



RÉPUBLIQUE DU SENEGAL
UN PEUPLE – UN BUT- UNE FOI

REVUE ANNUELLE

Document de Stratégie
pour la Croissance et la
Réduction de la Pauvreté

2006 - 2010

Etat d'avancement
de la mise en œuvre
du DSRP- 2 en 2008

Rapport de l'axe 4

Bonne gouvernance.
Développement décentralisé et participatif

1317

D
S
R
P
2

Mai 2009
Avec l'appui de Nathalie Manga BADJI

Sommaire

TABLE DES ILLUSTRATIONS	3
ABREVIATIONS	4
CONTEXTE ET METHODOLOGIE.....	6
I. EVOLUTION DES INDICATEURS ET BILAN DES POLITIQUES PUBLIQUES.....	8
1. GOUVERNANCE ECONOMIQUE ET FINANCIERE	8
1.1. <i>Amélioration de la gestion des finances publiques et des procédures de passation et d'exécution des marchés publics</i>	8
1.1.1. Programmation budgétaire et cadrage macroéconomique	8
1.1.2. Amélioration de la Crédibilité budgétaire.....	9
1.1.3. L'exhaustivité, la prévisibilité et le contrôle de l'exécution budgétaire.....	10
1.1.4. Amélioration de l'accès aux informations budgétaires et financières	14
1.1.5. Contrôle externe et transparence de la gestion des finances publiques.....	15
1.2. <i>Qualité des services rendus et contrôle citoyen</i>	16
1.2.1. Qualité des services rendus aux usagers citoyens et aux usagers – entreprises	16
1.2.1. Renforcer les capacités de contrôle citoyen	18
1.3. <i>Etat de mobilisation des ressources pour la gouvernance économique</i>	19
1.4. <i>Contraintes principales pour la gouvernance économique et financière</i>	20
2. GOUVERNANCE JUDICIAIRE	23
2.1. <i>Reforme de la Justice et amélioration du climat des affaires</i>	23
2.2. <i>Lutte contre la corruption et renforcement de la capacité d'analyse du pouvoir judiciaire</i>	25
2.3. <i>Etat de mobilisation des ressources financières</i>	25
2.4. <i>Principales Contraintes</i>	26
3. GOUVERNANCE LOCALE	27
3.1. <i>Le cadre institutionnel et organisationnel</i>	27
3.2. <i>Harmonisation des appuis techniques et de la planification</i>	27
3.3. <i>Accroissement des ressources des Collectivités</i>	28
3.4. <i>Etat de mobilisation des ressources financières</i>	31
3.5. <i>Principales contraintes de la gouvernance locale</i>	32
4. DEVELOPPEMENT DES POLES SECONDAIRES	33
4.1. <i>Redynamiser les villes secondaires et frontalières</i>	33
4.2. <i>Relever le niveau d'urbanisation</i>	33
4.3. <i>Etat de mobilisation des ressources financières</i>	35
4.4. <i>Principales contraintes pour le développement des pôles secondaires</i>	35
5. SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA SRP	36
5.1. <i>Amélioration du Pilotage et du S&E de la mise en œuvre</i>	36
5.2. <i>Etat de la mobilisation des ressources</i>	37
5.3. <i>Principales contraintes</i>	37
6. FINANCEMENT DE LA SRP (VOLUME DE L' AIDE, EFFICACITE DE L' AIDE ET IMPLICATION DU SECTEUR PRIVE).....	38
6.1. <i>Bilan des réformes</i>	38
6.2. <i>Contraintes principales</i>	39
II. PERSPECTIVES A COURT TERME (2009-2010).....	40
1. GOUVERNANCE ECONOMIQUE.....	40
2. GOUVERNANCE JUDICIAIRE	41
3. GOUVERNANCE LOCALE	42
4. DEVELOPPEMENT DES POLES SECONDAIRES	43
5. SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA SRP	43
6. FINANCEMENT DE LA SRP	44
III. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	47
BIBLIOGRAPHIE	49
ANNEXES	50

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau/Graphique 1 : Évolution du taux d'annualité budgétaire	9
Tableau/Graphique 2 : Taux d'exécution du budget de l'Education	11
Tableau/Graphique 3 : Taux d'exécution du budget de la Santé.....	11
Tableau/Graphique 4 : BCI, PAP et Exécution des PP des RBF en 2008.....	19
Tableau/Graphique 5 : Acteurs et financement des réformes budgétaires et financières.....	19
Tableau/Graphique 6 : BCI, PAP et Exécution des PP du secteur Justice en 2008.....	25
Tableau/Graphique 7 : Acteurs et financement du secteur de la Justice	25
Tableau/Graphique 8 : Evolution des FECL.....	28
Tableau/Graphique 9 : Exécution crédits décentralisés sur la période 2006-2008	29
Tableau/Graphique 10 : BCI, PAP et Exécution des PP pour la gouvernance locale en 2008	31
Tableau/Graphique 11 : Acteurs et financements du Développement local	31
Tableau/Graphique 12 : Exécution des objectifs relatifs au développement des pôles secondaires en 2008	35
Tableau/Graphique 13 : Programmation BCI, PAP et Exécution des PP de l'axe4 en 2008.....	37
Tableau/Graphique 15 : Liste renseignée des indicateurs restreints pour l'axe 4	51
Tableau/Graphique 16 : Rappel du cadre stratégique de l'axe 4.....	52
Tableau/Graphique 17 : Planification et mobilisation financière pour les actions prioritaires de l'axe 4.....	53
Tableau/Graphique 18 : Taux d'exécution du budget sectoriel en 2008 (ressources internes, en million de FCFA) et par titre (fonctionnement et investissement).....	55

Abréviations

ACAB	Arrangement Cadre des Appuis Budgétaires
ADIE	Agence de l'Informatique de l'Etat
AGETIP	Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public
AGPM	Avis Généraux de Passation des Marchés
AO	Appel d'Offres
APIX	Agence de Promotion de l'Investissement et des grands travaux
ARD	Agence Régionale de Développement
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
ASTER	Logiciel de gestion de la comptabilité publique
BCI	Budget Consolidé des Investissements
CC	Cour des comptes
CCHS	Comité Conjoint d'Harmonisation et de Suivi
CDMT	Cadre des Dépenses à Moyen Terme
CDSMT	Cadre des Dépenses Sectoriel à Moyen Terme
CEDAF	Cellule d'Exécution Administrative et Financière du Programme Sectoriel Justice
CFAA-CPAR	Country financial Accountability Assessment /Country Procurement Assesment Report (Cadre d'évaluation des performances en matière de gestion des finances publiques)
CFJ	Centre de Formation Judiciaire
CGAF	Compte Général de l'Administration des Finances
CIAT	Comité Interministériel sur l'Aménagement du Territoire
CL	Collectivités Locales
CMP	Code des Marchés Publics
CNAT	Commission Nationale d'Aménagement du Territoire
CNDCL	Conseil National de Développement des Collectivités Locales
CNLCC	Comission Nationale de Lutte contre la Non-transparence, la Corruption et la Concussion
COF	Contrôle, Contrôleur des opérations financières
CPI	Conseil Présidentiel de l'Investissement
CSPLP	Cellule de Suivi du Programme de Lutte contre la Pauvreté
DAGAT	Direction/Directeur des Affaires Générales et de l'Administration Territoriale
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DAP	Direction de l'Administration Pénitentiaire
DAT	Direction de l'Aménagement du Territoire
DB	Direction du Budget
DCEF	Direction Coopération Economique et Financière
DCL	Direction des Collectivités Locales
DCMP	Direction Centrale des Marchés Publics
DDI	Direction Dettes et Investissement
DGCPT	Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor
DGF	Direction Générale des Finances
DGID	Direction Générale des Impôts et des Domaines
DP	Déclaration de Paris

DPN	Direction de la Planification Nationale
DREAT	Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique
DSPRV	Direction Solde, Pensions et Rentes Viagères
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FCFA	Franc CFA
FDD	Fonds de Dotation de la Décentralisation
FECL	Fonds d'Equipement des Collectivités Locales
FMI	Fonds Monétaire International
GAR	Gestion axée sur les Résultats
IGF	Inspection Générale des Finances
IMF	Institutions de microfinances
ISPE	Initiative de soutien aux Politiques Economiques
LFI	Loi de finances initiale
MDTF	Multi Donors Trust Fund
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
PA/PNBG	Programme d'Appui au Programme national de bonne gouvernance
PAGFMP	Plan d'actions global de formation sur les marchés publics
PAMOCA	Projet d'Appui à la Modernisation du Cadastre
PAP	Plan d'actions prioritaires du DSRP2
PCRBF	Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières
PEF	Programme Economique et Financier
PEFA	Public Expenditure Framework Assessment (Evaluation du cadre de dépenses publiques)
PNBG	Programme National de Bonne Gouvernance
PNDL	Programme National de Développement Local
PRBF	Plan des Réformes Budgétaires et Financières
PRECABG	programme de Renforcement des Capacités en matière de Bonne gouvernance
PRECAREF	Projet de renforcement des capacités en matière de responsabilités financières
PRECOL	Programme de Renforcement et d'Equipement des Collectivités Locales
PSDAF	Plan Stratégique pour le Développement de l'Administration Fiscale
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PTIP	Programme Triennal d'Investissements Publics
PTIP	Programme Triennal d'Investissement Public
RBF	Réformes Budgétaires et Financières
SDS	Schéma Directeur de la Statistique
SIGFIP	Système Intégré de gestion des finances publiques
SIGMP	Système d'Information et de Gestion des Marchés Publics
SIGTAS	Système intégré de gestion des impôts et taxes
TDR	Termes de références
TOFE	Tableau des opérations financières de l'Etat
UAEL	Union des Associations d'Elus Locaux
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine

C

ontexte et méthodologie

Contexte

La phase de ralentissement de l'économie mondiale, amorcée depuis 2007, s'est poursuivie en 2008. La croissance économique mondiale a été projetée à 2,2% contre 5% en 2007. La poursuite généralisée de la morosité de l'activité économique internationale est principalement portée par une conjoncture mondiale¹ affectée par la conjonction des effets de la crise alimentaire, de la flambée des cours des matières premières, du dégonflement de la bulle immobilière aux États-Unis avec la crise des « subprimes² ».

Dans ce contexte, la hausse des prix à la consommation s'est intensifiée et généralisée au niveau international durant la première moitié de 2008. Toutefois, à l'entame de la seconde moitié de l'année 2008, les tensions inflationnistes se sont amoindries.

La situation économique et financière du Sénégal en 2008 a été marquée par un taux de croissance réel en baisse de 2,5% contre 4,7% en 2007 et par des tendances inflationnistes se situant à 5,8% en 2008 contre (5,9% en 2007) ; DPEE (Direction de la Prévision et des Etudes Economiques). La hausse continue des prix des produits alimentaires et un niveau élevé des prix des produits énergétiques de janvier à août 2008 a conduit à une baisse de la demande. Du côté de l'offre, la mise en œuvre de la Grande Offensive Agricole pour la Nourriture et l'Abondance (GOANA) conjuguée à la bonne saison des pluies a été favorable à l'agriculture.

Sur le plan budgétaire, la gestion 2008 a été caractérisée par des difficultés de trésorerie liées aux dépenses de soutien aux secteurs énergétique et alimentaire d'une part et à des dépenses extrabudgétaires qui ont des incidences sur la dette intérieure d'autre part.

Tel est le cadre dans lequel se déroule la revue annuelle conjointe du DSRP-2 (Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté) pour l'année 2008. Cet exercice consiste à évaluer la mise en œuvre des priorités de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP), qui est le cadre de référence de la politique économique du Gouvernement du Sénégal.

Méthodologie

A l'issue de la première revue annuelle conjointe du 1er juillet 2008, tous les acteurs ont convenu de la nécessité d'approfondir le dialogue au niveau sectoriel, régional et local. A cet effet, le Gouvernement a instruit tous les départements ministériels de réaliser des revues dans les secteurs et les domaines relevant de leur compétence.

En ce qui concerne l'axe stratégique n°4 du DSRP2, les cadres suivants de concertation et de dialogue ont été définis et ont permis la production des pré-rapports sectoriels suivants :

- Etat d'avancement de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières : Rapport validé en Janvier 2009 par le Comité Conjoint d'Harmonisation et de Suivi des réformes (CCHS) ;

¹ La conjoncture économique de 2008 a été marquée par la flambée du prix du baril du pétrole et la hausse des prix des produits alimentaires due à celle des cours mondiaux des produits de base, notamment les céréales avec un renchérissement du prix mondial du riz de plus de 40%, des oléagineux (60%) et des produits laitiers (20%). Ainsi, les cours des produits alimentaires ont connu, sur le marché mondial ces derniers mois, une hausse dépassant toutes les prévisions.

² Le « subprime » est une forme de [crédit hypothécaire immobilier \(mortgage\)](#), apparue aux [États-Unis](#). Il est caractérisé par un [crédit](#) à risque, à taux plus élevé pour l'emprunteur, et donc avec un rendement plus important pour le prêteur afin de rémunérer le risque de non remboursement, cependant limité par la garantie hypothécaire prise sur le logement (source : www.wikipedia.org).

- Réunions de contribution du Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales : Rapport validé le vendredi 24 avril 2009 ;
- Réunions de contribution du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée : Rapport sur le développement des villes secondaires validé le vendredi 08 Avril 2009 ;
- Réunions de contribution du Ministère de la Justice : Rapport validé le 16 avril 2009.

Partant de ces contributions des départements ministériels, le dialogue avec toutes les catégories d'acteurs a pu être approfondi. Toutefois, il convient de signaler que cet exercice a été nouveau pour certains acteurs sectoriels. A cela, s'ajoutent certaines difficultés rencontrées, en ce qui concerne l'articulation entre l'intervention sectorielle des acteurs et les actions prioritaires du DSRP2, qui débouchent sur une information partielle, notamment pour les données sur l'exécution budgétaire. Telles sont les limites les plus importantes vécues par rapport à cet exercice et elles peuvent donc être inscrites dans une dynamique d'apprentissage.

Le présent rapport se fonde sur ce processus et ses résultats ; la méthodologie d'élaboration ayant été appuyée par un consultant. Il a été validé le 07 Mai 09³ et donne la synthèse des rapports sectoriels et du dialogue des acteurs pour mettre en exergue l'état d'avancement de la mise en œuvre de l'axe stratégique 4 du DSRP2 « *Bonne Gouvernance, Développement Décentralisé et Participatif* » pour l'année 2008.

³ A la validation technique sectorielle ont participé une cinquantaine d'acteurs du secteur tels que les représentants des ministères sectoriels, du Parlement, des Collectivités locales, de la Cours des comptes, de la Société Civile et des PTF

I Evolution des indicateurs et bilan des politiques publiques

La stratégie à travers cet axe, déclinée dans le Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG)⁴ et les plans d'actions CFAA-CPAR (Country Financial Accountability Assessment / Country Procurement Assessment Report) et/ou PEFA (Public Expenditure Framework Assessment), vise à conforter l'État de droit dans une société démocratique et l'efficacité ainsi que la transparence dans la gestion des affaires publiques. Le Gouvernement⁵ entend ainsi ancrer dans l'esprit de chaque citoyen les valeurs et les vertus de la société démocratique, les vertus de la paix et de la stabilité ainsi que celle d'un environnement propice à la production et à des pratiques transparentes de gestion dans les secteurs publics et privés.

1. GOUVERNANCE ECONOMIQUE ET FINANCIERE

Pour améliorer la qualité et l'efficacité de la gestion de ses finances publiques et ses procédures d'exécution des marchés publics, le Sénégal met en œuvre de nombreuses réformes dont la plupart ont été initiées suite à l'évaluation CFAA/CPAR⁶ qui a ensuite évolué vers une démarche PEFA. Le Sénégal s'est d'ailleurs prêté en 2007 à la revue des performances de son système de gestion des finances publiques à travers un exercice PEFA qui a donné lieu à un plan d'action PEFA (2008-2010). Par ailleurs, dans le cadre de l'ISPE et dans le contexte difficile précité des finances publiques, une mission du FMI (Fonds Monétaire international) a séjourné au Sénégal et formulé en octobre 2008 des recommandations importantes en matière de gestion des finances publiques.

1.1. Amélioration de la gestion des finances publiques et des procédures de passation et d'exécution des marchés publics

1.1.1. Programmation budgétaire et cadrage macroéconomique

Les améliorations notées concernent d'abord le dispositif de *préparation du budget de l'Etat*. Le budget de l'Etat est unifié en un seul et unique document qui intègre le budget de fonction et d'investissement en application de la nouvelle nomenclature budgétaire qui résulte d'une transposition de la directive N°4 de l'UEMOA. Depuis 2008, sont pris en compte dans une annexe à la LFI (Loi de Finance Initiale), les risques budgétaires liés aux opérations du secteur public et des transferts courants et en capital alloués aux agences autonomes de l'Etat et un début de quantification des dépenses fiscale comptabilisées par les services des impôts. Les crédits du budget sont mis en place en début janvier de l'année budgétaire. Par ailleurs, dans le cadre du *respect de l'orthodoxie financière*, le Gouvernement s'est fixé des objectifs relatifs au *taux d'annualité budgétaire*⁷ (moins de 7% pour 2008) qui ont certes été atteints, mais qui constitue une légère contre-performance comparativement au taux 2008 qui a été établi à 5,43% contre 5,01% en 2007 (Direction du Budget (DB) de la Direction Générale des Finances (DGF)).

⁴ Le PNBG révisé en octobre 2007 s'inscrit dans le soutien à l'opérationnalisation de la SRP. La vision de la bonne gouvernance qui y est inscrite, consiste en : « La promotion d'une responsabilité collective de l'Etat, du secteur privé et de la société civile, qui dans l'exercice de leurs rôles différenciés, coordonnent leurs activités, pour réconcilier le politique, l'économique et le social, en s'appuyant sur les principes de transparence, de responsabilité, d'équité, d'efficacité, d'efficience, de primauté du droit et de lutte contre la corruption ».

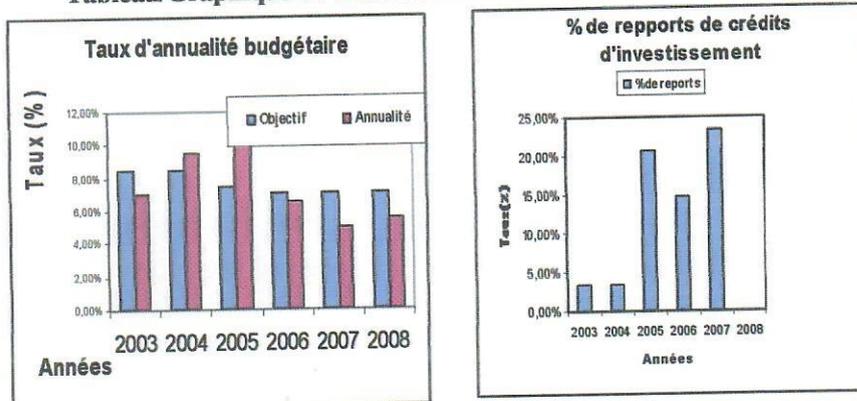
⁵ Faisant suite à la longue période d'ajustement global de l'économie qui a permis de rétablir les fondamentaux, d'assainir les finances publiques de l'Etat jusqu'en 2006, l'Etat s'est attaqué à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de la dépense publique en mettant en œuvre un certain nombre de réformes dans les domaines de la gouvernance des finances publiques de l'Etat, des marchés publics et de la gouvernance locale.

⁶ Rappel des dates et contenus

⁷ Rapport entre le montant des mandats émis sur la période complémentaire sur le montant des mandats de l'année budgétaire

De plus, pour limiter la portée de l'application du principe d'annualité⁸ et la préservation des équilibres macroéconomiques, le gouvernement a simplifié le régime des reprises et reports de crédits et d'engagement, par décret d'application des articles 17 et 18 de la loi organique, notamment, en supprimant la possibilité de reprises de crédits et en encadrant le régime de reports. Le pourcentage de report de crédits d'investissement de la gestion budgétaire de 2008 sur celle de 2009 est de 10% contre 20% en 2007.

Tableau/Graphique 1 : Évolution du taux d'annualité budgétaire



En 2008 toujours, le rétablissement de la cohérence globale entre le cadrage macroéconomique et financier et le budget de l'Etat a exigé la mise en œuvre d'une politique de résorption budgétaire qui s'est traduite par des coupes importantes dans les crédits alloués au budget de fonctionnement et d'investissement (ponctions de 191 milliards de FCFA sur les crédits initialement ouverts par l'assemblée nationale dans le cadre de la LFI 2008 épargnant les secteurs sociaux). De plus, le Gouvernement s'est engagé à l'arrêt des subventions de produits alimentaires et à l'élimination progressive des subventions sur le gaz butane jusqu'en juin 2009. En effet, les dépenses de transferts et subventions augmenteraient de 42,3%, par rapport à 2007, au profit notamment des produits pétroliers et alimentaires dont les subventions sont estimées à 163,1 milliards, soit 2,7% du PIB.

La situation provisoire⁹ d'exécution du budget de 2008¹⁰, au 31 décembre 2008 est donc la suivante : dépenses engagées 857,47 milliards de FCFA, dépenses liquidées 806,45 milliards de FCFA et dépenses payées et effectivement comptabilisées¹¹ dans les états de SIGFIP (système Intégré de Gestion des Finances Publiques) 644,097 milliards de FCFA (CCHS, Janvier 09).

La régularisation de ces opérations budgétaires et de trésorerie a été faite à travers le vote de la loi de finances rectificative par le Parlement.

1.1.2. Amélioration de la Crédibilité budgétaire

En dépit de réformes majeures en cours, la **crédibilité budgétaire** a donc été quelque peu entamée du fait d'un phénomène récent de stock d'arriérés de paiements très importants et des écarts entre les dépenses réelles par rapport à la LFI (exécution de dépenses extrabudgétaires sans loi de finances rectificative, accumulation des arriérés de paiement

⁸ Le principe d'annualité impose que les dépenses et les recettes soient programmées et autorisées pour la durée d'un exercice budgétaire, qui commence le 1^{er} Janvier et s'achève le 31 Décembre.

⁹ Situation au 23 janvier 2009 tirée de SIGFIP ne tient pas comptes des comptes spéciaux du trésor et de l'état d'exécution des crédits des services déconcentrés et des postes diplomatiques.

¹⁰ Il faut rappeler la loi de finances initialement portait sur des ressources évaluées à 1630,7 milliards F CFA contre 1652,7 milliards F CFA pour les charges, soit un déficit de 22 milliards F CFA.

¹¹ La saisie des règlements effectifs après la prise en charge comptable est effectuée a posteriori dans SIGFIP. Il n'existe pas encore un système informatisé partagé entre la comptabilité publique et la gestion budgétaire.

intérieur de l'Etat, dépassement du ratio normé en virements de crédits, coupes budgétaires, etc.).

Le suivi exercé par le MEF a permis d'estimer un encours de retards de paiement à fin octobre 2008 de 174,9 milliards de FCFA dans le cadre de l'exécution budgétaire régulière, de 50 milliards de FCFA dans les comptes de correspondants du Trésor, ainsi que des dépenses extrabudgétaires de 74 milliards de FCFA, en provenance des ministères sectoriels pour 11 milliards de FCFA, des agences pour 31,3 milliards de FCFA, des établissements publics de santé pour 12,1 milliards de FCFA, et des universités pour 19,1 milliards de FCFA (lettre intention du Sénégal au FMI, 2008).

Ces retards de paiements ont naturellement eu des répercussions sur *l'exécution budgétaire et financière de 2008, notamment en ce qui concerne le secteur privé*. En effet, compte tenu des difficultés qui ont eu un impact négatif sur l'activité du secteur privé, le gouvernement a adopté en août 2008 un plan d'action destiné à redresser rapidement la situation. Il s'est engagé à éliminer les arriérés de paiements intérieurs au sens de la définition UEMOA, et maintenir d'ores et déjà un encours de zéro en permanence, dès les premiers mois de 2009 avec déjà en fin de dernier trimestre 2008 le démarrage de l'apurement de la dette intérieure.

1.1.3. L'exhaustivité, la prévisibilité et le contrôle de l'exécution budgétaire

Relativement aux réformes mises en œuvre en 2008 pour améliorer l'exécution du budget (régies fiscales et gestion de la trésorerie, contrôles (paie, passation de marchés publics) et vérification interne) d'importantes réformes sont en cours.

○ **Budgétisation fondée sur les politiques publiques**

L'évaluation externe sur la base de l'approche PEFA (juillet 2007) avait jugé conforme le cycle budgétaire du Sénégal aux pratiques internationales -*adaptation du cycle budgétaire aux pratiques et standards internationaux* – puisque disposant d'un calendrier budgétaire clair qui définit les principales phases de l'exercice de préparation du projet de loi de finances. Ce calendrier vient d'être codifié par un décret pris en décembre 2008. Il intègre le CDMT dans le processus de préparation du projet de LFI qui est voté régulièrement avant fin décembre.

La mise en œuvre d'une budgétisation fondée sur les politiques publiques à travers des programmes de dépenses pluriannuels vise que la budgétisation soit davantage articulée sur les politiques publiques assorties d'objectifs et d'indicateurs de résultats clairs. Treize ministères sectoriels sont sous CDSMT depuis 2008¹². Cependant, les configurations ministérielles « instables » ont porté la réflexion vers des CDsMT par secteur. Ainsi, l'atelier organisé en Mai 2008 a permis d'approfondir la réflexion sur 8 secteurs, 23 sous-secteurs englobant toute l'intervention des ministères et autres organes/agences publics et respectueux de la nomenclature de l'UEMOA. Un décret a été pris pour fixer le calendrier et la méthode d'élaboration du budget, ce qui permettra de passer à un système de gestion axé sur les résultats dans tous les secteurs publics. Le Gouvernement prendra les dispositions nécessaires afin que ce nouveau cadre organisationnel s'applique sur le projet de budget de 2010.

○ **Exécution du budget des ministères sectoriels**

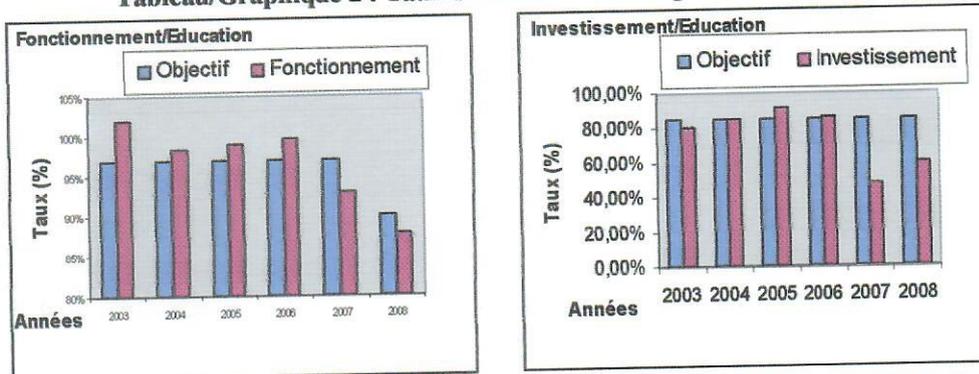
¹² Depuis 2006, un processus graduel a permis l'introduction de plusieurs ministères sectoriels dans un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDsMT). En effet, entre 2006 et 2009, le nombre de ministères sous CDsMT est passé de 4 à 13. Ainsi, la part du budget des Ministères sous CDsMT est passée de 33% en 2007 à 49,3% en 2008. D'ailleurs ce taux pourrait s'améliorer en faveur d'une plus grande articulation des délais d'élaboration du CDSMT d'avec le calendrier budgétaire : prise en charge difficile de l'année 1 du CDSMT s'il n'est pas finalisé avant le processus de préparation du budget pour l'année.

Le taux d'exécution du budget des ministères sectoriels est ressorti en 2008 à près de 72% (cf. tableau en annexe). Cette performance est surtout due à l'exécution satisfaisante du budget d'investissement. En effet, le taux d'exécution du budget d'investissement a été de l'ordre de 91%, largement au dessus de l'objectif pour 2008 (85%). Par contre, le taux d'exécution du budget global de fonctionnement a été moyen en 2008. Il est de l'ordre de 61%, largement en dessous de l'objectif de 90% prévu.

Au total, le gouvernement a porté la part du budget de l'État dans les secteurs sociaux de 32,6 % en 2007 à 35,9 % du budget en 2008. La programmation du BCI de 2008 couvre largement les prévisions du PAP/DSRP. Le taux de couverture du PAP/DSRP par le BCI est estimé à plus de 162,45% en 2008. Ce qui montre la volonté du Gouvernement à financer les secteurs prioritaires¹³ en vue de l'atteinte des OMD.

Au niveau des taux d'exécution des budgets de l'Education et de la santé, les ministères en charge de l'Education nationale ont connu également des taux d'exécution relativement moyen. En effet, le **taux d'exécution du budget des ministères en charge de l'Education nationale est ressorti à moins de 60%**. Le budget de fonctionnement a été exécuté à 87,7% en 2008 contre 92,78% en 2007. Le taux d'exécution du budget de fonctionnement du secteur de l'Education a connu une nette baisse et n'a pas atteint l'objectif de 2008 (90%). De même, le taux d'exécution du budget d'investissement a été de l'ordre de 60,08% en 2008, bien qu'ayant connu une nette progression par rapport à 2007 (47,82%), n'a pas atteint l'objectif de 2008 (85%).

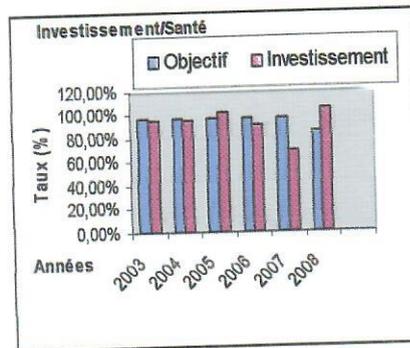
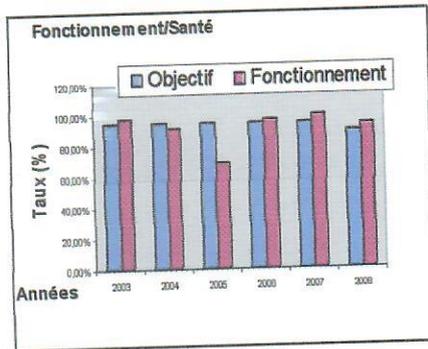
Tableau/Graphique 2 : Taux d'exécution du budget de l'Education



Le **ministère de la santé et de la prévention** a connu une bonne exécution de son budget global (fonctionnement + investissement). Cette performance est expliquée par l'exécution de son budget d'investissement qui est de 105,43%. Le taux d'exécution du budget d'investissement de la santé est largement supérieur non seulement par rapport à son niveau de 2007 (68,59%) mais également son niveau prévu en 2008 (85%). Par contre, le taux d'exécution du budget de fonctionnement de la Santé qui a été de 93,9% en 2008, a connu une légère baisse par rapport à son niveau de 2007 (99,43%), mais a dépassé son niveau prévu pour 2008 (85%).

Tableau/Graphique 3 : Taux d'exécution du budget de la Santé

¹³ Les dépenses sociales au sens du programme sont celles du DSRP. Elles comprennent les dépenses de santé, d'éducation, de justice, de développement social, d'environnement, d'hydraulique rurale et d'assainissement.



○ **Renforcement et amélioration du système de recouvrement des recettes fiscales**

Dans l'ensemble, malgré les manques à gagner pour l'Etat, la consolidation des performances en matière de recouvrement de recettes fiscales a été assurée. La situation difficile de 2008 a fait certes ressortir des moins values dans le recouvrement des recettes fiscales, mais, au 31 décembre 2008, les prévisions en matière de recettes intérieures sont réalisées à hauteur de 94,41% soit 1107,2 milliards de FCFA soit très légèrement au dessus des performances réalisées lors de l'exercice budgétaire de 2007. Le niveau de qualité de cet indicateur se consolide durablement depuis 2000. Cette évolution s'explique notamment par la hausse des **ressources budgétaires** (9,9 %), des **recettes fiscales** (11,5%) dont les **recettes pétrolières**, au titre de la taxe sur la consommation, soit 20% des recettes fiscales qui ont progressé de 14% contre une hausse de 16,2% en 2007. Parallèlement, les **recettes non fiscales** de l'année 2008 ont enregistrées une baisse de 10,9 milliards par rapport à 2007.

Plusieurs facteurs ont contribué à la mobilisation des ressources publiques :

- Réforme institutionnelle de la DGID qui s'est doté d'un Plan Stratégique de Développement de l'Administration Fiscale (PSDAF) avec la signature prévue d'un contrat de performance entre elle et sa tutelle (MEF) en vue de l'instauration d'une culture de la performance.
- Transfert des fonctions de recouvrement du Trésor à la DGID matérialisée par la création de nouveaux centres de services fiscaux à Dakar responsabilisés dans le recouvrement. Cette réforme va se poursuivre avec le transfert effectif de la fonction recouvrement des impôts directs du CGE du Trésor à la DGID.
- Mise en place et le déploiement du Systèmes Intégrant de Gestion des Impôts et Taxes (SIGTAS) : Entièrement financé par le budget l'Etat, le projet SIGTAS s'inscrit dans un vaste chantier de modernisation du système d'information de la DGID. Présentement le logiciel SIGTAS est déployé à l'ensemble des impôts pour tous les centres de services fiscaux de Dakar. Les régions de l'intérieur ne sont pas encore connectées, l'objectif pour 2009 est de connecter tous les centres de services fiscaux hors de Dakar.
- Interfaçage entre les systèmes d'information des trois administrations financières (DGID, DGD et DGCPT). Cette mise en interface a réussi d'un point de vue technique/informatique en 2008. Il facilitera les échanges d'informations budgétaires et comptables dès son opérationnalité en 2009
- Numérisation du cadastre : Elle s'inscrit dans les objectifs d'amélioration constante des performances en matière de recouvrement des recettes fiscales en mettant l'accent sur la maîtrise de l'assiette foncière. Ce projet est partiellement financé¹⁴; il a été préconisé

¹⁴ Financement partiel mis en place est de 2.205.180.540 FCFA à travers le PAMOCA

par le comité de pilotage de renforcer la contribution du budget de l'Etat en vue d'assurer une exécution intégrale des activités du projet.

○ **Efficacité des procédures d'exécution, prévisibilité et contrôle de l'exécution budgétaire**

Concernant l'efficacité, l'exhaustivité et le contrôle de l'exécution, il s'agit d'une série de mesures visant à améliorer la couverture et la transparence du budget à l'échelle nationale et au profit des collectivités locales. Des réformes ont été entreprises pour réorganiser les conditions dans lesquelles les agences autonomes de l'Etat peuvent être créées, la problématique afférente au manque de maîtrise des flux de financement extérieurs, la prévisibilité des transferts de l'Etat aux collectivités (FDD/FECL et Décentralisation du BCI¹⁵).

- La déconcentration de l'ordonnancement du budget auprès de six ministères « gros dépensiers » qui depuis 2004 permet aux ordonnateurs et aux COF délégués d'accompagner et d'améliorer l'exécution des budgets de ces ministères.
- L'informatisation de la chaîne de la dépense avec SIGFIP a permis de simplifier le circuit administratif et de réduire les délais de traitement des dossiers. En 2008, la connexion des ministères¹⁶ au SIGFIP s'est poursuivie, nonobstant le fait, que cet effet positif sur l'allégement des procédures s'est effrité à partir de 2007 suite aux difficultés rencontrées dans la gestion des finances publiques. Le déploiement de SIGFIP au niveau des régions administratives : **huit régions (Dakar, Thiès, Diourbel, Louga, Kaolack, Fatick, Saint Louis et Matam) sont connectées au réseau SIGFIP**. L'objectif est de couvrir l'intégralité avant fin 2010 et d'assurer l'intégralité du retraçage de l'exécution des crédits délégués aux régions.
- L'extension de SIGFIP à la phase comptable effective depuis 2007 a été consolidée par la mise en place d'un interfaçage de l'application SIGFIP avec ASTER.
- Le projet de modernisation du système de gestion de la solde et des pensions qui a obtenu en 2008 un financement et qui devrait permettre à l'Etat de disposer d'un fichier unifié du personnel de l'Etat et de sécuriser et de pérenniser les applications informatiques.
- La limitation de l'utilisation des procédures dérogatoires puis de la suppression de toute possibilité de recours aux avances de trésorerie. En effet, depuis août 2008, aucune nouvelle avance de trésorerie (AT) n'a été accordée. Pour mettre fin définitivement au recours abusif aux procédures dérogatoires des avances de trésorerie, l'Etat a pris en décembre 2008 un décret relatif aux dispositions applicables aux paiements sans ordonnancement préalable avant ou après service fait.
- La limitation des virements de crédits à 10% fixé par la loi organique portant sur les lois de finances ;
- L'encadrement des conditions de reprise en engagement et de report des crédits du budget général par la fixation des règles en la matière en vue de minimiser les sources de perturbation dans l'exécution budgétaire ;
- La réglementation des conditions d'ouverture, par les administrations bénéficiaires de fonds publics, de comptes bancaires dans les banques privées.

¹⁵ La décentralisation du BCI fait l'objet d'une analyse plus approfondie au niveau du chapitre sur la gouvernance locale

¹⁶ Nombre de ministères connectés :

- L'approbation en conseil des ministres d'un projet de loi fixant les conditions dans lesquelles les agences autonomes peuvent être créées et les mécanismes de contrôle de leurs opérations et leurs procédures d'exécution
 - o **Passation et exécution des marchés publics**

En termes d'amélioration de l'achat public et des pratiques de marchés, 2008 a été la première année de mise en œuvre du Code des Marchés Publics (CMP). Au cours de cette première année, la DCMP et l'ARMP se sont attelées à la mise en place des outils de gestion et de régulation des marchés publics. Il s'agit du manuel technique, administratif et financier de l'ARMP ; du règlement intérieur du comité de règlement des différends et des procédures d'application de la régulation des marchés ; du manuel technique et administration de la DCMP ; du manuel d'application du CMP ; des dossiers types pour la passation des marchés et du système d'informatisé et de gestion des marchés publics (SIGMP).

Dans l'ensemble, la mise en application du CMP a permis déjà de limiter les recours abusifs dans les procédures d'urgences avec un encadrement plus serré des marchés passés par entente directe. La mise en place des cellules de passation des marchés a contribué à améliorer la qualité des dossiers de marchés et leur conservation. Il faut noter le principe des appels d'offres pour l'exécution de la commande publique et la publication systématique des plans de passation, des avis et des décisions rendues par le comité de règlement des différends. **La durée moyenne de la passation de marchés publics est de 129 jours en 2008. L'objectif¹⁷ recherché (inférieur à 150 jours) a été largement atteint.**

Les marchés exécutés par entente directe sont bien encadrés par l'autorité de contrôle a posteriori. Concernant les marchés gré à gré exécutés en 2008, le dernier trimestre de l'année 2008 affiche un taux de 6% nettement en dessous du plafond contractuel fixé dans le cadre du PEF/ISPE (2007-2010). En ce qui concerne l'indicateur sur le **nombre de marchés gré à gré non conformes au CMP** seul un audit¹⁸ par l'ARMP peut juger de la conformité de la passation des marchés par entente directe (autorisé par la DCMP). Néanmoins cette structure estime que tous les marchés par entente directe au cours de l'année 2008 (5,6%) ont fait l'objet d'autorisation préalable de la DCMP ou de l'ex CNCA, donc ont été jugées conformes.

S'agissant de l'amélioration de la pratique des marchés publics, au cours de 2008, la DCMP et l'ARMP ont entrepris un plan d'actions de formation des acteurs : informer, sensibiliser, partager et former les autorités contractantes couvertes par le champ d'application du CMP. En mars 2008, un Plan d'Actions Global de Formation sur les Marchés (PGAFM) intégrant un cadre de planification stratégique et opérationnel (2009-2011) a été validé.

1.1.4. Amélioration de l'accès aux informations budgétaires et financières

Le système d'information sur l'exécution des opérations financières effectuées par les unités de gestion des projets et programmes publics financés **sur ressources extérieures** est opérationnel bien qu'il ne couvre pas tous les apports des bailleurs de fonds¹⁹, en dépit de leurs engagements. La publication des situations d'exécution des projets et programmes financés sur ressources extérieures est actuellement restreinte au cabinet et aux services compétents du MEF chargés de l'élaboration du TOFE et de la balance consolidée. Elles ne

¹⁷ Norme définie par l'OCDE pour apprécier la performance dans la passation de marchés publics, depuis le début jusqu'à l'approbation.

¹⁸ Cet audit est prévu mais les résultats ne seront disponibles qu'en septembre 2009

¹⁹ La concrétisation de cet engagement fort devrait permettre d'améliorer la maîtrise des flux de financement extérieurs, un apport appréciable dans la réalisation des objectifs sectoriels des ministères sous CSDMT que le processus d'élaboration des projets de CSDMT a du mal à appréhender

sont pas encore retracées dans SIGFIP bien qu'il ait un module qui lui soit consacré sous réserve d'amélioration du paramétrage.

Quant' **aux entités autonomes de l'Etat**, pour remédier au déficit d'informations du MEF assurant la tutelle financière et au manque de transparence dans les procédures d'exécution des opérations financières, une loi fixant les conditions de création des agences, les mécanismes de contrôle de leurs opérations et les procédures d'exécution budgétaire est en préparation. La loi doit définir le régime comptable applicable et doter les agences d'un poste d'agent comptable. Le décret prévoit qu'un certain nombre de contrôles soient exercés par la tutelle financière.

La publication **des situations d'exécution budgétaire** a été amorcée en 2005 par une mise en ligne sur le nouveau site web du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) (<http://www.finances.gouv.sn>). Cependant, il faut souligner que ces situations publiées sur le site manquent d'exhaustivité. Les dépenses de personnel saisies à posteriori avec retard dans SIGFIP, les opérations financières effectuées par (i) les services déconcentrés de l'Etat et les postes diplomatiques bénéficiaires de fonds publics par délégation de crédit, (ii) les agences autonomes de l'Etat et les établissements publics, et enfin (iii) par les projets financés sur ressources extérieures ne sont pas retracées dans les situations d'exécution budgétaires de SIGFIP publiées. La LFI 2008 a été publiée sur le site web du MEF. Il a par ailleurs pris l'engagement de publier des situations d'exécution financières mensuelles, par ministère, par titre (fonctionnement et investissement) et à chaque phase (quatre) de la dépense dans les 30 jours suivant la fin du mois. Cette mesure n'a pas encore été rendue effective.

L'opérationnalisation du **Système Intégré de Gestion des Marchés Publics (SIGMP)** consacre l'effectivité de la transparence dans la préparation, l'exécution de l'achat et le bon fonctionnement de la régulation illustré par le nombre de décisions rendues par le comité de règlement des différends et d'arrêtés de résiliation de marchés. En effet, durant la gestion budgétaire de 2008, le SIGMP renseigne sur le nombre de plans de passation de marchés publiés transmis par les ministères, agences et établissements publics (184) sur un nombre total des réalisations envisagées (4851), la répartition par type de marchés (travaux, fournitures, services, prestations intellectuelles et contrats de concession de service public) et mode de passation (AO « 2790 », DRP « 468 », SQC « 112 », ED « 89 », autres « 301 »). Le système renseigne également sur les attributions de marchés et sur l'ensemble des décisions rendues par le comité de règlement des différends de l'ARMP, illustrant un bon fonctionnement de la régulation des marchés publics.

1.1.5. Contrôle externe et transparence de la gestion des finances publiques

En 2008, la surveillance et la vérification interne continue d'être très faible limitant ainsi la transparence de l'utilisation de fonds publics. La qualité de la comptabilité, de l'enregistrement des données et informations et la qualité des rapports financiers comportent des faiblesses expliquant les retards et les incohérences dans la production du TOFE, du Compte Général de l'Administration des Finances (CGAF) et dans la transmission à la Cour des Comptes des projets de Lois de Règlement (LR) (**modernisation de la comptabilité publique, de l'enregistrement de l'information comptable et de la réédition des comptes**).

La vérification consiste essentiellement à un contrôle de régularité administrative, financière et de gestion. En ce qui concerne le contrôle parlementaire (Commission des Finances de l'Assemblée Nationale), il demeure limité dans la mesure où il ne porte que sur les recettes et les dépenses et à un stade où les propositions ont déjà été finalisées. Concernant le vote des lois de règlements, pour l'instant, seules les lois de règlement de 1997 et de 1998 déposées par la Cour des comptes ont fait l'objet de vote par l'Assemblée nationale (en

2006). Celles de 1999 et de 2000 disponibles dans l'hémicycle sont toujours en attente d'être votées²⁰.

La Cour des comptes, quand à elle, exerce le contrôle externe de la gestion des finances publiques depuis l'année 2000. Son action est cependant ralentie par un certain nombre de contraintes liées notamment à la production des projets de loi de règlement et des comptes de gestion. Pour assister le Parlement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances, la Cour élabore un rapport sur l'exécution du budget sur la base du projet de loi de règlement et des documents explicatifs produits par le MEF. **Sur les onze projets de loi de règlement cumulés à produire (gestions 1997-2007), huit (gestions 1997 à 2004) ont été jusque là déposés à la Cour dont deux(2) en 2007 et trois(3) en 2008.**

Quant au pourcentage des comptes de gestion reçus par la Cour des comptes par rapport à ceux attendus ou jugement des comptes des comptables publics²¹) (**nombre de comptes de gestion (établissements publics, Etat, collectivités locales et leurs ARD) reçus par la Cour des Comptes sur le nombre de comptes attendus**), le taux est calculé pour 2008 à **35,44%** (**source : archives de la Cours des comptes**) contre **38,14%** en 2007 (**source : archives Cours des comptes**). Il faut savoir à ce sujet, que les retards sur une année sont reportés dans la base de calcul du taux de l'année suivante. En détail et à la date du 31 mai 2008, la Cour des Comptes informe que le taux de production des comptes de gestion de l'Etat s'établit à 79,3%. Il est de 35,2 % pour les établissements publics, 45.3 % pour les « collectivités régions » et 35,2% pour les agences régionales de développement (ARD) à la même date. Concernant l'ensemble des villes, communes, communes d'arrondissement et communautés rurales, sur 4275 comptes à produire seuls 1601 comptes produits ont été produits, soit une production de 37, 4 % (recensement effectué en fin juillet 2007). Les contraintes à ce niveau sont liées à l'état de production des comptes qui, pour la plupart, ne sont pas accompagnées de toutes les pièces justificatives requises.

1.2. Qualité des services rendus et contrôle citoyen

1.2.1. Qualité des services rendus aux usagers citoyens et aux usagers – entreprises

○ Cadres de dialogue

Le renforcement des espaces de concertation entre les acteurs et de suivi de la politique économique comprend le **suivi et la mise en œuvre des recommandations du Conseil Présidentiel de l'Investissement (CPI)** qui est un organe consultatif regroupant plusieurs dirigeants d'entreprises nationales comme internationales dont la mission principale est de renforcer le dialogue entre le Gouvernement et les investisseurs afin d'accélérer les réformes destinées à améliorer l'environnement des affaires.

Depuis la septième session du Conseil Présidentiel de l'Investissement (CPI) de novembre 2007, le Sénégal a réalisé d'importantes réformes de l'environnement des affaires. Les plus significatives ont été (i) la simplification des procédures d'importation et d'exportation, la simplification des procédures de dédouanement et la réduction des délais et des coûts des

²⁰ La Cour a ainsi élaboré et déposé au niveau du Parlement les rapports sur l'exécution des lois de finances et les déclarations générales de conformité pour les projets de loi de règlement de 1997 à 2000. Cependant seuls les projets de loi de règlement 1997 et 1998 ont été votés par le Parlement. Le rapport sur l'exécution des lois de finances 2001 est en phase de contradiction avec le MEF, ceux de 2002 et 2003 sont en cours d'instruction. Pour la gestion 2004, l'absence de production du Compte général de l'Administration des Finances, entrave l'instruction et la rédaction du rapport.

²¹ Aux fins de jugement, les comptables publics doivent produire leurs comptes de gestion à la Cour, cinq mois après la clôture de la gestion c.à.d au plus tard le 31 mai de l'année n+1 de la gestion concernée.

formalités ; (ii) la simplification des procédures de transfert de propriété avec des délais qui sont passés de 114 à 18 jours ; (iii) la simplification des procédures de délivrance du permis de construire, certificat de conformité et autres branchements, avec des délais qui passent de 217 à 78 jours ; (iv) l'adoption de la loi d'orientation relative à la promotion et au développement des petites et moyennes entreprises (PME) ; (v) l'amélioration de l'environnement juridique et judiciaire avec notamment une augmentation du nombre de magistrats et de greffiers ; (vi) l'amélioration du cadre juridique du partenariat public-privé pour la réalisation des projets d'infrastructure, avec la modification de la loi relative aux contrats de construction, exploitation et transferts d'infrastructures ; (vii) l'adoption de textes d'application du Code du travail, et (viii) la création de nouveaux Centres d'enseignement technique et professionnel.

Ce sont d'ailleurs ces réformes qui ont valu au Sénégal d'être classé 5ème réformateur mondial et premier réformateur africain par le « Doing Business 2009 ».

Le dernier Conseil Présidentiel de l'Investissement (CPI) de novembre 2008, a en outre permis au Gouvernement de s'engager dans plusieurs domaines clés. Ceux-ci comprennent : (i) la mise à jour et la modernisation de la législation du travail, (ii) un renforcement de la formation professionnelle, et (iii) un bilan du système fiscal et des incitations à l'émergence de nouveaux modes de financement du secteur privé, tels que le crédit-bail, l'affacturage, et le capital risque.

L'autre cadre de dialogue est le **CNDS (Comité National du Dialogue Social)**, espace tripartite du Gouvernement Sénégalais, des organisations patronales et des syndicats des travailleurs pour la régulation des conflits. En mai 2008, le CNDS a tenu sa cinquième session ordinaire avec pour thème « Quel mouvement social face au contexte économique mondial ? »

○ Réduction du déficit de communication interne et externe de l'administration

Relativement à la contribution à la réduction du déficit de communication interne et externe de l'administration, la cour des comptes publie chaque année un rapport général public qui retrace l'ensemble de ses activités et les conclusions issues de ses contrôles. Elle est actuellement sur le point de résorber le retard accusé dans ce domaine. En effet, elle a publié en 2008 les rapports publics 2005 et 2006 après ceux des années 1999 à 2004. Le rapport public 2007 est déjà adopté et est en cours d'impression. Le rapport 2008 est en cours d'élaboration.

Transmission en novembre 2008 du **rapport 2007 du Médiateur de la République**. Ce rapport indique 231 dossiers de réclamation soumis au Médiateur de la République contre 256 en 2006. Sur ces 231 dossiers, 152 ont été instruits et 104 ont abouti à un règlement définitif. 60,6% des réclamations ont enregistré une médiation réussie contre 39,4 déclarées non fondées. Ce résultat dépasse de 10% celui de 2006. Les préoccupations faisant l'objet le plus souvent de médiation sont relatives à des demandes de règlement de créances détenues sur l'Etat ou les Collectivités locales, de régularisation de situations administratives et salariales. Il y a également les demandes de régularisation de pensions de retraite tant du fonds national de retraite que de l'IPRES et les décisions de justice.

Concernant enfin le renforcement de l'intranet gouvernemental, projet qui s'inscrit dans une vision de rendre l'administration accessible à tous à travers les techniques de l'information et de la communication ; le processus se poursuit. Après la signature de l'accord de crédit en 2007, le projet d'interconnexion des capitales régionales a pu démarrer en janvier 2008.

La connexion des différentes administrations étant déjà réalisée à Dakar, la pose prévue des fibres optiques doit permettre d'inter-connecter à très haut débit les capitales régionales Dakar, Saint Louis, Thiès, Louga, Kaolack et Fatick ; la connexion de Ziguinchor, Kolda, Tambacounda et Matam devant se faire par l'intermédiaire du réseau de la SONATEL. Outre la possibilité pour les agents de l'administration publique de communiquer entre eux sans

limitation et sans frais y compris par un système de visioconférence dans les gouvernances, il est programmé l'extension à d'autres applications (grands centres hospitaliers et universités).

○ **Impulser une Gestion moderne des ressources humaines**

L'évolution institutionnelle qui sous-tend la Délégation à la Réforme de l'Etat et de l'Assistance Technique (DREAT) relève d'une volonté d'amélioration du cadre institutionnel des structures administratives de sorte à doter l'Etat d'une administration motivée et efficace. Sous ce registre il faut noter

- Le démarrage effectif du (Projet de Renforcement des Capacités de Bonne Gouvernance) PRECABG²² en Sept.08 avec la mise en place de l'unité de gestion du projet.
- L'initiation par la DREAT d'une importante étude visant notamment à la rationalisation des structures administratives suite aux constats suivants : une augmentation inconsidérée des coûts de gestion ; une duplication des structures ; une instabilité des départements ministériels ; une incohérence du regroupement des missions dévolues aux ministères ; une frustration crescendo des agents de l'Etat. Le rapport provisoire a fait l'objet de partage au sein d'un comité de pilotage qui a permis de recueillir l'ensemble des avis et observations des différents acteurs concernés. Le rapport définitif est en finalisation. A la suite de celle-ci, le projet de décret résultant de l'étude sera introduit dans le circuit.
- Le projet de la loi d'orientation sur les agences d'exécution proposé par la DREAT a été examiné en conseil des ministres en attendant son vote par le parlement et sa promulgation par monsieur le président de la République. Les textes d'application sont disponibles et ont déjà fait l'objet de partage avec les structures de l'Etat et des partenaires (Banque mondiale et FMI). Leur signature devrait intervenir à la suite de l'adoption de la loi. En outre, la DREAT a déjà élaboré un modèle de contrat de performance dont l'adoption pourrait se faire par circulaire primatoriale après la promulgation des textes précités.
- L'élaboration en cours des TdR de l'étude prévisionnelle des emplois et des compétences, etc.)

1.2.1. Renforcer les capacités de contrôle citoyen

Dans le cadre de la mise en œuvre de programmes de renforcement de la capacité d'analyse, **les institutions de contrôle externe de finances publiques**, bénéficient principalement de l'appui de deux projets : le PRECAREF et le PA-PNBG.

En 2008, le PRECAREF a permis le recrutement dix (10) assistants parlementaires qui ont suivi les députés de la commission des finances de l'Assemblée et du Sénat durant les sessions budgétaires.

Il faut noter les formations organisées à l'intention des deux institutions de contrôle.

- Pour la CEGFPCE, il s'agit de deux sessions de formation portant respectivement sur la « loi de Règlement et le compte des administrations financières et générales » et sur le « contrôle du suivi budgétaire ».
- En ce qui concerne la Cour des comptes, les formations ont porté sur « l'audit de la dette publique », « l'éthique et la déontologie » et « la gestion du courrier administratif ».

²² Le coût global du projet (PRECABG) est de 6 600 000 \$ US comportant un gap de 1 535 000 \$ US à combler. Le PRECABG doit mettre en œuvre quatre composantes : le renforcement des capacités de coordination et de mise en œuvre du PNBG II ; le soutien à une meilleure délivrance du service public à travers un appui à la simplification des formalités et procédures administratives et à d'autres réformes administratives ; l'amélioration des capacités du Parlement à mieux accomplir ses missions et à informer les populations sur son rôle ; l'appui au suivi, la gestion et la coordination de l'aide public au développement.

Outre cette composante « formation », la CEGFPCE et la Cour des comptes ont été appuyées en outils informatiques et matériels d'archivage, documents sur les finances publiques et pour des missions et investigations. Elles ont également bénéficié dans le cadre de leurs missions de contrôle et d'investigation dans les entreprises situées hors de Dakar, de l'appui financier du PRECAREF.

La DGCPT, qui abrite le réseau des comptables publics chargés de la production des comptes, a également reçu des appuis (renforcement des capacités et équipements). Les chefs de postes et agents du Trésor ont été les bénéficiaires de cette formation à l'utilisation du logiciel ASTER pour une plus grande fiabilité des balances et célérité dans la production des comptes de gestion.

Relativement à l'amélioration du **contrôle citoyen par les acteurs non étatiques** (ANE), en 2008, à travers 51 propositions bénéficiaires de subventions la participation des ANE à la vie publique a été renforcée. Les interventions ont concerné plusieurs volets de gouvernance :

- la participation des populations aux affaires locales et le contrôle citoyen ;
- le renforcement des capacités et le plaidoyer dans certains secteurs ;
- la défense des droits de l'Homme en général et la promotion des groupes défavorisés tels que les handicapés, les femmes et les enfants de la rue,
- la sensibilisation sur l'émigration et la recherche de mécanismes alternatifs,
- le développement de l'arbitrage en affaires et la promotion du dialogue social,
- La lutte contre la corruption ;
- le renforcement de l'Etat de droit et de la démocratie.

Il est trop tôt pour pouvoir parler d'impact - la phase étant en cours de clôture – néanmoins, on peut constater que les projets appuyés ont contribué à **déclencher des dynamiques positives** de bonne gouvernance, particulièrement au niveau local (réduction de la méfiance entre les acteurs ; expérimentation de nouvelles pratiques de gouvernance (par exemple en matière de budgets participatifs ou dans la gestion de conflits, le paiement d'impôts, etc.)

1.3. Etat de mobilisation des ressources pour la gouvernance économique

La Gouvernance économique est le sous-secteur qui a le plus largement profité d'allocations supplémentaires avec une prise en charge du PAP (rapport entre BCI prévisionnel/PAP) de 1714% en moyenne soit 35489% pour l'Etat et 25% pour les bailleurs. Au total environ 38 milliards ont été ordonnancés du BCI pour ce sous-secteur. C'est dire les efforts financiers extrêmement importants que l'Etat a consenti en 2008 pour accélérer les réformes de la gouvernance budgétaire, financière et économique.

Tableau/Graphique 4 : BCI, PAP et Exécution des PP des RBF en 2008

Objectifs DSRP (domaines)	Taux d'exécution du BCI (Ordonnancements/BCI, en %)		
	Etat	Bailleurs	Total
Renforcer les capacités de contrôle citoyen	28,06%	63,8%	31,36%
Réduire le déficit de communication interne et externe de l'Administration	71,47%		71,47%
Améliorer la gestion des finances publiques et les procédures de passation et d'exécution des marchés publics	72,61%	287%	76,10%
Amélioration de la qualité du service public et gouvernance économique	69,35%	188,5%	71,01%

Sources : DDI et DCEF (PTIP 2008-2010)

Tableau/Graphique 5 : Acteurs et financement des réformes budgétaires et financières

Réformes budgétaires et financières (sans le	2008	Taux
--	------	------

CMP)	Engagements	Décaissements	exécution en %
MDTF (UE et Pays Bas) - 2004-2009	885.865.180	617.960.910	69,7
Appui budgétaire sectoriel CAN – 2008-2011	546.000.000	172.038.716	31,5
PRECABG (fichier unifié personnel Etat) – PNUD – 2008-2011	50.000.000	0	0
PAPNBG (gouvernance économique) – FED – 2006-2008	4.838.050.647	2.707.462.734	55,9
PRECAREF (ACBF) – 2006-2009	265.313.000	166.303.830	62,3
PAMOCA (FAD/BAD) – 2005-2009	1.792.060.000	1.665.652.335	92,9
Appui budgétaire France (SAS – AFD)	1.184.400.257	1.152.101.730	97,2
PAFIES II (France) –démarrage 2009	0	0	
Montant total financements extérieurs engagé	9.561.689.084	6.481.520.255	67,8
Financement Etat inscrit au BCI pour appuyer la mise en œuvre des réformes	3.408.984.004	3.537.347.923	103,7
Montant total financements Etat et PTF	12.970.673.088	10.018.868.178	77,2
NB : l'UE, FAD/BAD les montants sont cumulés depuis la mise en place des projets financés (PAPNBG et PAMOCA)			
Financement des réformes des marchés publics	2008		Taux exécution en %
	Engagements	Décaissements / Mise en règlement	
MDTF (UE et Pays Bas)	327.655.270	208.255.270	63,5
Banque mondiale (PPIP)	340.660.000	312.549.702	91,7
Montant total financement PTF	668.315.270	520.804.972	77,9
Financement Etat (appui DCMP et ARMP)	524.913.485	409.572.558	78
Montant total financement Etat et PTF	1.193.228.755	930.377.530	77,9

Source PCRBR, Avril 2009

1.4. Contraintes principales pour la gouvernance économique et financière

En 2008, bien que la conjoncture économique mondiale et nationale soit difficile, il faut noter que la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières a été satisfaisante. Suite aux difficultés rencontrées, le Gouvernement a pris de fermes mesures afin d'apporter des mesures correctives urgentes pour stabiliser le cadre macroéconomique.

Le Gouvernement devra **adopter un plan global de réformes budgétaires et financières** :

(i) en améliorant la crédibilité du budget pour qu'il soit réaliste et exécuté selon les prévisions. Au-delà des mesures urgentes prises en fin 2008 et à prendre pour le premier trimestre 2009, le Gouvernement doit mener des réformes structurelles dans la planification, l'exécution et le suivi du budget de l'Etat ; (ii) en accélérant la préparation des comptes de gestion de l'État et des lois de règlements ; (iii) en assurant la transparence et l'efficacité dans l'exécution des grands projets d'investissement, qui sont essentiels pour accroître le potentiel de croissance et réduire la pauvreté ; (iv) en renforçant l'exhaustivité et la transparence pour que le budget et le suivi des risques budgétaires soient exhaustifs et que les informations budgétaires et financières soient facilement accessibles au public et ; (v) en améliorant la qualité de la comptabilité, la qualité de l'enregistrement des données et des informations.

o Difficultés liées à l'exécution budgétaire

En raison des difficultés rencontrées en 2008 dans la gestion des finances publiques et à la mise en œuvre du PEF/ISPE (2007-2010) avec un suivi rapproché de la part du FMI, le

Gouvernement a pris des mesures clés comme la restauration de la cohérence entre le budget de l'Etat 2008 et le cadrage macroéconomique qui s'est traduite par des ponctions sur les budgets de fonctionnement et d'investissement induisant des difficultés dans le fonctionnement normal des administrations qui se retrouvent limitées dans leurs capacités d'offres de services publics et avec des retards dans le respect des engagements vis-à-vis du secteur privé.

L'autre contrainte concerne l'exécution du budget d'investissement sur ressources extérieures pour lequel toutes les informations venant des PTF n'arrivent pas à temps réel à la DDI ou n'est pas disponible (dons exécutés directement, assistance technique).

○ **Difficultés rencontrées dans l'accélération de la mise en œuvre de l'approche CDSMT par ministère**

Le passage de façon graduelle des budgets de moyens aux budgets programmes suppose un certain nombre de préalables. Cependant, l'accélération de l'introduction des budgets axés sur les résultats est entamée par un certain nombre de contraintes :

- tous les ministères qui ne sont pas encore entrés dans le processus CDSMT n'ont pas satisfait intégralement aux préalables que sont : (i) l'existence d'un programme sectoriel assorti d'objectifs et d'indicateurs de résultats clairement définis, (ii) la réalisation d'une Revue des Dépenses Sectoriels pour mettre à plat la politique d'allocation des ressources qui a prévalu avant l'entrée du ministère dans le processus et (iii) la formation d'une masse critique d'agents sur les concepts et la démarche méthodologique de la gestion axée sur les résultats (GAR) et le processus d'élaboration d'un CDSMT et le suivi d'exécution physique et financière des programmes d'investissement publics ;
- faiblesse voire absence de capacités techniques dans les domaines de la gestion des politiques publiques et du cycle de vie des projets de développement ;
- difficulté pour certains ministères à identifier les bons indicateurs de mesure des résultats ;
- absence de système permanent d'information dans la plupart des ministères ;
- la détermination des plafonds budgétaires annuels présente une insuffisance en ce sens que ne tient pas compte des prévisions de tirage de fonds des projets et programmes d'investissement financés sur ressources extérieures qui sont au même titre que les ressources internes mises à contribution dans la réalisation des objectifs sectoriels ;

Au delà, il faut d'abord transcender les difficultés liées à l'approche « secteur » du CDSMT. L'approche « secteur » en soi est pertinente. Elle est moins vulnérable aux changements institutionnels fréquents. Elle permet aussi d'avoir une visibilité et une lisibilité du secteur dans ses différentes composantes mises à contribution par l'Etat pour améliorer la mesure de l'effort public et les performances obtenues par la convergence et la synergie des actions. Cependant, du point de vue opérationnel, elle pose un certain nombre de contraintes préalables à lever comme l'organisation des travaux d'élaboration avec des directions techniques, services rattachés impliqués venant de tutelle ministérielle différente, le pilotage du processus, l'instance habilitée pour la validation politique du CDSMT du sous secteur, la détermination du plafond budgétaire du secteur et sa répartition en plafonds budgétaires sous sectoriels, l'organisation des arbitrages budgétaires dans le secteur et les sous secteur, etc.

○ **Contraintes dans les réformes des marchés publics**

La volonté des pouvoirs publics et l'appui des PTF ont permis l'entrée en vigueur du nouveau code des marchés publics en janvier 2008. Toutefois, les nouvelles structures chargées de la gestion du CMP (ARMP, DCMP, CM et CPM) n'étant opérationnelles que depuis un an et certains outils de gestion des procédures de passation n'étant pas encore validés, il est à noter qu'il faudra encore davantage de communication sur la nouvelle

réglementation et d'apprentissage pour les autorités contractantes afin d'opérer une rupture définitive par rapport aux pratiques traditionnelles.

2. GOUVERNANCE JUDICIAIRE

Concernant la gouvernance judiciaire, les objectifs et stratégies prévus dans le PAP/DSRP2 portent sur l'approfondissement de la réforme de la justice et l'amélioration du climat des affaires (i) ainsi que la lutte contre la corruption et le renforcement des capacités d'analyse du pouvoir judiciaire (ii)²³ Au regard de ces enjeux, les pouvoirs publics accordent une importante place au Programme Sectoriel Justice (PSJ)²⁴ qui est un instrument majeur prenant en compte l'ensemble des préoccupations du secteur et devant contribuer à réformer et moderniser la Justice afin de la rendre apte à remplir sa fonction essentielle de régulation économique et sociale et à jouer pleinement sa partition dans la lutte contre la pauvreté.

2.1. Réforme de la Justice et amélioration du climat des affaires

○ Réforme de la carte judiciaire

L'analyse de la carte judiciaire a révélé des goulots d'étranglement et des facteurs de blocage nuisant à l'efficacité globale du système vingt cinq ans après la dernière grande réforme de 1984²⁵ et quinze années après celle qui a consacré le principe de la collégialité pour toutes les juridictions régionales.

L'étude portant réforme de la carte judiciaire est finalisée et a bouclé le circuit institutionnel de validation. Il s'agit à terme de redessiner la carte judiciaire en adaptant l'implantation géographique des juridictions et de répartir les compétences entre les différentes juridictions pour asseoir une justice moderne, plus proche des justiciables.

○ Renforcement du statut des Magistrats, des fonctionnaires et des moyens de l'institution judiciaire

Le secteur a initié un important chantier de réformes des textes relatifs à l'organisation et au déroulement des carrières du personnel judiciaire : textes relatifs aux magistrats (renforcement des garanties statutaires) et ceux relatifs aux autres fonctionnaires de la justice. L'effort de recrutement a porté l'effectif des magistrats à 418, des greffiers à 242 des agents de l'administration pénitentiaire à 1629, et des agents de la Direction de l'Éducation surveillée et de la Protection Sociale à 252. 53 auditeurs de Justice et 50 élèves greffiers sont actuellement en formation au CFJ outre le recrutement annuel prévu de 20 auditeurs de Justice.

Concomitamment, une redistribution des compétences entre les juridictions notamment en matière administrative, pénale, civile, sociale et commerciale est à faire. Doré et déjà, un inventaire exhaustif des matières et textes à modifier a été fait pour permettre le transfert des compétences aux juridictions nouvellement créées (*revue des compétences des nouvelles juridictions*).

○ Facilitation de l'accès au fonds destiné à l'assistance judiciaire

Pourvue d'une dotation annuelle de deux cent millions (200.000.000) de francs CFA, l'aide juridictionnelle doit permettre à tous les citoyens, les plus démunis surtout, de faire valoir leurs droits en justice, grâce à une prise en charge totale ou partielle, par l'Etat, des frais y

²³ Une autre pan important de l'intervention du secteur de la Justice est informé dans l'axe 3/DSRP2 et il concerne « Les enfants en situation de vulnérabilité » avec deux objectifs prévus dans le PAP/DSRP2 : Le développement d'une stratégie de prise en charge et de réinsertion sociale des enfants en conflit avec la loi et les enfants en situation difficile (ii) et le renforcement des capacités des institutions spécialisées de prise en charge des enfants en situation de vulnérabilité (cf. axe 3 du DSRP).

²⁴ Le Programme Sectoriel Justice (PSJ) est prévu pour la période 2006-2010

²⁵ Cette réforme avait institué quatre (4) Cours d'Appel (dont deux seulement étaient fonctionnelles)

afférents. Pour ce faire, un dispositif transitoire²⁶ avait été mis en place, qui a néanmoins révélé à l'emploi des lourdeurs qui n'ont pas permis un rythme d'absorption satisfaisant des fonds alloués en dépit des besoins réels. C'est pourquoi, un dispositif simplifié, impliquant principalement le Bâtonnier et le Premier Président de la Cour d'Appel de Dakar, lui a été substitué de fait. Il n'a cependant pas permis de diversifier les domaines d'intervention et de décentraliser l'institution. L'évolution de cet indicateur dominant n'est pas satisfaisant puisque l'aide n'a été consommée que de moitié (50%). C'est dans ce contexte qu'une évaluation sommaire a été faite, lors d'une réunion sur l'aide juridictionnelle, tenue le 26 novembre 2008 entre les acteurs de l'aide juridictionnelle, sur le fonctionnement de cette institution et une étude à faire en perspective retenu.

- **Adaptation de la législation aux besoins de l'environnement des entreprises et à l'évolution des affaires**

Il a été procédé²⁷ au recensement exhaustif de tous des textes applicables, pour ensuite élaborer les termes de référence et programmer un chronogramme d'exécution des tâches retenues. En d'autres termes, le travail de recensement exhaustif des textes à mettre à jour a été effectué (codes du travail, des investissements, des mines, des impôts, des douanes).

- **Réduction des délais de procédure judiciaire et le traitement matériel des dossiers**

Plusieurs réunions ont été tenues entre le Ministère de la Justice et l'équipe du Doing Business de l'APIX. A la suite de celles-ci, plusieurs mesures ont été préconisées, pour réduire le temps de traitement matériel des dossiers judiciaires, notamment des affaires commerciales. Il s'agit de :

- 1- La mise en place de chambres spécialisées en matière commerciale au niveau de la Cour d'Appel et du Tribunal Régional Hors Classe de Dakar :
- 2- La prise de mesures pour une application plus rigoureuse, dans toutes les juridictions du pays, des dispositions du décret du 31 décembre 2001 sur la mise en état.

Les indicateurs pour ces mesures ont subséquemment évolués. Pour le **délai de délivrance du registre de commerce et du crédit mobilier (RCCM)** le Gouvernement a atteint son objectif. En effet, le délai est ressorti à 24 heures en 2008. L'objectif 2008 était de ramener ce délai à 48 heures. Quant au délai moyen de traitement des dossiers pénaux (délictuels et criminels), il est ressorti exactement égal à l'objectif de 2008 (6 mois et 3 ans respectivement pour les dossiers délictuels et les dossiers criminels).

Par ailleurs et de façon concomitante pour davantage désengorger les juridictions, le département a initié un important programme appelé « dispositif de justice de proximité » et entrain d'expérimenter l'informatisation du système judiciaire.

Les premières mesures se font dans le cadre du Projet d'Appui du Secteur de la Justice (PASEJ). Le projet vise à créer une justice de proximité par l'implantation au niveau de chaque commune d'une **maison de justice**. L'année 2008 a été marquée par l'extension des maisons de justice et la création des bureaux d'information des justiciables dans certaines universités et des bureaux d'accueil et d'orientation dans quelques juridictions. Les nouvelles maisons de Justice ont été implantées dans les localités des Parcelles Assainies, Mbour et Ziguinchor. Les Universités de Cheikh Anta Diop de Dakar, Gaston berger de St Louis et Ziguinchor ont été ciblées pour accueillir les bureaux d'information du justiciable. Par contre, les bureaux d'accueil et d'orientation ont été installés dans la Cour d'Appel de Kaolack, les tribunaux régionaux de Louga, St Louis et Ziguinchor, les palais de justice de Kaolack et Diourbel et le Tribunal départemental de Pikine-Guédiawaye.

²⁶ L'aide juridictionnelle est transitoirement organisé à travers un protocole (Avril 2005) et l'arrêté n° 000864 du 31 janvier 2006, portant organisation et fonctionnement de la commission ad hoc et des sous commissions chargées de l'Assistance judiciaire.

²⁷ Ce processus en cours est piloté par la cellule de coordination des réformes, présidée par le Directeur des Affaires Civiles et du Sceau (DACs)

Concernant le **systeme d'information judiciaire**, un important projet informatique (équipements, connexions, etc.) est en cours et doit concourir à renforcer l'Etat de Droit. Cette informatisation a constitué le noyau de la composante judiciaire pour un montant de plus de 800 millions de FCFA.

2.2. Lutte contre la corruption et renforcement de la capacité d'analyse du pouvoir judiciaire

Dans le cadre du renforcement de la lutte contre la corruption, la concussion et la non transparence, la Commission Nationale de Lutte Contre, la Non Transparence, la Corruption et la Concussion (CNLCC) n'a été saisie d'aucun cas de corruption avérée en 2008. Au cours des deux dernières années, la CNLCC a reçu **15 réclamations en 2007** contre **10 en 2008** soit une tendance à la baisse. A cet égard, la CNLCC a déroulé au niveau national et régional, en présence de toutes les forces vives et des sociétés civiles régionales, des initiatives d'information et de sensibilisation.

L'efficacité de la CNLCC s'apprécie plus à l'aune de sa contribution à l'amélioration de l'environnement des affaires, de la promotion des investissements au Sénégal et des propositions de réformes législatives et réglementaires permettant d'assurer le respect des principes de bonne gouvernance, qu'à celui du nombre de réclamations reçues.

Cependant, afin de mettre en place des instruments, des mécanismes et des outils pour lutter contre la corruption, le Gouvernement doit renforcer les moyens juridiques de la CNLCC.

2.3. Etat de mobilisation des ressources financières

Les ressources ordonnancées en 2008 au profit du sous-secteur gouvernance judiciaire avoisinent 11,2 milliards. Néanmoins en comparaison à la planification du PAP sa prise en charge est en déca des prévisions (54%) notamment par l'Etat. L'examen de l'exécution budgétaire selon l'acteur, renseigne que cette tendance baissière des ressources a d'ailleurs été atténuée par la contribution des bailleurs qui ont presque doublé leurs réalisations financières comparativement à la programmation du BCI. Ces ressources ont principalement été injectées dans les actions relatives à l'objectif stratégique de reformer la justice et améliorer le climat des affaires.

Tableau/Graphique 6 : BCI, PAP et Exécution des PP du secteur Justice en 2008

Objectifs DSRP (domaines)	Prise en charge PAP (BCI/PAP, en %)			Taux d'exécution du BCI (Ordonnancements/BCI, en %)		
	Etat	Bailleurs	Total	Etat	Bailleurs	Total
Approfondir la réforme de la justice et améliorer le climat des affaires	Non programé dans PAP	Non programé dans PAP		75,38%	182,57%	112,24%
Lutter contre la corruption et renforcer la capacité d'analyse du pouvoir judiciaire.	28,06%	0,00%	15,45%	40,00%	Non programé dans BCI	40,00%
Gouvernance judiciaire	73,96%	29,46%	53,96%	61,95%	182,57%	91,55%

Sources : DDI et DCEF (PTIP 2008-2010)

Tableau/Graphique 7 : Acteurs et financement du secteur de la Justice

Composantes	Budget Etat	Union Europ.	Coop. Française	Banque Mondiale	UNICEF	Total Bailleurs
Accroître l'efficacité de la justice	1 729 687 000	138 700 000	42 640 000	70 000 000	0	1 981 027 000

Améliorer l'accessibilité de la Justice	159 460 000	2 000 000	0	0	0	161 460 000
Améliorer le cadre institutionnel	86 700 000	60 300 000	81 183 331	0	12 900 000	241 083 331
Total selon l'acteur	1 975 847 000	201 000 000	123 823 331	70 000 000	12 900 000	2 383 570 331

Sources : rapport sectoriel de la Justice pour la Revue 2009, Avril 09

2.4. Principales Contraintes

En 2008, le département de la Justice a noté des contraintes nombreuses et variées dans l'accomplissement de cette mission. Parmi lesquelles nous pouvons retenir :

- ✓ les ponctions budgétaires récurrentes qui ont limité considérablement les réalisations du Département de la Justice ;
- ✓ une allocation budgétaire très faible par rapport au rôle stratégique que devra jouer le secteur dans la lutte contre la pauvreté ;
- ✓ les difficultés dans l'élaboration d'un CDSMT opérationnel et dans sa mise en œuvre ;
- ✓ L'insuffisance du concours des Partenaires au développement ;
- ✓ le retard accusé dans l'installation de la CEDAF et l'insuffisance de ses ressources.

S'agissant de la CNLCC, elle n'a pas obtenu le pouvoir d'auto-saisine, de la part de l'Etat. Elle ne connaît donc que des réclamations qui lui sont soumises par les citoyens. Cependant, les membres de la CNLCC restent déterminés à mettre toutes les mesures relevant de leur responsabilité.

La modernisation du secteur de la justice revêt des enjeux multidimensionnels. Il s'agit, notamment, d'améliorer l'indépendance et les performances du système judiciaire, de renforcer la sécurité juridique et judiciaire et de rendre la justice accessible car seule une justice indépendante est en mesure de dire le droit en toute légitimité, conformément aux règles constitutionnelles et légales en vigueur.

3. GOUVERNANCE LOCALE

3.1 Le cadre institutionnel et organisationnel

A la suite des assises nationales de la décentralisation²⁸, Le CNDCL a connu un début de dynamisation avec la tenue de 02 réunions en 2008, notamment celle présidée pour la 1ère fois par le Président de la République et qui a permis d'accélérer un certain nombre de réformes²⁹ pour améliorer le cadre institutionnel et organisationnel de la décentralisation.

Les cinq (5) principales réformes en cours d'exécution sont :

Le statut de l'élu local (i) et celui des fonctionnaires des collectivités locales (fonction publique locale)(ii) pour lesquelles le projet de loi et les décrets d'application sont en cours de finalisation. Ces deux réformes devant permettre à terme de définir l'ensemble des avantages, garanties et obligations de l'Elu local d'une part et de moderniser l'administration et de la gestion du personnel des Collectivités locales des trois ordres (fonction publique locale).

La réforme des communes d'arrondissement (iii) dont le projet finalisé par la tutelle a été soumis aux autorités compétentes pour suite à donner. Son objectif est de redéfinir les missions et compétences des communes d'arrondissement, leurs relations avec les villes et leurs ressources financières. Il est aussi question de repenser les critères de découpage des communes d'arrondissement afin de créer des entités territorialement et économiquement viables.

Les réformes qui piétinent sont certainement celle de l'élaboration et de la mise en œuvre de la Charte de la déconcentration (iv) et celles autour de la révision des textes de base des secteurs (v) (environnement, santé, éducation, domaines) pour les mettre en cohérence avec les textes de la décentralisation.

En termes d'animation des organes de la décentralisation, il faut noter au niveau national la tenue exceptionnelle en 2008 de deux réunions du CNDCL alors que des instances comme le CIAT (Comité Interministériel sur l'Aménagement du Territoire) et le CNACADL sont restées en léthargie. A l'échelle des régions par ailleurs, les préparatifs sont suffisamment avancés (ressources, arrêtés administratifs, etc.) pour la tenue en 2009 des premières conférences d'harmonisation.

L'année 2008 a par ailleurs connu une réforme territoriale³⁰ ; la loi n° 2008-14 du 18 mars 2008 a permis de créer de nouvelles communes et communautés rurales dans les trois nouvelles régions et redéfinir le découpage administratif. Aux termes de ces changements ont été créées 100 nouvelles Collectivités locales ainsi réparties : (i) 3 régions ; (ii) 49 communes (dont 3 communes d'arrondissement avec l'érection de Thiès en Ville) et ; (iii) 48 communautés rurales.

3.2 Harmonisation des appuis techniques et de la planification

Relativement à l'objectif d'harmonisation des appuis techniques et des outils de planification et le renforcement des capacités, un processus déroulé en 2008 a permis l'élaboration par les acteurs d'un plan national de formation des acteurs de la décentralisation à valider. Ce plan intègre les capacités des services de l'Etat, des services techniques déconcentrés et

²⁸ Ces assises importantes se sont tenues en novembre 2007

²⁹ Elles font suite à la validation par le Chef de l'Etat du rapport introductif du Conseil national de développement des Collectivités locales (date précise en 2008) instruisant les 04 études suivantes : statut élu local, statut fonction publique locale, réforme des communes d'arrondissement et étude fiscalité propre des régions.

³⁰ Il s'agit d'une action initialement pas prévue dans le PAP/DSRP2 pour 2008

des services déconcentrés chargés du contrôle de légalité, le profil de compétences des collectivités locales, les capacités des OCB, IMF et le secteur privé local, le répertoire de compétences locales, la production de manuels sur le FDL et le code des marchés publics. Il renforcera certainement les acquis des nombreuses activités de formation réalisées en 2008 (planification locale, gestion environnementale et sociale, passations de marchés, etc.). Sur le registre des réformes autour de la restructuration des ARD, de nombreuses mesures en 2008 ont permis de les renforcer et de les outiller (clarification des rôles, dotation en personnels techniques adéquats, etc.). Plus que par le passé, elles ont pu jouer un rôle pivot auprès des différents ordres de collectivités locales en termes d'accompagnement et de conseils.

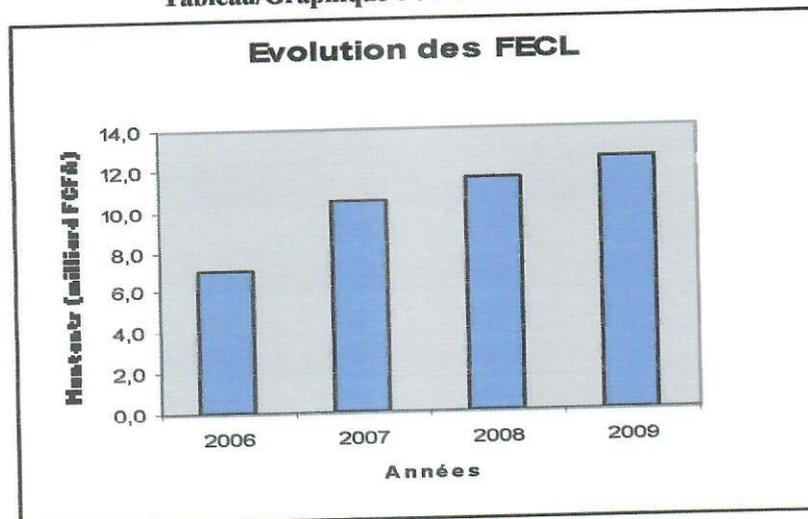
3.3 Accroissement des ressources des Collectivités

Les ressources des collectivités locales sont constituées du Fonds de Dotation de la Décentralisation, du Fonds d'Équipement des Collectivités locales, des ressources issues de la décentralisation du Budget Consolidé d'Investissement (BCI) et de certaines ressources faisant l'objet de ristournes telles que la taxe sur les véhicules automobiles et engins à moteur, la taxe sur la plus value immobilière et les amendes forfaitaires (transferts de l'Etat). Les collectivités locales peuvent par ailleurs disposer de ressources fiscales propres (fiscalité locale), d'appuis à travers la coopération décentralisée, etc.

○ FECL et FDD

Dans le cadre de l'accroissement des transferts financiers des collectivités locales, le Gouvernement a indexé sur la TVA les montants des FECL et FDD fixée par la loi³¹. Par ailleurs, les critères de répartition du FDD ont été précisés en mars 2008 par le décret n° 2008-209 qui décompose ledit fonds en trois dotations suivant les critères de compensation ; de fonctionnement et relatif à l'appui aux services de l'Etat. Pour cette année, les exonérations de TVA de certains produits de consommation courante se sont traduites par la réduction de l'assiette de la TVA et, incidemment, de la part revenant aux FECL et FDD néanmoins, pour l'exercice budgétaire 2008, le Gouvernement a respecté le critère de répartition des FECL et FDD dans le budget hors dette.

Tableau/Graphique 8 : Evolution des FECL



En effet, la part des FECL dans le budget hors dette a été arrêtée à **11,5 milliards de FCFA, calée exactement sur 2% de la TVA de 2007 (au moment du vote de la LFI 2008)**. Ainsi, elle a connu une augmentation d'un milliard de FCFA en valeur absolue et de 8,69% en valeur relative par rapport à 2007. Le FECL 2008 a essentiellement servi à couvrir les

³¹ La loi n°2007-07 du 12 février 2007 fixe le FECL à 2% et les FDD à 3,5% TVA de l'année N-1

contreparties³² de l'Etat dans les projets et programmes de développement local (4,2 milliards pour le PNDL, 3,5 milliards pour le PRECOL et 2 milliards pour l'AGETIP). Ceci a laissé très peu de ressources pour les régions tandis que les communes et les communautés rurales ayant bénéficié de la décentralisation du BCI n'ont été dotées.

Quant à la part des **FDD dans le budget hors dette, fixée à 3,5% de la TVA soit un montant de 16 milliards de FCFA**, elle a connu une augmentation de 3,26 milliards de FCFA en valeur absolue par rapport à 2007, soit 24,44% en valeur relative. Cette hausse substantielle a permis de renforcer les moyens financiers des collectivités locales, mais, les FDD sont encore loin de satisfaire les besoins puisqu'ils ne couvrent pas encore l'ensemble des compétences transférées.

Le **délai de mise à disposition des actes de transfert du FECL et du FDD** a également été respecté. L'objectif de moins de trois mois pour le délai de mise à disposition a été atteint. En effet, les actes de transferts ont été signés le 25 mars 2008, soit moins de trois mois.

○ **Décentralisation de l'exécution du BCI**

En ce qui concerne la part du BCI³³ exécutée par les collectivités locales arrêtée à 4,65 milliards de FCFA pour l'Education et la Santé en 2008, seuls 3,25 ont été mobilisés pour l'Education. En attendant les conclusions de l'étude approfondie en cours, commanditée par le MEF et devant permettre d'apprécier la pertinence de la réforme, de tirer les leçons de l'expérience et d'améliorer la stratégie d'intervention (conclusions attendues en fin février 2009) ; le bilan suivant peut être fait.

La mise en œuvre s'est améliorée avec les conventions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage déléguée signées entre l'AGETIP et les collectivités. Toutefois, le constat est fait sur le retard accusé dans la livraison des salles de classes équipées. Ce retard est dû aux hésitations des collectivités locales à s'engager avec l'AGETIP, aux problèmes d'imputation comptable au niveau de la nomenclature budgétaires des CL, au défaut de diligence dans le paiement des décomptes des entreprises attributaires des marchés. En ce qui concerne le secteur de la santé, il faut souligner des difficultés plus importantes encore puisque le budget n'a pas été exécuté.

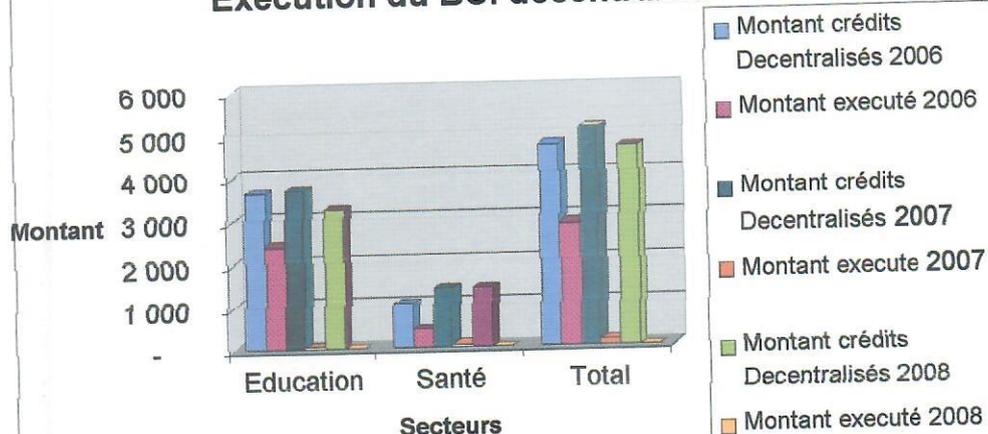
Dans l'ensemble, le bilan de la mise en œuvre de la phase pilote de la décentralisation du BCI est très mitigé bien que des performances acceptables soient enregistrées en 2006 dans l'exécution physique et financière des projets d'investissement transférés par le ministère de l'éducation aux collectivités locales. En effet, il faut souligner qu'en plus des lenteurs administratives constatées dans la signature des arrêtés de répartition des fonds et dans la mise en place des ressources au niveau des postes comptables concernés, les tensions de trésorerie notées en 2006 et qui se sont exacerbées en 2007 et 2008 n'ont pas manqué d'entamer la poursuite normale des opérations d'investissement initiées comme le montre le tableau suivant.

Tableau/Graphique 9 : Exécution crédits décentralisés sur la période 2006-2008

³² A titre d'exemple, l'effort de mobilisation des contreparties pour les microprojets du PNDL se décline comme suit : celui des collectivités locales (80%) dépasse celui de la mobilisation du FECL (71%). En général, il y a une bonne tendance à la hausse dans la mobilisation des ressources financières par les collectivités locales, malgré les difficultés dans lesquelles elles évoluent. Les contreparties générales sont mobilisées à un taux de 79,58%, tous fonds confondus. Les retards sont causés par la difficulté de mobilisation des contreparties des différentes parties prenantes. Quant au taux de décaissement, il est estimé à 56%.

³³ Démarrée en 2006, la réforme est dans sa troisième année d'expérimentation

Exécution du BCI décentralisé



Sources : rapport CCHS, Janvier 2009

En résumé, les données tirées des situations d'exécution budgétaire en date du 30 juin 2008 fournies par le bureau des collectivités locales de la DGCPT laissent apparaître des difficultés de mise en œuvre de cette réforme qui, cependant, semble susciter un engouement réel pour les collectivités locales.

o La fiscalité locale

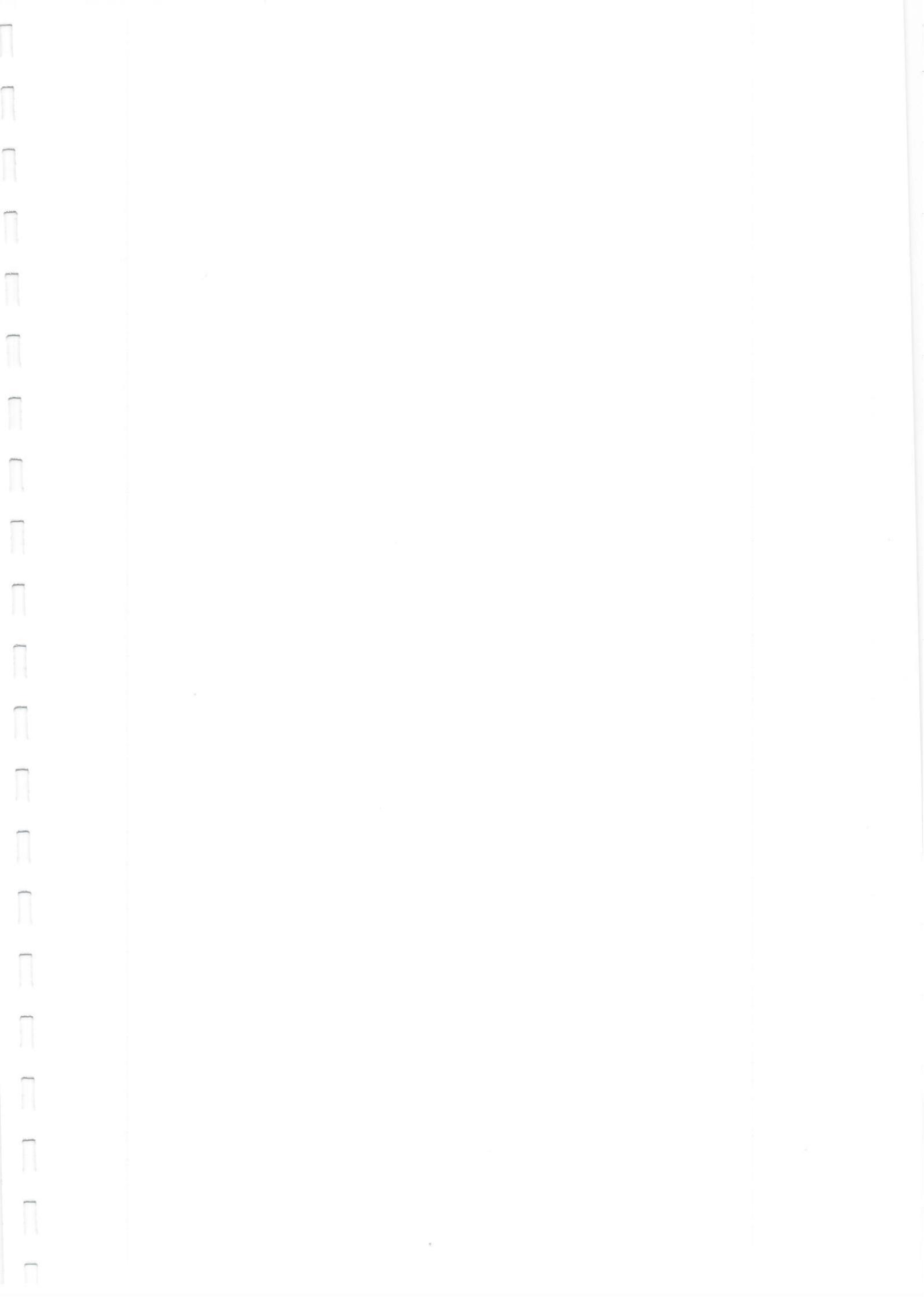
Par ailleurs, en ce qui concerne la mobilisation des recettes locales par les CL, le système actuel semble poser des difficultés aux Collectivités locales. En plus de ces situations particulières liées aux difficultés de mobilisation de certains impôts et taxes, on peut relever des insuffisances ou inadaptations de l'actuel dispositif réglementaire.

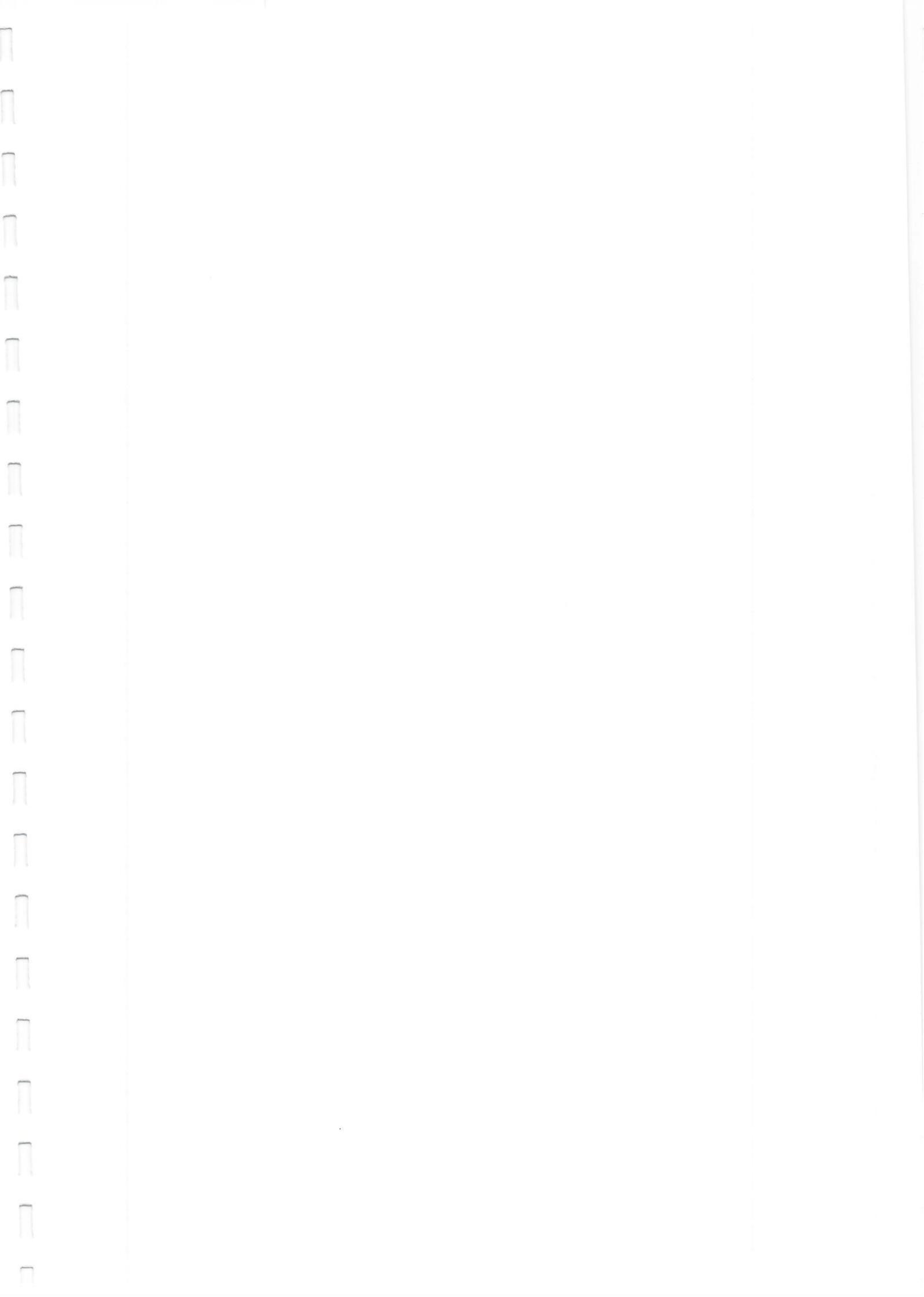
Au niveau des communautés rurales, le problème majeur qui se pose demeure l'impossibilité pour les responsables des communautés rurales de recruter du personnel permanent. L'insuffisance du nombre de collecteurs, le montant symbolique des remises qui leur sont accordées et leur système de règlement irrégulier, ne militent pas en faveur d'une bonne mobilisation des ressources propres des collectivités locales.

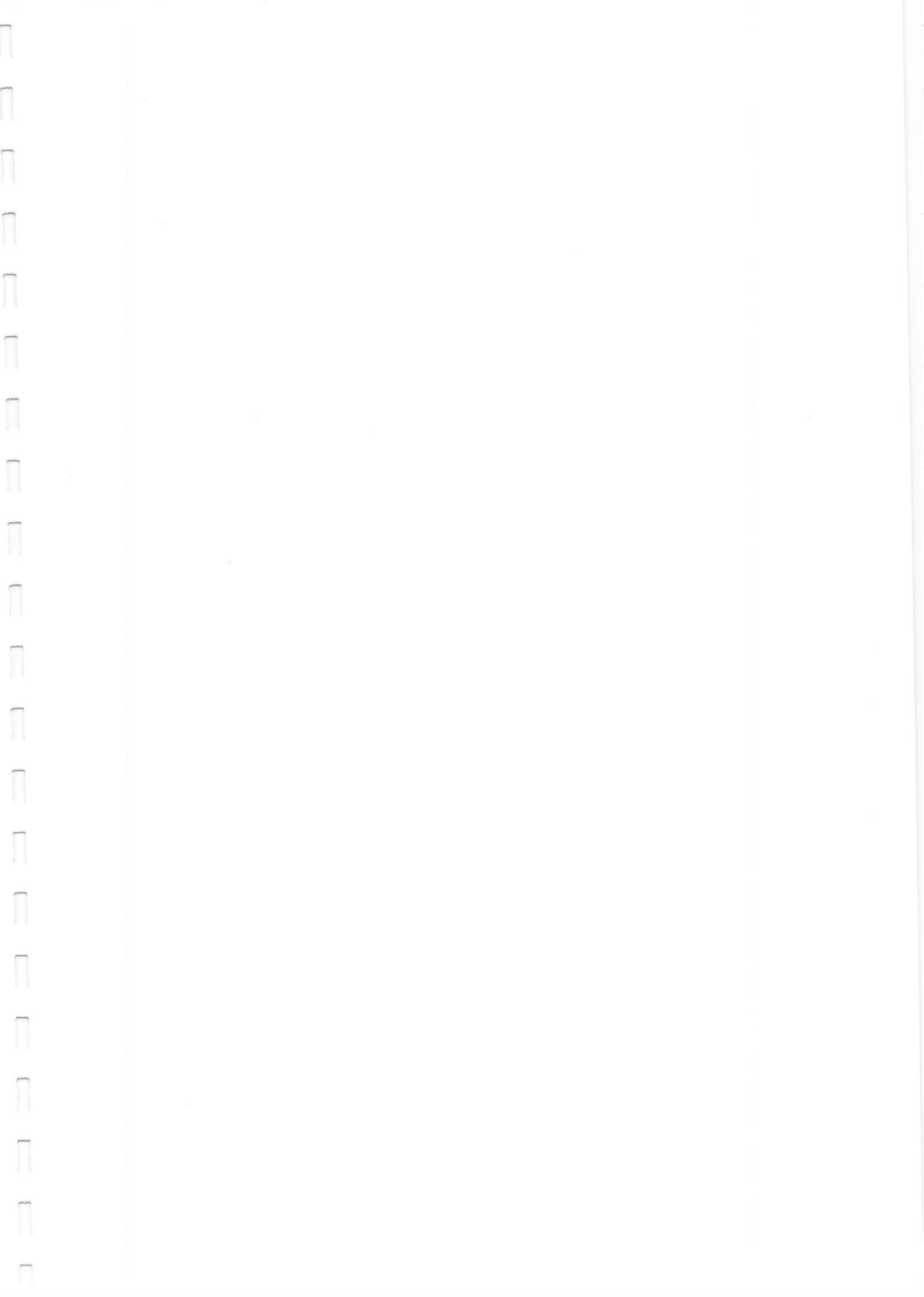
Au niveau des communes, la décentralisation de la chaîne fiscale qui avait été déjà proposée par le projet de réforme de la fiscalité locale, devrait être envisagée et appliquée pour les collectivités locales qui ont les moyens de s'impliquer dans le processus d'émission et de recouvrement de leurs ressources propres qui constituent la part la plus importante de leurs budgets.

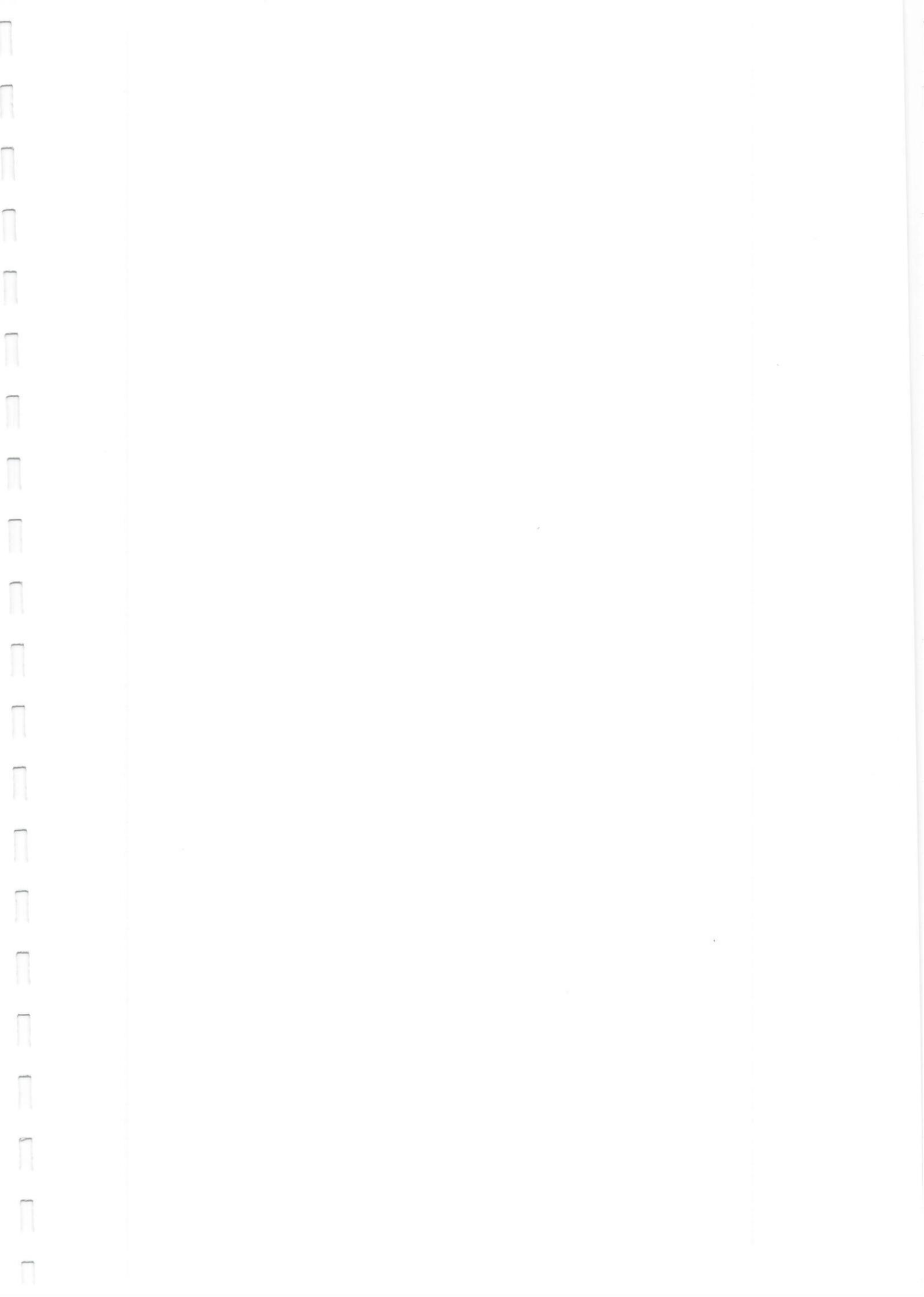
La création d'antennes fiscales au niveau départemental, voire dans un périmètre plus réduit (ensemble bien déterminé de communes), permettrait et favoriserait le rapprochement des services fiscaux de l'Etat de ceux des communes concernées. Sans nul doute, cette mesure améliorerait la prise en charge des opérations de recensement et de recouvrement des impôts et taxes locaux.

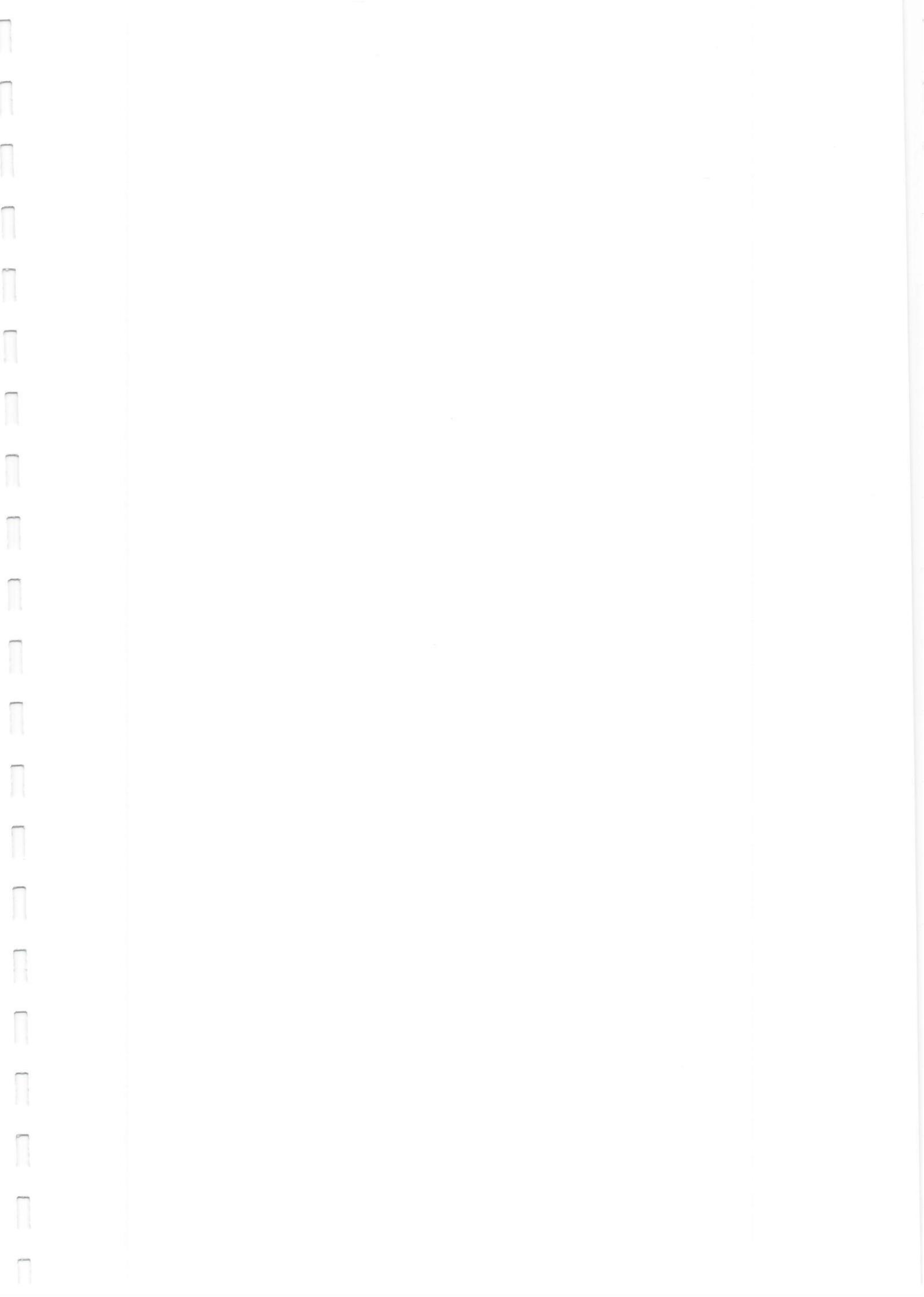
Enfin, la réforme de la nomenclature budgétaire des collectivités locales qui n'est plus adaptée aux réalités fiscales actuelles et à la demande sans cesse croissante des besoins d'intervention des collectivités aussi bien en fonctionnement qu'en matière d'infrastructures, est devenue une nécessité impérieuse.











3.4 Etat de mobilisation des ressources financières

La politique de décentralisation dispose d'outils d'appuis importants tant du point de vue financiers que celui de l'importance des réformes et mesures qu'ils proposent. Il s'agit notamment du Programme national de Développement local (PNDL) et du Programme de Renforcement et d'Equiperment des Collectivités locales (PRECOL), en plus des moyens traditionnels que sont le FECL et le FDD. Ces instruments ont permis la prise en charge de plusieurs activités en 2008.

En fin 2008, le PNDL a procédé à la signature de conventions de financement avec 323 collectivités locales pour la réalisation de 1 474 infrastructures socio-économiques de base dont 207 sont déjà réceptionnées et 401 en cours de construction.

S'agissant du volet désenclavement, 1224,4 km de pistes communautaires sont en cours de construction dans 94 communautés rurales. En 2008, 68 Communautés rurales ont procédé à la réception provisoire des travaux dans leurs localités (882,4 km).

Le PRECOL a déjà procédé à la signature de 29 contrats de ville avec 27 Communes et 2 ententes intercommunales (CADAK et CAR) pour une enveloppe financière de plus de 60 milliards de Francs CFA. Pour le cas spécifique du PNDL, au-delà des microprojets réalisés, le taux de démarrage (53%) est assez important. En outre, il est noté une bonne atteinte des collectivités locales ciblées ; seules deux communes n'ont pas été touchées,

L'AGETIP, à travers son programme de construction et d'équipement des hôtels communautaires, a construit plus de 60 hôtels pour une enveloppe de 2 milliards de FCFA ; quoique, suite au nouveau découpage administratif qui a créé 100 nouvelles collectivités locales, l'Etat doit augmenter les besoins financiers des collectivités locales.

Les ressources ordonnancées en 2008 au profit du sous-secteur gouvernance locale avoisinent 23, 4 milliards avec un taux d'exécution du budget de 94%. D'ailleurs, la planification du PAP a largement été dépassée (232%) notamment par l'Etat.

Tableau/Graphique 10 : BCI, PAP et Exécution des PP pour la gouvernance locale en 2008

Objectifs DSRP (domaines)	Prise en charge PAP (BCI/PAP, en %)			Taux d'exécution du BCI (Ordonnancements/BCI, en %)		
	Etat	Bailleurs	Total	Etat	Bailleurs	Total
Accroître les ressources et poursuivre les réformes budgétaires et financières des collectivités locales	1915,23%	98,33%	218,62%	95,91%	98,31%	96,92%
Renforcer les capacités des collectivités locales				12,60%	100,00%	48,59%
Gouvernance locale et décentralisation	2035,12%	104,28%	232,12%	91,01%	98,41%	94,11%

Sources : DDI et DCEF (PTIP 2008-2010)

Tableau/Graphique 11 : Acteurs et financements du Développement local

Etat	Réalisation/2007	Réalisation/2008	Evolution
FDD	13 339 537 000	16 600 000 000	124,40%
FECL	10 500 000 000	11 500 000 000	109,50%

○ Suivi quantitatif

Les activités de 2009 de l'ANSD en termes de mise en œuvre de la SRP s'articuleront principalement autour des grandes rubriques suivantes :

- Appui à la préparation de la revue du DSRP II ;
- Préparation des réunions des instances de coordination (CNS, CTPS) ;
- Préparation de la table ronde des bailleurs ;
- Mise en place des sous-comités du CTPS ;
- Animation de la coordination statistique (ateliers de partage, renforcement de capacités, etc.) ;
- Suivi de la mise en œuvre du SDS 2008 – 2013.

○ SRP dans les régions

La finalisation de l'étude sur la mise en œuvre pilote du cadre de partenariat pour le suivi de la SRP dans 7 régions du Sénégal permettra de tirer toutes les conclusions nécessaires à son extension dans toutes les 11 anciennes régions. D'ores et déjà il est prévu la signature de conventions avec toutes les régions de sorte à garantir l'appui financier et technique, la communication et la vulgarisation des expériences, l'élargissement du Cadre à de nouveaux partenaires notamment ceux politiques (Elus, PTF, secteur privé etc.) pour améliorer la prise en charge stratégique de certaines problématiques soulevées (financement des plans d'opérationnalisation régionaux (POR)/DSRP, etc.). L'année 2009 permettra également de mieux refléter, la nécessité de d'avantage s'investir dans toutes les fonctions de pilotage et pas principalement sur le suivi uniquement. Les initiatives en cours d'harmonisation et de dialogue pour la mutualisation des ressources dans la région de St Louis d'une part et dans les trois régionales méridionales de la Casamance seront appuyées en renforçant l'implication des organes régionaux dans le suivi naturellement, mais également en amont et en aval (planification, financement, mise en œuvre) des actions de développement et de la SRP.

6. FINANCEMENT DE LA SRP

Le plan d'action de la Déclaration de Paris, cadre de facilitation du financement de la SRP notamment en ce qui concerne l'objectif d'augmentation des volumes de l'aide prévoit de nombreuses mesures en 2009 autour des principes connus.

Les mesures relatives à l'appropriation gravitent autour de la disponibilité par la Sénégal à travers le DSRP2, d'une stratégie de développement opérationnelle bien reflétée dans le processus budgétaire. En outre, relativement au principe de l'alignement, une partie des mesures concernent les réformes budgétaires et financières déjà traitées. Les autres mesures sont présentées dans la forme tabellaire ci-dessous :

Objectif et indicateur de la DP	Activités [ou Actions]	Responsable(s)
Alignement (suite)		
3. Les apports d'aide des bailleurs sont alignés sur les priorités nationales : <i>Indicateurs : 85% cible globale pour 2010</i> [Indicateur : Les apports d'aide sont alignés sur les priorités nationales]	3.1. Finalisation de l'élaboration et adoption une politique nationale de l'aide, indiquant pour l'ensemble des bailleurs (OCDE ou non) les principales règles communes à suivre dans leur coopération avec le Sénégal	DCEF
	3.2. Mise en place un système d'information pour la gestion de l'aide	
4. Les capacités du Sénégal à définir, conduire, piloter par	4.1 Diagnostic des programmes de renforcement des capacités	CEPOD

<p>les résultats et évaluer ses politiques et programmes sont renforcés par un appui coordonné des bailleurs</p>	<p>4.2. Elaboration et adoption d'un document de politique nationale en matière de renforcement des capacités prenant en compte les dimensions spécifiques : sectorielle, régionale/locale, thématique et 4.3 Inclusion des programmes de renforcement des capacités financés par les PTF dans un cadre harmonisé</p>	<p>CEPOD et PTF</p>
<p>5. Les systèmes nationaux de gestion des finances publiques et de passation de marchés sont utilisés de façon croissante par les bailleurs [Indicateur 5: Utilisation des systèmes nationaux (5a) de gestion des finances publiques (réduire l'écart 1/3) et (5b) de passation des marchés publics (réduire l'écart 1/3 pour les pays partenaires notés B)]</p>	<p>Notamment à travers 5.2. l'information, sensibilisation et formation des PTF sur les procédures de l'Etat y inclus le système des marchés publics (Le programme de travail de l'ARMP 2009 prévoit des rencontres bimensuelles d'informations et de sensibilisation avec les bailleurs de fonds sur les marchés publics) et la 5.4. Promouvoir l'approche programme</p>	<p>DCEF en collaboration avec DDI, PCRBF et PTF DGF, en collaboration avec la DGCPT et l'ARMP CSPLP, DGP, en collaboration avec DCEF, DGF et Ministères techniques et PTF</p>
<p>6. Le nombre d'unités de gestion de projet /programme parallèles des projets et programmes (UGPP) sur l'aide est réduit [Indicateur 6: Renforcer les capacités en évitant les structures de mise en œuvre parallèles]</p>	<p>Notamment 6.1. Finalisation de l'inventaire externe des Unités parallèles de gestion par secteur partant des TDR validés par le comité de pilotage et transmis à la CSPLP pour recherche de financement et 6.3. Etablissement d'un plan de réduction progressive du nombre d'unités parallèles</p>	<p>DDI en relation avec DCEF, les Ministères techniques et les PTF</p>
<p>7. Les bailleurs fournissent au gouvernement des informations précises sur leurs prévisions de décaissements à horizon 2010 pour la mise en œuvre effective du DSRP II [Indicateur 7: L'aide est davantage prévisible] [Réduire l'écart de moitié]</p>	<p>Notamment 7.2. Transmettre régulièrement au MEF les prévisions pluriannuelles de décaissement avant l'élaboration du budget 7.3. Respecter les calendriers prévisionnels de décaissement compte-tenu des conditionnalités 7.4. Renforcer et innover en matière d'intervention conjointe et de cadres de concertation entre le Gouvernement et les PTF, notamment par l'élaboration de Stratégies d'Assistance Pays (SAP) conjointes</p>	<p>PTF DDI en relation avec PTF, DB, DCEF et Ministères techniques DCEF en collaboration avec DDI, DGF, DGP, CSPLP, Ministères techniques et PTF</p>
<p>8. L'aide apportée au Sénégal est davantage déliée [Indicateur 8: L'aide est non liée]</p>	<p>8.1. Finalisation du diagnostic de l'aide liée au Sénégal 8.2. Etablir conjointement un plan de réduction de l'aide liée</p>	<p>DDI en collaboration avec la DCEF, la DCMP et les PTF DDI</p>
<p>III. HARMONISATION (9-10)</p>		
<p>9. Les procédures et dispositifs communs sont de plus en plus utilisés au niveau national dans la planification, le suivi, le financement, l'évaluation et le reporting</p>	<p>Notamment 9.1. Diagnostic conjoint des approches programmes et des obstacles freinant leur adoption (articuler à 5.4) sachant que les TdR accompagnés d'un projet de budget on été transmis à la CSPLP pour recherche de financement et 9.2. Poursuite et amélioration de l'élaboration des approches programmes</p>	<p>DGP en rapport avec DGF, DCEF, Ministères Techniques et PTF</p>

[Indicateur 9 : Utilisation de procédures ou de dispositifs communs]	9.3. Mettre en œuvre l'ACAB tout en poursuivant les efforts pour l'adhésion d'autres PTF (articuler avec 5.3)	CSPLP en rapport avec DGF, DCEF et PTF
	9.4. Finalisation de l'état des lieux et à l'harmonisation des systèmes de reporting et de suivi-évaluation utilisés par les PTF au niveau des secteurs en vue de les harmoniser	DDI en rapport avec DGF et PTF
10a. Augmentation du nombre de missions coordonnées [Indicateur 10a : Missions conjointes par pays] 40% des missions effectuées conjointement	Notamment 10.2. Etablir un calendrier prévisionnel des missions et identifier l'ensemble des missions pouvant être réalisées conjointement après définition préalable par la DCEF des règles en matière de mission	PTF en collaboration avec MEF/ Ministères techniques
10b. Augmentation du nombre de travaux analytiques coordonnés/ [Indicateur 10b : 66% des travaux analytiques par pays effectués conjointement]	Notamment 10.3. Mettre en ligne des calendriers de mission (site web créé au point 3) et les maintenir à jour et 10.4. Elaboration d'un calendrier prévisionnel pluriannuel des travaux analytiques [2009-2010] par secteur (dont les travaux conjoints)	DCEF et DDI en collaboration avec Ministères techniques et PTF
IV. GESTION AXEE SUR LES RESULTATS (11)		
11. Le gouvernement dispose des outils et des compétences pour piloter ses ressources dans une logique de résultat [Indicateur 11 : Cadres orientés vers les résultats]	11.1. Renforcer les capacités de toutes les parties prenantes en matière de Gestion axée sur les résultats (GAR)	DGP
	11.2. Réaliser les revues annuelles sectorielles et la revue annuelle conjointe du DSRP selon le calendrier arrêté afin de permettre la prise en compte des incidences sur la préparation du budget	CSPLP en rapport avec DCEF et Ministères techniques et en accord avec les PTF
V. RESPONSABILITE MUTUELLE (12)		
12. Le gouvernement et les bailleurs sont mutuellement responsables de l'efficacité de l'aide [Indicateur 12 : Responsabilité mutuelle]	Notamment 12.2. Assurer un suivi technique et politique régulier de la mise en œuvre du Plan d'Action et 12.5. Elaborer un rapport annuel sur l'efficacité de l'aide au Sénégal	CSPLP en collaboration avec les différentes parties prenantes DCEF

I II. Conclusions et recommandations

GOVERNANCE ECONOMIQUE

En 2008, les difficultés majeures notées (conjoncture économique mondiale et nationale très difficile, dépassements budgétaires, coupes budgétaires, stocks d'arriérés de paiements, etc.) ont paradoxalement permis de mettre les réformes budgétaires et financières au cœur de l'agenda de tous les acteurs au développement. C'est ainsi que des mesures importantes ont été prises pour améliorer le cadrage-macroéconomique, la crédibilité financière, et certaines procédures d'exécution budgétaires, moderniser et rendre davantage transparent le système de la commande publique, du recouvrement fiscal, etc.

Concernant la mise en œuvre réformes budgétaires et financières, le gouvernement et les PTF ont déjà convenu d'un cadre de dialogue et de concertation autour du Comité Conjoint d'Harmonisation et de Suivi (CCHS) mis en place depuis 2004. Le CCHS travaille sur la base de rapports infra-annuels et d'un rapport annuel sur l'état d'avancement des réformes budgétaires et financières. Aussi, pour les besoins de dialogue et de concertation avec le FMI dans le cadre du Programme Economique et Financier (PEF) « 2007-2010 » [ISPE], il a été mis en place un comité de suivi dudit programme décomposé en trois sous comités de suivi dont le sous comité des réformes budgétaires et financières coordonné par la DGF en rapport avec le SE/PCRBF. Le sous comité assure un suivi rapproché des mesures de réformes budgétaires et financières arrêtés au fur et mesure dans les mémorandums des missions de revue du FMI du PEF (2007-2010).

Les cadres, plans et acteurs en matière de gouvernance économique sont devenus nombreux et le pilotage et le suivi de la mise en œuvre satisfaisante (délais et qualité) sont à prendre en charge. Par ailleurs, le rôle du Secrétaire Général du MEF est à renforcer pour accélérer les réformes. La perspective du Plan des Réformes Budgétaires et Financières (PRBF) qui serait le seul cadre unifié utilisé par l'ensemble des acteurs est intéressante à plus d'un titre. Il devrait d'ailleurs donner l'opportunité de discuter et revoir le pilotage des réformes. La recommandation forte réside à décliner un processus d'élaboration et de validation du PRBF décliné en une feuille de route opérationnelle telle qu'il constitue la cadre de référence autour duquel le gouvernement élabore un dispositif de pilotage efficace.

GOVERNANCE LOCALE

L'année 2008 a été principalement marquée par la mise en œuvre de la **réforme territoriale** ayant abouti à la création de 100 nouvelles collectivités locales. Même si l'objectif affiché de ladite réforme vise un approfondissement de la politique de décentralisation notamment dans sa finalité de rapprochement l'administration des administrées, **un programme spécial d'accompagnement** s'impose en vue d'aider les nouvelles structures créées à faire face aux nombreux défis inhérents à une collectivité à construire.

Au niveau régional la tenue des premières **conférences d'harmonisation** est imminente et les attentes sont fortes au sens où elles puissent permettre de relever les nombreux défis qui interpellent les collectivités en rapport avec le développement local et son pilotage : planification, mise en œuvre (par elles mêmes et/ou par d'autres acteurs), suivi & Evaluation de la mise en œuvre, mutualisation des moyens, etc.

Au niveau national c'est le lieu de déplorer le manque de dynamisme – excepté le CNDCL – des organismes d'appui à la Décentralisation. En effet, pour les **autres organismes de suivi et d'appui à la décentralisation, la CNAT, la CIAT, et le CNACADL**, la redynamisation fait

encore défaut avec des incidences très importantes sur l'articulation de la vision d'un développement local intégratrice des préoccupations d'aménagement du territoire.

L'augmentation considérable des fonds de transfert au titre du FECL et du FDD avec l'accroissement des taux de TVA affectés aux deux fonds ; la poursuite de la phase test de la décentralisation du BCI pour les secteurs de la santé et de l'éducation, la contribution considérable des projets et programmes d'appui à la décentralisation à travers des investissements et d'autres mécanismes de levée de fonds (fiscalité locale) ont permis de renforcer les capacités financières ainsi que les responsabilités des collectivités locales dans la prise en charge de l'accès des populations locales aux services sociaux et économiques de base (éducation, santé, hydraulique, AGR, etc.). La décentralisation a donc contribué de manière décisive à la lutte contre la pauvreté par le biais d'action visant à améliorer le cadre et le niveau de vie des populations. Nonobstant ces acquis, les collectivités locales sont toujours confrontées à un déficit des ressources financières. Cela se justifie par la difficulté de mobilisation des recettes fiscales propres (**Réforme de la fiscalité locale**) ainsi que les retards dans la mise à disposition des fonds de transfert. En plus les régions qui restent sans fiscalité propre demeurent entièrement dépendantes de l'Etat (**fiscalité propre aux régions**). **Par ailleurs, les obstacles liés à la mise en œuvre de l'exécution décentralisée des ressources internes du BCI méritent d'être levés pour sa généralisation à l'ensemble des domaines transférés aux collectivités locales.**

En définitive, il faut noter que la contribution du secteur ne prend pas en compte les actions directement menées par les collectivités locales à travers leurs budgets respectifs. Cette situation pose la problématique de la nécessité d'une visibilité sur les budgets des collectivités locales et le suivi de la décentralisation de manière générale. La création d'un **observatoire de la Décentralisation** permettrait d'apprécier les avancées de la décentralisation, de jouer un rôle d'alerte et de plaidoyer (visibilité sur les budgets et actions des collectivités locales, suivi des réformes, etc.).

DEVELOPPEMENT DES POLES SECONDAIRES

Le développement des pôles secondaires est encore faiblement représenté dans le DSRP quand bien même il serait actuellement considéré comme un secteur à part entière. L'engagement timide de l'Etat et des PTF explique en grande partie cette situation. Pour corriger cela, les propositions suivantes ont été formulées :

- R1 : faire du MCA Sénégal (Millénium Challenge Account) le programme phare du développement des pôles secondaires ;
- R2 : permettre à la DAT de coordonner tous les projets et programmes qui concourent à développer les pôles secondaires ;

BIBLIOGRAPHIE

CCHS, MEF (Janvier 09). Rapport annuel de 2008 sur l'avancement de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières

DPEE (avril 2009). Mise a jour du cadrage macroéconomique

MEF, (Février 2009). Matrice de l'Arrangement Cadre relatif aux Appuis Budgétaires (ACAB)

MEF, (Février 2009). Programme d'activités pour la mise en œuvre du « Plan d'action conjoint pour l'efficacité de l'aide au Sénégal 2008-2010 »

MEF (Juin 08). Etat d'avancement de la mise en œuvre du DSRP2 en 2007, Rapport de synthèse

Ministère de la Justice, Cadre de Dépenses Sectoriel A Moyen Terme (2009 – 2011)

PCRBF, MEF (Mai 08). Plan d'actions PEFA pour l'amélioration des performances en matières de gestion des finances publiques du Sénégal 2008-2010

PEPAM (avril 2009). Revue annuelle conjointe, rapport de présentation

République du Sénégal, Projet de Loi de Finances pour l'année 2008

Réunions de contribution du Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales (avril 2009). Rapport validé

Réunions de contribution du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée (08 Avril 2009). Rapport sur le développement des villes secondaires validé

Réunions de contribution du Ministère de la Justice (16 avril 2009). Rapport sur la gouvernance judiciaire validé

Sénégal (décembre 2008). Lettre d'intention, Mémoire de politique économique et financière, et Protocole d'accord technique

ANNEXES

Tableau/Graphique 14 : Liste renseignée des indicateurs restreints pour l'axe 4

Indicateurs retenus	Structures	Référence	Historique (réalisations)					Cibles				
			2004	2005	2006	2007	2008	2008	2009	2010	2015	
46. Nombre de marchés gré à gré non conformes au code en vigueur	ARMP	2008	Indicateur nouveau--absence de données historiques					0%	0	0	0	0
			Indicateur nouveau--absence de données historiques					129	<=150	<=150	<=150	<=150
47. Durée moyenne de la passation de marché (en jours)	ARMP - DCMP	2008	Indicateur nouveau--absence de données historiques					8	1 (proi loi 2004)	3 (proi loi 2005, 2006 et 2007)	1 (proi loi 2008)	1 (proi loi 2013)
			Indicateur nouveau--absence de données historiques					Taux calculé mais information P17	<=150	<=150	<=150	<=150
48. Nombre de projets de lois de règlement reçus par la Cour des Comptes par rapport au retard cumulé	Cour des Comptes	2007	Indicateur nouveau--absence de données historiques					2	1 (proi loi 2004)	3 (proi loi 2005, 2006 et 2007)	1 (proi loi 2008)	1 (proi loi 2013)
			Indicateur nouveau--absence de données historiques					17,60%	25%	40%	100%	
49. Nombre de comptes de gestion (Etablissements publics, Etat, régions) reçus par la Cour des Comptes sur le nombre de comptes attendus (en %)	Cour des comptes	2005	ref 2005					13,60%	19,20%	17,60%		
			ref 2005					17,60%				
50. Taux d'exécution du budget de la Santé	DB/DGF	2003	titre III	98,23%	91,31%	68,95%	66,37%	100,26%	93,91%	95%	95%	95%
			titre V	95,7%	95,30%	102,26%	90,48%	68,59%	104,60%	85%	85%	85%
			titre III	102,04%	98,23%	98,84%	99,54%	92,78%	87,70%	95%	95%	95%
51. Taux d'exécution du budget de l'Education	DB/DGF	2003	titre V	80,2%	85%	90,94%	85,89%	47,82%	60,08%	85%	85%	85%
			titre V	80,2%	85%	90,94%	85,89%	47,82%	60,08%	85%	85%	85%
52. Taux d'annuité budgétaire	DB/DGF-DCEF	2004	9,50%					10,46%	6,50%	5,01%		
53. Délai de délivrance du registre de commerce et du crédit mobilier (RCCM)	DACS	Indicateur nouveau	Indicateur nouveau--absence de données historiques					24 heures	48 h	36 h	30 h	<24h
			Indicateur nouveau					6 mois	6 mois	5 mois	5 mois	5 mois
53. Délai moyen de traitement des dossiers pénaux (délictuels et criminels)	Criminels	Indicateur nouveau	Indicateur nouveau -- absence de données historiques					6 mois	6 mois	5 mois	5 mois	5 mois
			Indicateur nouveau					3 ans	3 ans	2 ans	2 ans	2 ans
55. Part des FECL et FDD dans le budget hors dette (indexée sur la TVA)	DCL/MIDCL DB/MEF	Indicateur nouveau	Indicateur nouveau--absence de données historiques					11,5 Mirds FCFA	2%	2%	2%	2%
			Indicateur nouveau					16 Mirds FCFA	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
57. Délai de mise à disposition des actes de transfert du FECL et du FDD	DB/DGPT/MEF	2007	Indicateur nouveau--absence de données historiques					2,83 mois	< 3 mois			
			Indicateur nouveau									

⁴² La DCMP informe que tous les marchés par entente directe au cours de l'année 2008 (5,6%) ont été jugés conforme à son niveau, néanmoins cette information provisoire doit-être vérifiée par un audit de l'ARMP dont les résultats ne seront pas disponible avant septembre 2009 ;

Tableau/Graphique 15 : Rappel du cadre stratégique de l'axe 4

Domaines/Secteurs	Objectifs stratégiques	Actions prioritaires	Priorité de l'indicateur dominant
Bonne gouvernance économique	127. Améliorer la gestion des finances publiques et les procédures de passation et d'exécution des marchés publics	449. Mise en œuvre et suivi évaluation des réformes budgétaires et financières (CFAA/CPAR)	0
		450. Amélioration de la programmation et de gestion des dépenses publiques	0
		452. Amélioration du système de recouvrement des recettes fiscales	0
		455. Amélioration du contrôle de l'exécution des dépenses publiques	0
		456. Respect de l'orthodoxie financière	0
		457. Elaboration et mise en œuvre d'un Programme d'amélioration de la qualité des services publics	3
		457. Renforcement des espaces de concertation entre les acteurs	0
		458. Production et publication à temps des rapports sur la bonne gouvernance (cour des comptes, médiateur, etc.)	2
		458bis. Elaboration et Mise en œuvre de plans de communication au sein des ministères et organismes publics	2
		459. Renforcement de l'intranet gouvernemental	2
		129. Réduire le déficit de communication interne et externe de l'Administration	2
		130. Impulser une gestion moderne des ressources humaines garantissant une disponibilité de personnel de qualité, responsabilisé et motivé	2
		131. Renforcer les capacités de contrôle citoyen	3
Gouvernance Judiciaire		465. Mise en œuvre de programmes de renforcement de la capacité d'analyse des membres du Parlement (propositions de lois, formulation des questions parlementaires, processus budgétaire,...)	1
		467. Réforme de la carte judiciaire et mesures visant à rapprocher la justice des justiciables	0
		474. Renforcement des moyens juridiques de la Commission de lutte contre la corruption, la concussion et la non transparence	0
			2
			3

Développement local et décentralisation	135. Harmoniser les appuis techniques et les outils de planification 137. Accroître les ressources et poursuivre les réformes budgétaires et financières des collectivités locales 138. Redynamiser les villes secondaires et frontalières	475. Mise en place d'instruments, de mécanismes et d'outils pour lutter contre la corruption	1
		477. Évaluation de la décentralisation	2
		478. Élaboration et mise en œuvre de la charte de la déconcentration	3
		481. Dynamisation des organismes de suivi et d'appui à la décentralisation aux niveaux central, régional ou local	2
Mise en œuvre de la SRP	140. Améliorer le pilotage et le suivi-évaluation de la mise en œuvre de la SRP 141. Augmenter le volume de l'aide	482. Développement d'outils et mécanismes pour l'articulation et la cohérence entre le système de planification au niveau central, régional et local	2
		485. Réforme et augmentation des transferts financiers de l'Etat (FECL, FDD, etc.)	0
		492. Préparation et accompagnement des villes à jouer un rôle de premier plan dans l'intégration sous-régionale	0
		493. Développement de programmes d'habitat social dans les villes secondaires	1
Finance	139. Relever le niveau d'urbanisation	494. Amélioration des réseaux de voirie, d'adduction d'eau et d'assainissement,	1
		495. Renforcement des infrastructures de base dans les villes secondaires pour l'amélioration de la qualité de la disponibilité et de l'accessibilité des services	2
		498. Renforcement de l'Institut national de la Statistique pour renforcer la fiabilité et l'impartialité des données	1
		500. Renforcement des capacités des Organes chargés du suivi et du pilotage de la SRP aux niveaux régional et sectoriel	0
		501. Accroissement des apports des partenaires à travers les différentes modalités (appuis budgétaires, appui-projets, emprunts, subventions)	2

Source : Matrice des indicateurs dominants, Mars 2009

Tableau/Graphique 16 : Planification et mobilisation financière pour les actions prioritaires de l'axe 4

Libelle des Objectifs DSRP	PAP-DSRP-2008			BCI			Ordonnancements			Prise en charge du PAP (BCI/PAP, en %)			Taux d'exécution du (Ordonnancement/BCI, en %)	
	Total (Etat+baillleurs)	Etat	Baillleurs	Total	Etat	Baillleurs	Total	Etat	Baillleurs	Total	Etat	Baillleurs	Total	Baillleurs
1														
1	Renforcer les capacités de contrôle citoyen	0	3 260 000 000	331 387 758	3 591 387 758	914 901 459	211 387 758	1 126 289 217					28%	64%
5														31%
1	Réduire le déficit de communication interne et externe de l'Administration	0	24 622 000 000	0	24 622 000 000	17 596 837 259	0	17 596 837 259					71%	71%
6														
1	Améliorer la gestion des finances publiques et les procédures de passation et	3 150 000 000	25 351 000 000	419 216 084	25 770 216 084	18 406 727 841	1 203 318 643	19 610 046 484	16901%	14%	818%	73%	287%	76%

Libelle des Objectifs DSRP	PAP-DSRP-2008		BCI			Ordonnancements			Prise en charge du PAP (BCI/PAP, en %)			Taux d'exécution du (Ordonnancement/BCI, en %)	
	Total (Etat+Bailleurs)	Etat	Bailleurs	Total	Etat	Bailleurs	Total	Etat	Bailleurs	Total	Etat	Bailleurs	
7 d'exécution des marchés publics													
Amélioration de la qualité du service public et gouvernance économique	3 150 000 000	53 233 000 000	750 603 842	53 983 603 842	36 918 466 559	1 414 706 401	38 333 172 980	35,489%	25%	17,14%	69%	188%	
1 Approfondir la réforme de la justice et améliorer le climat des affaires	0	5 725 000 000	3 000 000 000	8 725 000 000	4 315 262 569	5 477 243 129	9 792 505 698				75%	183%	
1 Lutter contre la corruption et renforcer la capacité d'analyse du pouvoir judiciaire.	22 656 000 000	3 500 000 000	0	3 500 000 000	1 400 000 000	0	1 400 000 000	28%	0%	15%	40%		
Gouvernance judiciaire	22 656 000 000	9 225 000 000	3 000 000 000	12 225 000 000	5 715 262 569	5 477 243 129	11 192 505 698	7,4%	29%	5,4%	62%	183%	
1 Accroître les ressources et poursuivre les réformes budgétaires et financières des collectivités locales	10 709 000 000	13 579 000 000	9 833 492 649	23 412 492 649	13 024 170 922	9 667 235 229	22 691 406 151	19,15%	98%	21,9%	96%	98%	
1 Renforcer les capacités des collectivités locales	0	850 000 000	594 993 862	1 444 993 862	107 104 480	594 993 862	702 098 342				13%	100%	
Gouvernance locale et décentralisation	10 709 000 000	14 429 000 000	10 428 486 511	24 857 486 511	13 131 275 402	10 262 229 091	23 393 504 493	20,35%	10,4%	23,2%	91%	98%	
1 Redynamiser les villes secondaires et frontalières	0	1 752 000 000	4 958 000 000	6 710 000 000	99 969 223	607 362 299	707 331 522				6%	12%	
2 Relever le niveau d'urbanisation	0	1 752 000 000	4 958 000 000	6 710 000 000	99 969 223	607 362 299	707 331 522				6%	12%	
1 Développement des pôles secondaires	0	1 752 000 000	4 958 000 000	6 710 000 000	99 969 223	607 362 299	707 331 522				6%	12%	
2 Améliorer le pilotage et le suivi évaluation de la mise en œuvre de la SRP	0	5 731 000 000	1 094 963 137	6 825 963 137	4 143 433 454	1 094 963 137	5 238 396 591				72%	100%	
Mise en œuvre et suivi évaluation de la SRP	0	5 731 000 000	1 094 963 137	6 825 963 137	4 143 433 454	1 094 963 137	5 238 396 591				72%	100%	
Axe 4: Bonne gouvernance et développement décentralisé et participatif	36 515 000 000	84 370 000 000	20 232 000 000	104 602 000 000	60 008 000 000	18 856 504 057	78 865 000 000	63,3%	87%	28,6%	71%	93%	

Source : SIGFIP, Avril 2009 77

Tableau/Graphique 17 : Taux d'exécution du budget sectoriel en 2008 (ressources internes, en million de FCFA) et par titre (fonctionnement et investissement)

Secteurs	LFI			Ordonnements			Taux d'exécution		
	Titre 3	Titre 5	Total	Titre 3	Titre 5	Total	Titre 3	Titre 5	Total
Ministère des Affaires Etrangères	14 027	3 000	17 027	2 870	3 014	5 884	20,46%	100,48%	34,56%
Ministère des Forces Armées	20 745	10 554	31 299	18 930	8 196	27 125	91,25%	77,66%	86,67%
Ministère de l'Intérieur	11 664	4 299	15 962	7 318	3 367	10 684	62,74%	78,32%	66,94%
Ministère de la Justice	5 386	24	5 410	4 032	1 412	5 444	74,86%	5871,80%	100,63%
Min Fonction Publi, Travail et Organi Profess	427	290	717	327	428	755	76,52%	147,68%	105,27%
Ministère des Sénégalais de l'Extérieur, de l'Artisanat et du Tourisme	495	534	1 030	362	760	1 122	72,98%	142,18%	108,89%
Ministère de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes, de la Pêche et de la Pisciculture	523	1 267	1 790	319	1 912	2 231	61,06%	150,91%	124,67%
Ministère des Infrastructures, des Transports Terrestres et Aériens	616	90	705	542	114	656	88,10%	127,22%	93,07%
Ministère Agriculture	1 205	1 807	3 011	865	2 550	3 414	71,77%	141,13%	113,39%
Ministère de l'Economie et des Finances	6 808	17 211	24 020	4 596	20 621	25 217	67,50%	119,81%	104,98%
Ministère des Mines, de l'Industrie et des PME	276	451	727	127	689	816	46,07%	152,65%	112,20%
Ministère du Commerce	400	154	554	318	185	503	79,50%	120,11%	90,79%
Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat de l'Hydraulique Urbaine, de l'Hygiène Publique et de l'Assainissement	1 619	25 484	27 103	1 150	12 128	13 278	71,04%	47,59%	48,99%
Ministère de l'Energie	128	2 241	2 369	99	2 268	2 367	77,60%	101,18%	99,91%
Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération décentralisée	206	92	299	153	92	246	74,40%	100,00%	82,33%
Ministère de l'Artisanat et des Transports Aériens	69	0	69	30	386	416	43,28%		601,57%
Ministère de l'Education chargé de l'Enseignement Préscolaire, de l'Elémentaire et du Moyen	92 685	16 636	109 321	48 761	17 307	66 069	52,61%	104,03%	60,44%
Ministère des Biocarburants, des Energies Renouvelables et de la Recherche Scientifique	339	286	625	306	411	717	90,19%	143,68%	114,67%
Ministère des Sports et des Loisirs	3 034	631	3 665	2 777	415	3 193	91,55%	65,77%	87,11%
Ministère de la Culture, du Patrimoine Historique Classe, des Langues Nationales et de la Francophonie	368	151	520	298	541	839	80,87%	357,72%	161,45%
Ministère Santé et de la Prévention⁴³	13 162	3 970	17 132	11 163	4 152	15 316	93,9%	105,43%	89,40%
Ministère de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes	994	287	1 282	879	302	1 181	88,35%	105,14%	92,11%
Ministère de l'Environnement, de la Protection de la Nature, des Bassins de rétention et des Lacs artificiels	3 512	2 697	6 210	2 360	3 116	5 476	67,20%	115,50%	88,18%
Ministère de la Femme, de la Famille et du Développement Social	1 416	2 142	3 558	859	2 820	3 679	60,65%	131,63%	103,39%
Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle	3 846	3 809	7 654	2 164	1 453	3 616	56,26%	38,14%	47,25%
Ministère de l'Elevage	565	1 566	2 131	355	2 377	2 732	62,80%	151,80%	128,19%
Ministère de l'Information, des Télécommunications, des TICS, du NEPAD, des Relations avec les Institutions	1 493	80	1 574	1 469	95	1 564	98,37%	117,96%	99,37%
Ministère de la Décentralisation et des Collectivités locales	321	331	652	258	428	686	80,18%	129,38%	105,14%
Ministère de la Compétitivité et de la Bonne gouvernance	0	0	0	0	18	18			
Ministère de l'Hydraulique Rural et du Réseau hydrographique National	217	2 937	3 155	136	2 739	2 875	62,79%	93,24%	91,14%
Ministère de l'Enseignement Secondaire, des Centres Universitaires Régionaux (CUR) et des Universités	2 412	1 658	4 070	1 626	684	2 311	67,42%	41,27%	56,77%
Ensemble des Ministères en charge de l'Education nationale²	98 943	22 103	121 046	52 552	19 444	71 996	87,7%	60,08%	59,48%
Total	188 960	104 681	293 641	115 449	94 980	210 429	61,10%	90,73%	71,66%

Sources : SIGFIP, avril 2009.

⁴³ Taux corrigé en y ajouté les ressources transférées

Tableau : Taux d'exécution du BCI en 2008

AXES DSRP	Etat	Bailleurs	Total	Exécution du BCI par axe stratégique du DSRP
Axe1	69,33%	77,14%	73,10%	
Axe2	40,76%	79,51%	57,26%	
Axe3	45,73%	63,94%	48,17%	
Axe4	71,13%	93,20%	75,40%	
Total	60,94%	78,69%	68,15%	

Sources : DDI et DCEF (PTIP-2008-2010)