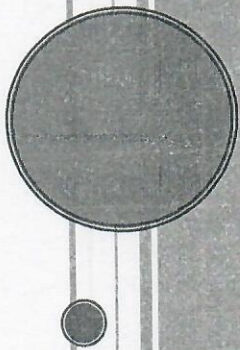
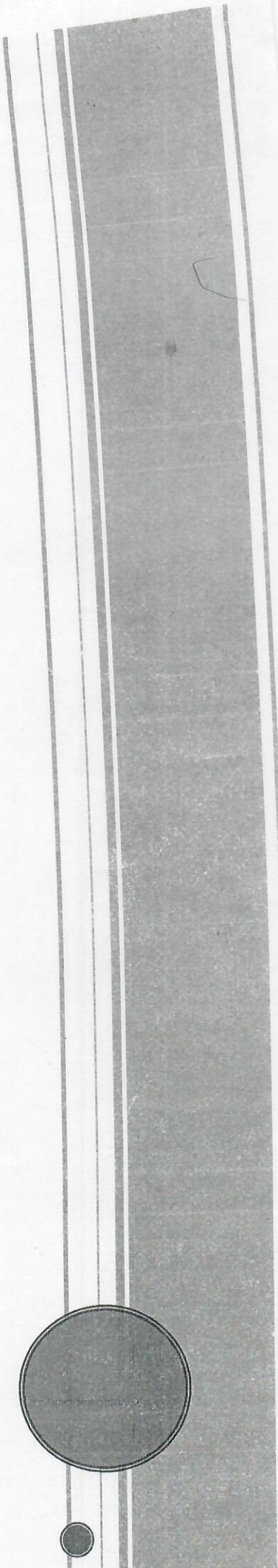


11/10/2009 7830

[MISSION DE MISE EN ŒUVRE DU CAP SCAN AU SENEGAL]

[Rapport provisoire de Mission]

[Octobre 2009]



Mise en œuvre CAP-Scan par le Gouvernement de la République du Sénégal

Titre	Mise en œuvre CAP-Scan par le Gouvernement de la République du Sénégal – Rapport provisoire de mission
Entités responsables	Ministère de l'Economie et des Finances – Cellule DSRP Secrétariat de l'initiative conjointe OCDE/CAD pour la gestion axée sur les résultats de développement (JV MfDR) Secrétariat Chargé des Résultats à la Banque Mondiale GTZ Sénégal
Créateur	Equipe CAP-Scan
Contributeurs	
Sujet (Taxonomie)	Evaluation – Capacités – MfDR – GRD
Date d'approbation	
Audience	Participants au CAP-Scan / Ministères et institutions / Partenaires

Historique des versions

Version	Date de révision	Auteur	Résumé des modifications
0.1	10 Juillet 2009	Moussa Guèye Abdel Aziz OULD DAH	Première version diffusée à l'équipe pour commentaires
0.2	30 Octobre 2009	Moussa Guèye Abdel Aziz OULD DAH	Deuxième version diffusée pour validation

PREAMBULE

Ce document est préparé dans le cadre d'une mission de mise en œuvre du CAP Scan au Sénégal. Cette mission s'est déroulée en deux phases : la première phase, relative à l'auto-évaluation des capacités en GRD, du 15 juin au 3 juillet 2009 et, la deuxième phase du 28 au 30 septembre 2009, a concerné plus spécifiquement l'élaboration du plan d'actions.

Ses objectifs principaux, conformément aux termes de référence, sont :

- De procéder à une évaluation par les hauts fonctionnaires de l'Etat du Sénégal, des capacités de l'Administration en matière de gestion axée sur les résultats de développement
- D'élaborer, dans le cadre d'une approche participative, un plan d'action pour l'amélioration des capacités de l'Administration en matière de gestion axée sur les résultats de développement ;
- De proposer un plan de communication, de dissémination des résultats de l'exercice ;
- De favoriser l'institutionnalisation du processus afin d'assurer un suivi efficace de la mise en œuvre du plan d'action.

ABBREVIATIONS

BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CAP-Scan	Capacity Scanning
CDSMT	Cadre de Dépense Sectoriel à Moyen Terme
DSRP	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
GRD	Gestion axée sur les Résultats de Développement
GTZ	Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MfDR	Managing for Development Results

SOMMAIRE

Sommaire	3
Préambule	4
Abréviations	6
I. Introduction : Contexte de la Mission	8
II. Méthodologie et résultats détaillés	8
Approche générale	9
Adaptation du cadre d'analyse	10
III. Méthodologie et résultats des ateliers	10
Auto-évaluation	15
Définition des priorités	19
Elaboration du plan d'action	23
Institutionnalisation, Dissémination et suivi	25
IV. Evaluation de la mission CAP-Scan	27
V. Annexes	28
Cadre de référence CAP-Scan	29
Définition des stades de développement de capacités	30
Liste des participants CAP-Scan	31
Journal CAP-Scan	31

I. INTRODUCTION : CONTEXTE DE LA MISSION

La mise en œuvre CAP-Scan au Sénégal s'inscrit dans la suite logique des efforts entrepris par le Gouvernement afin de favoriser une pratique de gestion axée sur les résultats de développement au sein de l'Administration. Ceci s'est matérialisée notamment dans le document stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP) qui stipule clairement que « un des enjeux principaux de la lutte contre la pauvreté est la nécessité de toucher toute la population sénégalaise ciblée en répondant à ses besoins spécifiques et en assurant la célérité et la transparence dans la formulation, le pilotage, l'exécution et le suivi - évaluation des politiques publiques et des programmes de développement. »¹

Par ailleurs, un Cadre Sectoriel de Dépense à Moyen Terme (CDSMT), qui constitue un ensemble cohérent d'objectifs, de programmes et d'allocations budgétaires par objectif, a été institué dans 16 ministères et tend à se généraliser à l'ensemble des départements.

La mission a bénéficié du soutien logistique et technique de la GTZ au Sénégal. Du point de vue plus global, la mise en œuvre CAP-Scan au Sénégal s'inscrit dans la phase pilote de l'approche initiée en Mauritanie en Juillet 2008 et au Niger en Avril 2009.

Les ministères et institutions ayant participé à l'exercice de façon directe sont les suivants :

- Ministère de l'Economie et des Finances
- Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature, des Bassins de rétention et des Lacs artificiels;
- Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat, de l'Hydraulique et de l'Assainissement;
- Ministère de la Famille, de la Sécurité alimentaire, de l'Entrepreneuriat féminin, de la Micro finance et de la Petite enfance;
- Ministère de l'Enseignement préscolaire, de l'Elémentaire, du moyen secondaire et des Langues nationales;
- Ministère de la Santé, de la Prévention et de l'Hygiène publique;
- Ministère de l'Agriculture et de la Pisciculture;
- Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs.

D'autres institutions et des partenaires techniques et financiers ont été invités à dérouler l'exercice (Parlement, société civile, syndicats) mais, compte tenu notamment des contraintes de temps, seul le Forum Civil, a été effectivement en mesure de le faire.

Le présent rapport présente le résultat des contributions de l'ensemble des participants au CAP-Scan. L'équipe CAP-Scan les remercie vivement pour le temps consacré à l'exercice et la qualité des discussions.

Il est à noter qu'il a été choisi d'impliquer uniquement un nombre limité de ministères et institutions dans le cadre de ce premier exercice CAP-Scan, afin d'acquérir une expérience et d'envisager éventuellement une extension à l'ensemble du Gouvernement lors des prochaines itérations. Le périmètre choisi pour l'auto-évaluation couvre cependant le champ complet de l'action publique.

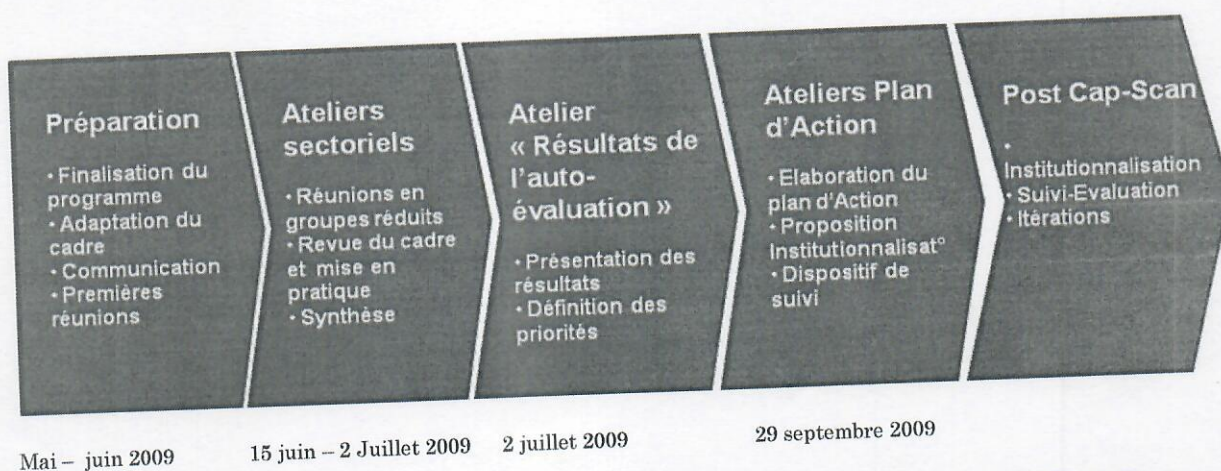
La coordination de l'équipe CAP-Scan au niveau national a été assurée par M. Ousmane Kâ, Coordinateur Cellule de Suivi /MFDSSN, Président du Comité de Pilotage du CAP Scan, Assane Bouna, Expert à la Cellule DSRP du Ministère de l'Economie et des Finances, Oumar Diakhaté, Expert au CEPOD (Centre d'Etudes et de Politiques pour le Développement, Ministère de l'Economie et des Finances) et leurs équipes respectives.

La conduite des différents ateliers a été assurée par une équipe composée de 2 facilitateurs : MM. Moussa GUEYE et Abdel Aziz OULD DAHI, consultants.

II. METHODOLOGIE ET RESULTATS DETAILLES

APPROCHE GENERALE

La mise en œuvre CAP-Scan est divisée en 5 grandes étapes décrites dans le schéma ci-dessous :



Mai – juin 2009

15 juin – 2 Juillet 2009

2 juillet 2009

29 septembre 2009

Le présent document décrit les étapes 1, 2, 3 et 4, la dernière couvrant le suivi de la mise en œuvre du plan d'action après finalisation de l'atelier sur le plan d'action.

La première étape a couvert l'ensemble des travaux préparatoires, en particulier la validation du périmètre de l'analyse, la finalisation de la liste des participants et l'adaptation du cadre d'analyse au contexte du Sénégal. Elle s'est tenue en marge des travaux des 49èmes assemblées annuelles de la Banque Africaine de Développement, en mai 2009.

La seconde étape a consisté en des réunions par département, avec le double objectif de recueillir les commentaires éventuels sur le cadre de référence suite à son adaptation au contexte local, et de procéder à cette auto-évaluation d'abord en groupe restreint. Ce travail a permis de consolider l'ensemble des résultats par ministère pour identifier les points de divergence éventuels, en préparation des discussions en groupe complet lors de la 3ème étape.

La troisième étape a consisté en la tenue d'un atelier réunissant le groupe intersectoriel de hauts cadres de l'Administration, avec les objectifs suivants :

- Finaliser l'auto-évaluation CAP-Scan en groupe complet
- Analyser les résultats pour une bâtir une première vision des priorités d'action
- Définir les priorités d'action de renforcement de capacités MfDR et établir une vision commune des priorités.

Une dernière étape, qui s'est tenue le 29 septembre 2009 a permis de définir les grandes lignes du plan d'action et de proposer les mécanismes d'institutionnalisation, de communication et de suivi de la mise en œuvre du plan d'actions. Une remarque importante est à faire à ce niveau : certains participants à l'atelier du 3 juillet n'ont pu y prendre part et se sont fait représenter par des collègues. Ceci a eu sans doute des conséquences car le niveau d'information et de connaissance n'était pas le même entre les différents participants à l'atelier final.

La phase préparatoire a débuté par la définition du périmètre de l'analyse et le choix entre deux options :

- Une approche d'analyse intersectorielle focalisée sur les capacités GRD de l'Administration au sens large ;
- Une approche d'analyse sectorielle, focalisée sur les capacités GRD des ministères participants.

La première option a été choisie, son principal avantage étant la possibilité de garder une vision assez large sans toutefois masquer les différences de développement de capacités au niveau de chaque ministère / secteur.

ADAPTATION DU CADRE D'ANALYSE

Le cadre d'analyse de départ est celui utilisé au Niger lors de la deuxième mise en œuvre CAP-Scan en Avril 2009. De manière quasi-consensuelle, le Comité de Pilotage a jugé ce cadre adapté au contexte du Sénégal et a donc validé les piliers et les dimensions correspondants.

III. METHODOLOGIE ET RESULTATS DES ATELIERS

L'atelier CAP-Scan en groupe intersectoriel s'est tenu le 2 juillet 2009 à l'hôtel N'Gor Diarama de Dakar. Cet atelier a été complété par un second atelier, organisé le 29 septembre 2009 à l'Hôtel Pullman, qui a permis d'élaborer le plan d'action issu de l'évaluation des capacités en GRD et de proposer les mécanismes d'institutionnalisation et de suivi de la mise en œuvre.

Cette section décrit brièvement la méthodologie de travail utilisée pour chaque grande activité des ateliers et les résultats auxquels les participants sont parvenus.

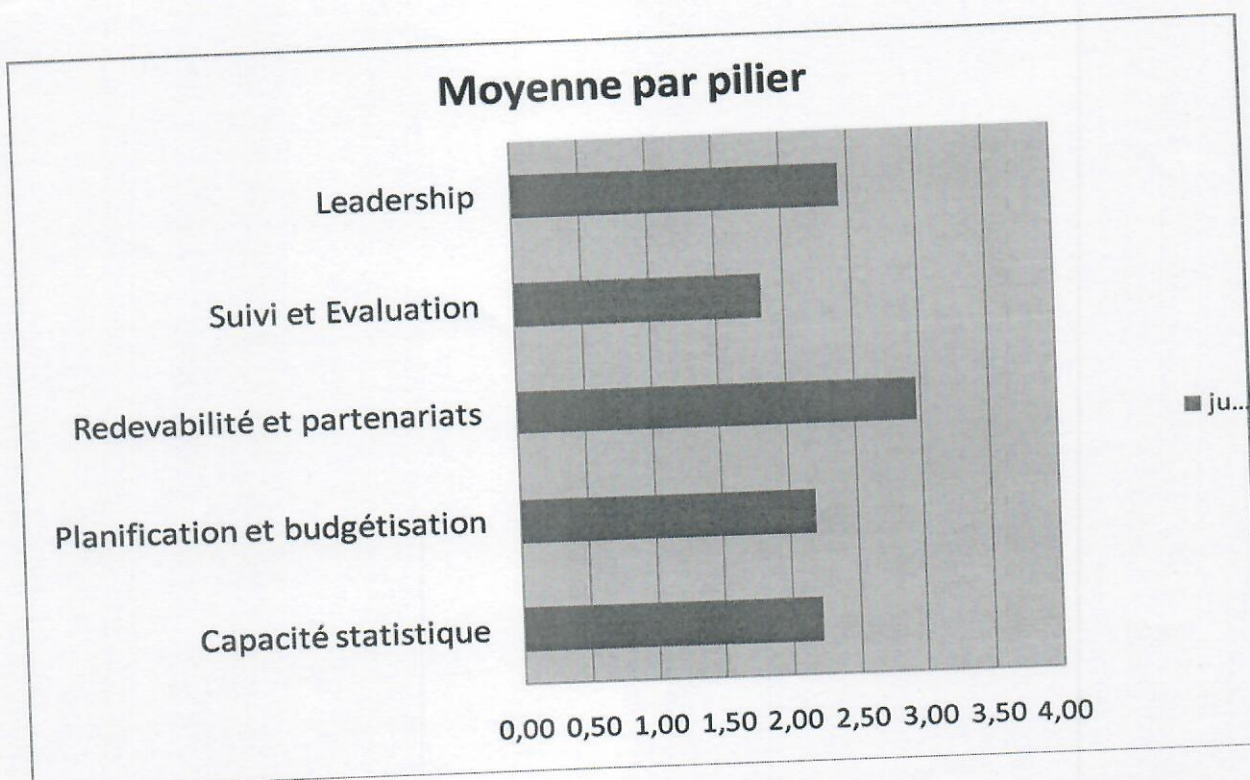
AUTO-EVALUATION

La base de travail de l'auto-évaluation est la synthèse des auto-évaluations sectorielles, précisant les points de convergence et de divergence des évaluations de chaque ministère. La discussion s'est focalisée principalement sur les divergences, et avait pour objectif le choix d'une évaluation en consensus pour chaque dimension.

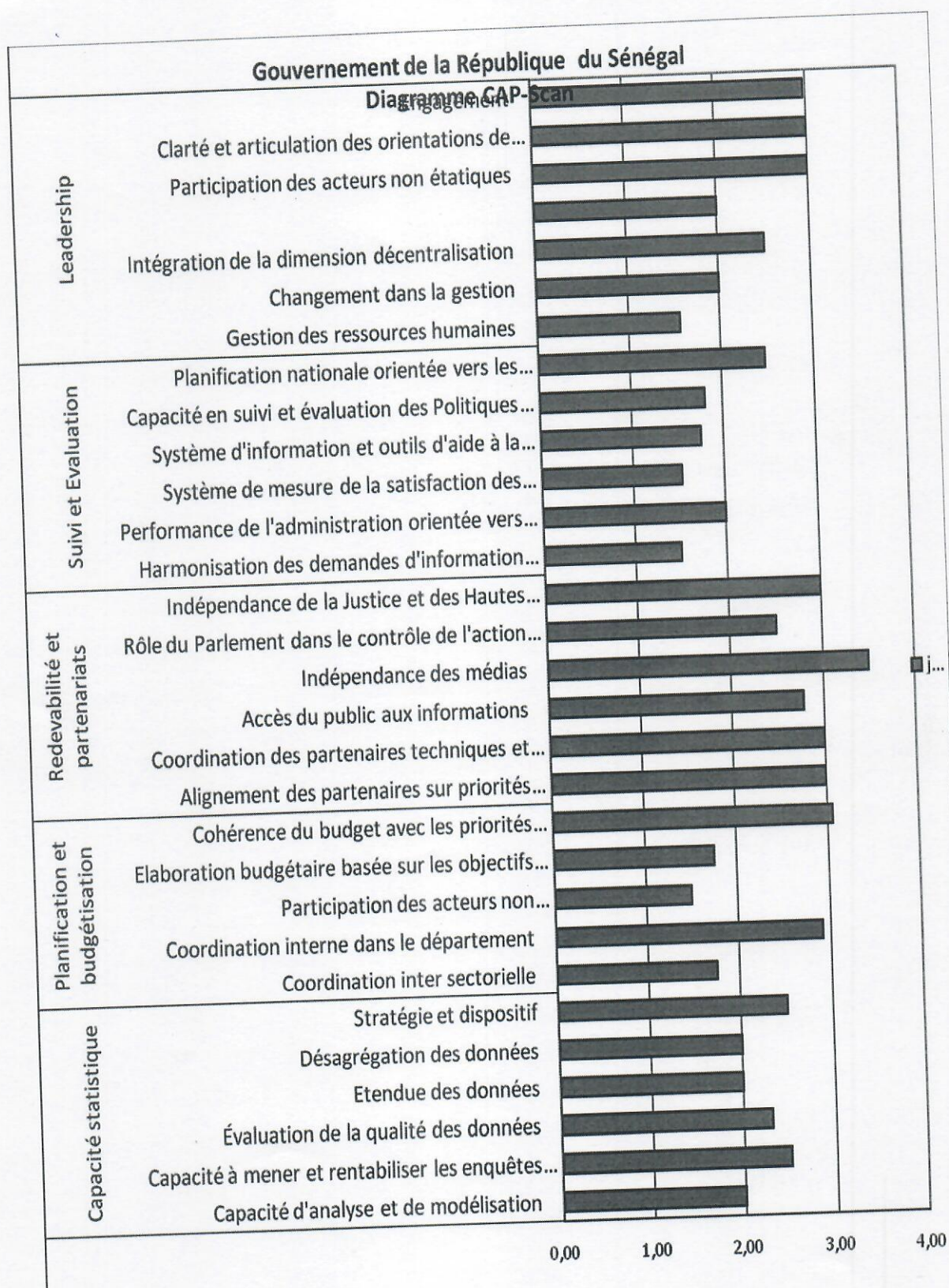
La restitution des discussions sous la forme d'une argumentation justifiant le score choisi pour chaque dimension est disponible dans le Journal CAP-Scan¹.

Les résultats par pilier sont présentés dans le tableau ci-dessous :

¹ Le Journal CAP-Scan est disponible en Annexe E



Les résultats détaillés par dimension sont présentés dans le tableau ci-dessous.



Une première analyse des résultats moyens par pilier permet de constater les éléments suivants :

- Les valeurs moyennes par pilier varient entre 1,84 et 2,96 avec une moyenne globale se situant autour 2,5. Ceci reflète une situation générale des capacités en GRD entre les phases d'expérimentation et transition, soit un contexte où les initiatives de renforcement de capacités sont mises en œuvre, mais pas de manière cohérente et organisée même si l'on note dans le cadre des CDSMT un processus de changement inscrit dans un cadre global, ne touchant cependant pas plus que la moitié des départements.;
- Le pilier qui enregistre le score le plus importants reste le pilier « Redevabilité et Partenariats », ce qui reflète une situation où le dispositif institutionnel de contrôle de l'action du Gouvernement, que ce soit via les instances judiciaires, le Parlement ou les médias, semble solide avec une indépendance qui s'installe dans les habitudes même si l'on déplore une certaine politisation de l'instance parlementaire et une faiblesse des capacités des parlementaires et des médias.
- Le pilier qui enregistre le score le plus faible semble être le pilier « Capacités en Suivi Evaluations ». Ce qui semble indiquer que la culture du suivi évaluation n'est pas encore suffisamment harmonisée malgré des pratiques en ce domaine dans la plupart des secteurs. les structures sont en place mais les compétences restent à consolider, de même que l'articulation entre le MEF et les départements sectoriels.

En rentrant plus dans le détail des évaluations par dimension, nous pouvons dégager les constats suivants :

- Les éléments mentionnés concernant les moyennes des piliers se retrouvent au niveau des dimensions, et on peut citer comme forces actuelles par exemple les dimensions « Rôle du Parlement dans le contrôle de l'action gouvernementale » et « Indépendance des médias », relevant du pilier « Redevabilité et Partenariat ». A contrario, les dimensions « Harmonisation des demandes des PTFs », « Capacité en suivi et évaluation des Politiques publiques » et « Performance de l'Administration » paraissent constituer des points faibles, de même que la dimension relative à la « Stratégie et dispositif » du pilier « Capacité statistique ».
- Les revues du DSRP, ainsi que la mise en œuvre des CDSMT au niveau d'une quinzaine de départements ministériels ont constitués sans doute des facteurs qui encouragent la gestion axée sur les résultats de développement. La revue du DSRP constitue notamment une occasion de procéder à des évaluations de manière participative ; et des secteurs comme l'éducation, la santé, l'environnement et la famille, ont sans doute su tirer des bénéfices énormes de cet exercice en matière de GRD, de même que celui relatif aux CDSMT, créant ainsi une différence par rapport à des secteurs dits plus faibles comme l'urbanisme et les sports.

- Une première faiblesse se situe dans les dimensions relatives aux facteurs « humains » ou « culturels » de la mise en œuvre d'une gestion axée sur les résultats de développement, dans le pilier « Leadership » : « Responsabilisation et délégation au niveau des cadres de l'Administration », « Changement dans la gestion » et « Gestion des ressources humaines ». Cet aspect est bien sûr critique pour une bonne mise en œuvre de la GRD et peut limiter de fait l'ensemble des progrès réalisés au niveau des processus et dispositifs institutionnels. Il est déjà identifié comme critique et fait l'objet d'actions qui sont pour l'instant cependant limitées à des actions de sensibilisation / formation nécessaires mais non suffisantes.
- De façon cohérente, on remarque une seconde faiblesse marquée pour les dimensions du pilier « Suivi et Evaluation » liées au fonctionnement de l'Administration : « Système de mesure de la satisfaction des usagers » et « Performance de l'administration orientée vers les résultats de développement ».
- Enfin, on remarque également des faiblesses au niveau du pilier « Planification et Budgétisation », visible en particulier dans la déconnexion entre la planification et la budgétisation et une budgétisation encore largement basée sur les moyens et les activités et non sur les résultats. De la même manière, nous pouvons remarquer une faiblesse de prise en compte de la dimension décentralisation dans la planification, et, en conséquence, dans la budgétisation et la visibilité budgétaire.

DEFINITION DES PRIORITES

La définition des dimensions prioritaires s'est faite par le biais d'itérations et d'analyses successives des dimensions en utilisant 2 critères différents :

- Priorité
- Faisabilité

La séquence de travail en atelier a été la suivante :

- Application du critère 1 : priorité (importance / urgence)
 - Question clé : en faisant abstraction des contraintes (politiques, moyens humains et financiers, travaux en cours), quel est le séquençement « idéal » des actions de renforcement de capacités GRD ?
 - Travail en sous-groupes et validation en consensus de 2 niveaux de priorités
- Prise en compte de l'évaluation
 - Visualisation dans un tableau Evaluation x Priorité et revue des priorités 1 et 2
- Application du critère 2 : difficulté (moyens disponibles / à mobiliser, effets à court / moyen terme, complexité technique, humaine, politique)
 - Discussion en groupe complet portant sur les dimensions de priorité 1 pour définir la difficulté en 3 niveaux (bas, moyen, élevé)
- Détermination des priorités pour lesquelles formuler le plan d'action
 - Discussion en groupe complet

Suite à la discussion, les dimensions prioritaires ont été retenues par un choix qui s'est focalisé sur les efforts immédiats, ainsi que sur les faiblesses identifiées ci-dessous.

Les dimensions prioritaires retenues sont les suivantes :

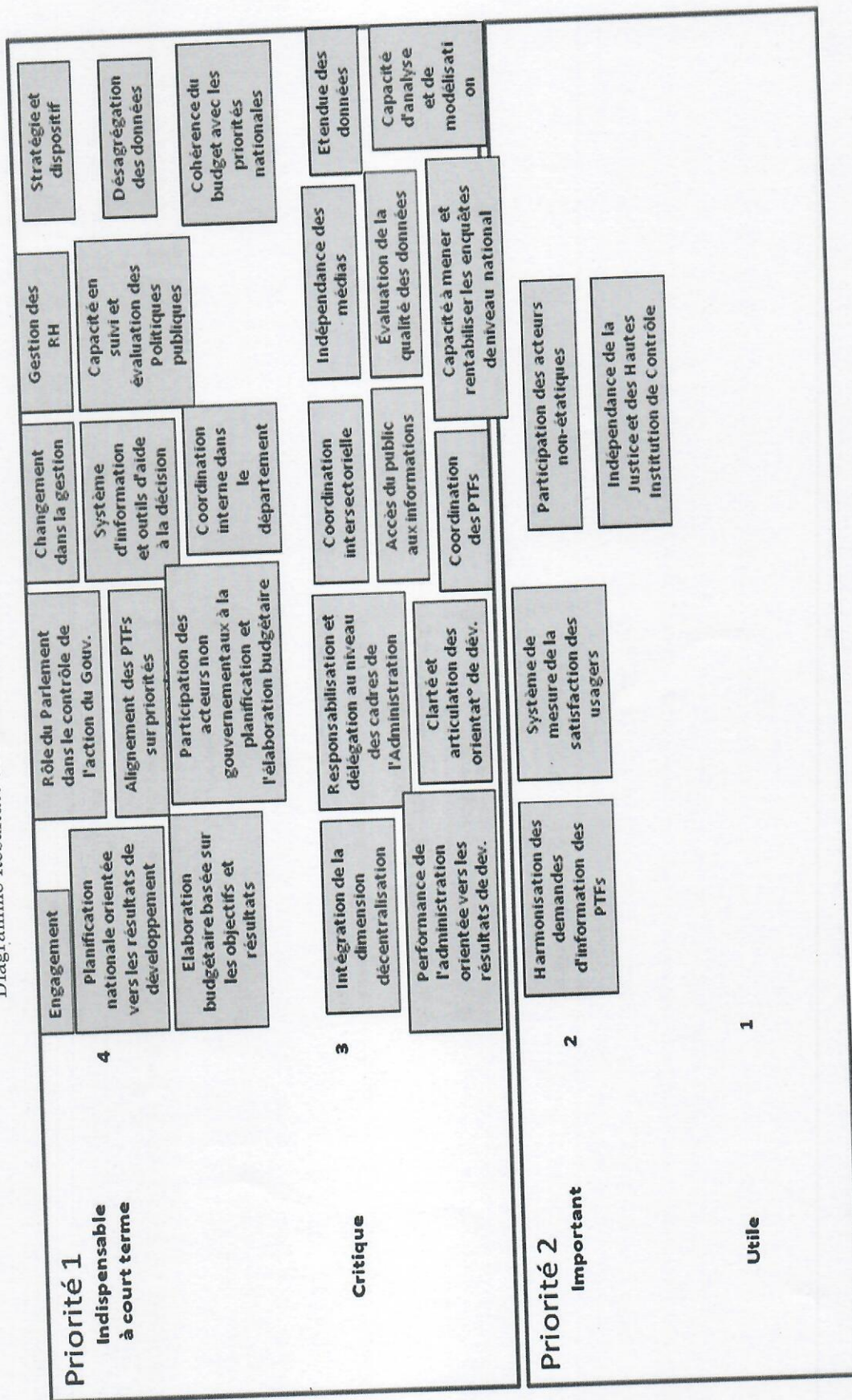
- Pilier Leadership
 - Clarté et articulation des orientations de développement
- Pilier Suivi et Evaluation :
 - Planification nationale orientée vers les résultats de développement
 - Capacité en suivi et évaluation des Politiques publiques
- Redevabilité et Partenariat
 - Coordination des partenaires techniques et financiers
 - Alignement des partenaires sur priorités nationales
- Pilier Planification et Budgétisation
 - Cohérence du budget avec les priorités nationales
 - Elaboration budgétaire basée sur les objectifs et résultats.

- Capacité statistique
 - Stratégie et dispositif
 - Capacité à mener et rentabiliser les enquêtes de niveau national

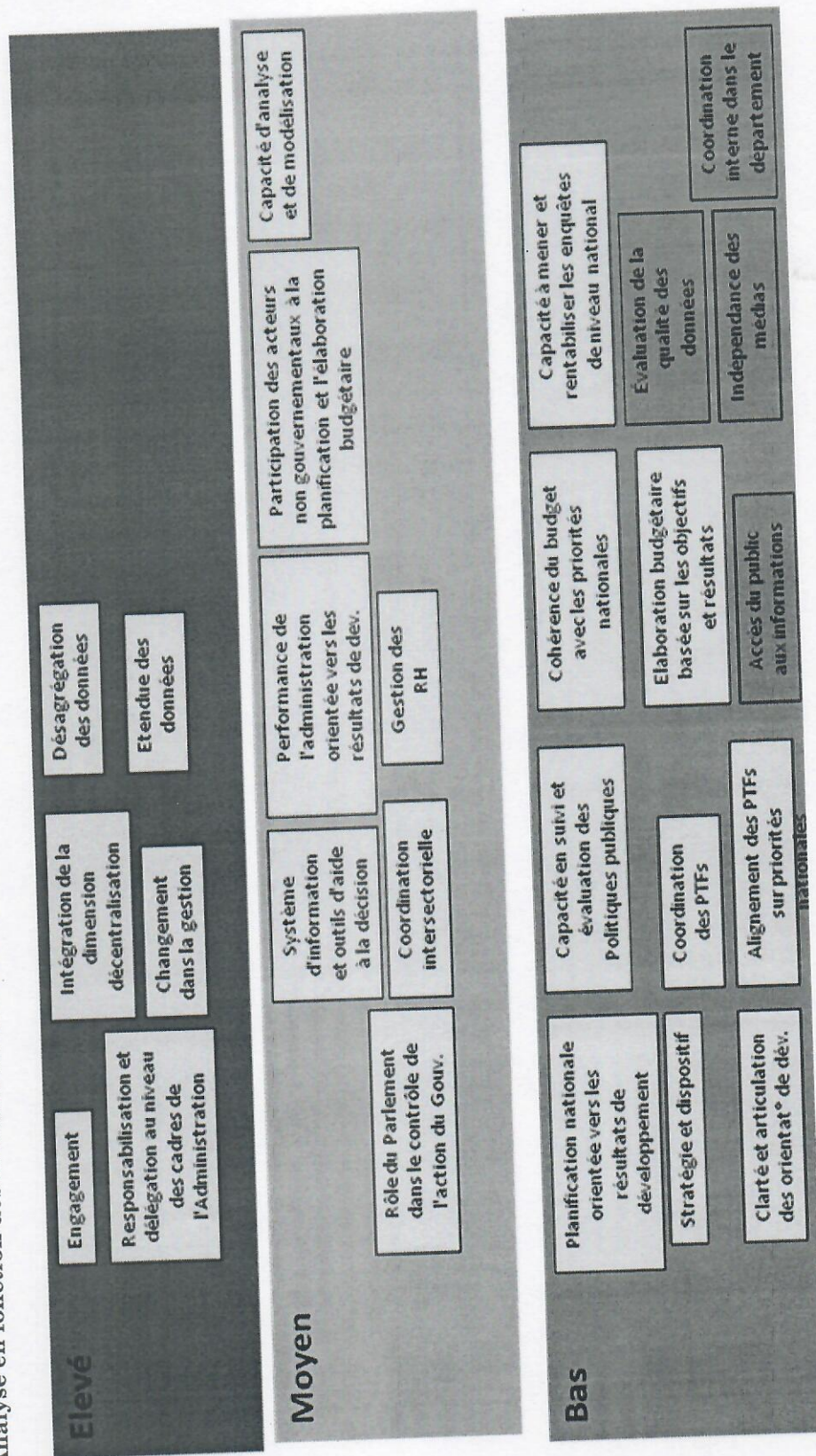
Le résultat du processus de priorisation est visualisé dans le diagramme de la page suivante, combinant les résultats de l'auto-évaluation, la division en 2 niveaux de priorité pour présenter l'ensemble des dimensions CAP-Scan et les niveaux de difficulté estimés pour les différentes dimensions.

Soulignons que certaines dimensions n'ont pu recueillir le consensus des participants du fait notamment de la difficulté de leur mise en œuvre et de la priorité accordée à la nécessité d'asseoir dans un premier temps une culture orientée vers les résultats au niveau interne de l'Administration. Il s'agit de : « Evaluation de la qualité des données », accès du public à l'information », « Indépendance des médias » et « Coordination interne ».

Diagramme Résultats de l'auto-évaluation & Priorités



Analyse en fonction des niveaux de difficultés



ELABORATION DU PLAN D'ACTION

Le plan d'action a été élaboré dans le cadre d'un atelier spécifique organisé le 29 septembre. Près de 2 mois étaient passés après l'organisation de l'atelier sur l'évaluation des résultats. De plus tous les participants du premier atelier n'ont pu participer et ont dû se faire représenter. Ceci a engendré quelques difficultés qui ont pu cependant être en partie surmontées par un rappel de la démarche et des principaux résultats.

Par la suite des travaux en groupes ont permis d'élaborer un plan d'action autour des 9 dimensions jugées prioritaires et définies dans le cadre du premier atelier. Il s'agit de :

- Pilier Leadership
 - Clarté et articulation des orientations de développement
- Pilier Suivi et Evaluation :
 - Planification nationale orientée vers les résultats de développement
 - Capacité en suivi et évaluation des Politiques publiques
- Redevabilité et Partenariat
 - Coordination des partenaires techniques et financiers
 - Alignement des partenaires sur priorités nationales
- Pilier Planification et Budgétisation
 - Cohérence du budget avec les priorités nationales
 - Elaboration budgétaire basée sur les objectifs et résultats.
- Capacité statistique
 - Stratégie et dispositif
 - Capacité à mener et rentabiliser les enquêtes de niveau national

La mise en œuvre du plan d'action reste tributaire des moyens qui seront mis en œuvre pour son exécution, à la fois du point de vue humains que de celui qui concerne les aspects financiers. C'est pourquoi, le lien avec les programmes en cours, dont les financements sont acquis pourraient constituer une piste à mettre à profit.

Le plan d'action qui s'est dégagé des différentes discussions est présenté dans les pages suivantes. N'ont été retenues que les neuf dimensions jugées prioritaires.

Dimension / Produits	Indicateur / Suivi	Situation de Référence	Situation Cible/ Échéance	Financement			Resp. Exécution	Priorité	Observation / Lien Action Existente
				Acquis	Mobilisable	Origine			
1. Leadership									
Clarté et articulation des orientations de développement									
Organisation de formations continues(Cdmt et GAR)	Nbre de sessions	13	16				DGF		Réformes budgétaires financières
Renforcement et opérationnalisation des Cellules de planification	Nbre de Cellules opérationnelles	Nbre actuel de Cellules	PLUS 5	200 Millions		BCI	DGP		Programme national de renforcement des capacités en planification
Etude pour une meilleure harmonisation des documents de planification stratégique	Existence de documents mieux harmonisés aux différents niveaux	Vide temporel du PODES 2008 - 2013 DSRP : orientation et opérationnalisation	Etude réalisée et validée				DGP, DCEF, CSPLP, DGF		
2. Suivi / Evaluation									
Planification nationale orientée vers les résultats de développement									
Systématisation des organes de planification et de suivi au niveau de tous les ministères	% de ministères dotés d'organe de planification et de suivi fonctionnels	4/nombre de ministères	7/ nombre de ministères amorcés (TDR élaborés)	X		Etat	DPN/Ministères concernés	1	
Harmonisation des systèmes de suivi et évaluation en relation avec le DSRP	Manuel de suivi élaboré	Inexistant		X		Bailleur/Etat	MEF(DPN, Cellule/ANSD)	1	
Capacité en suivi et évaluation des politiques publiques									
Mise à niveau des Ministères en matière de SE	Nombres d'organes de planification et de suivi disposant de personnel qualifié	0	4	X		Bailleur/Etat	MEF (DPN, Cellule/ANSD)	2	

5. Capacité Statistique											
Stratégie et dispositif											
Organisation d'un séminaire annuel de présentation du nouveau cadre de la Statistique											
	Rapport	0	1	0	5					ANSD et le Comité de pilotage du CAP Etat et PTF SCAN Sénégal	
Sensibilisation et Vulgarisation du Schéma directeur de la statistique et de la démographie (organisation d'ateliers de vulgarisation et de sensibilisation)	sensibilisation et vulgarisations organisées Nombre de Rapport de fin de sessions	0								ANSD et le Comité de pilotage du CAP Etat et PTF SCAN Sénégal	
		0 activité	4 activités (au niveau d	0	10 millions						
Capacités à mener et rentabiliser les enquêtes de niveau national											
Organisation de forums de discussion sur le net entre utilisateurs et producteurs pour recueillir les préoccupations des utilisateurs en exploitant notamment l'intranet gouv/ADIE	Nombre de forums organisés	0 forum	2	0	2 millions					ANSD et le Comité de pilotage du CAP SCAN Sénégal	

INSTITUTIONNALISATION, DISSEMINATION ET SUIVI

Le Comité de pilotage du Cap Scan devra accompagner le processus au moins jusqu'à sa validation par le Gouvernement. Il aura aussi à assurer la présentation du plan d'action aux partenaires techniques et financiers afin de susciter leur adhésion, ainsi qu'à la société civile qui a été impliquée dès le départ dans le processus, à travers le Forum Civil.

Le CEPOD (Centre d'Etudes et de Politiques pour le Développement) a été identifié comme structure au niveau de laquelle le suivi de la mise en œuvre du plan d'action du Cap Scan sera assuré. Il travaillera en étroite collaboration avec le Comité de Pilotage du Cap Scan et le Secrétariat du DSRP au Ministère de l'Economie et des Finances afin d'assurer le meilleur arrimage du plan d'action aux programmes en cours.

Le CEPOD devra développer une vision claire de la tâche qui lui est assignée. Il aura en outre à identifier les implications de cette responsabilité, en termes de budget temps et de ressources à mettre à disposition. Il se chargera de recenser toutes les opportunités de formation/renforcement des capacités, en vue d'établir des passerelles avec le plan d'action du CAPSCAN.

Le CEPOD aura aussi à animer une plateforme d'échange qui pourra prendre la forme d'un forum électronique et un site sur lequel seront publiés les indicateurs de suivi du plan d'action. Cette forme de collaboration contribue à mettre en place un réseau d'échange d'informations, d'expériences et de bonnes pratiques.

Dans ce processus, les ministères ou secteurs dit « forts » (Education, Santé, Environnement notamment) seront appelés à soutenir ceux qui ont moins d'expériences dans le cadre d'ateliers de partage ou d'activités de coaching. Cette innovation devrait être bien examinée dans l'exercice de finalisation du plan d'action.

Les sectoriels qui n'ont pas pu participer à l'exercice seront invités à une session d'information sur le CAPSCAN selon un format qui sera défini par le Comité de pilotage, en collaboration avec le CEPOD. A l'issue de cette session d'information, une feuille de route sera élaborée, relativement à la dissémination au profit de ces sectoriels.

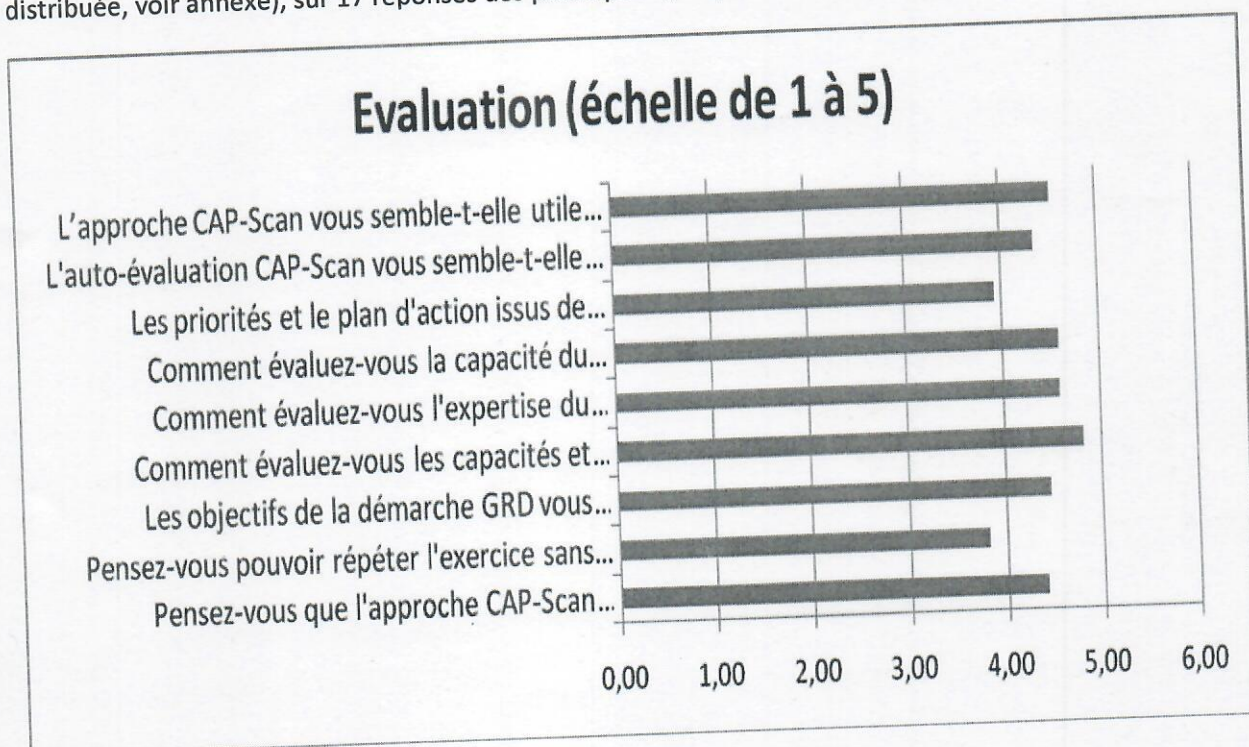
En plus des organisations de la société civile, il sera intéressant de faire l'exercice avec les associations d'élus locaux et l'institution parlementaire pour promouvoir une vision partagée des capacités en GRD et de mesures à prendre pour leur amélioration.

Le plan d'opérationnalisation du Cap Scan, prenant en compte les aspects de suivi d'institutionnalisation, de dissémination et de suivi, se présente comme suit :

Opérationnalisation du plan d'action CAP- Scan Sénégal Nov - Déc 2009			Nov			Déc				Jan			
Activités	Date fin	Qui?	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25
Produit 1 : Finalisation du plan d'action CAP- Scan	30-nov												
Réunion Validation Plan d'Action	15-nov	CEPOD - Comité Pilotage - Sec DSRP											
Elaboration du Projet d'Arrêté	20-nov	CEPOD											
Désignation du Responsable du Suivi	25-nov	CEPOD											
Mise en place effective	30-nov	CEPOD - Comité Pilotage - Sec DSRP											
Produit 2 : Dissémination de l'approche au sein du Gouvernement et des PTFs	20-janv												
Préparer plan de communication et suivi	10-déc	CEPOD											
Valider le plan de Communication	15-déc	Comité Pilotage											
Diffuser le rapport final	30-déc	CEPOD											
Préparer une communication en Conseil des Ministres	15-janv	CEPOD											
Diffuser le Rapport auprès des PTFs	20-janv	CEPOD											
Produit 3 : Suivi - Evaluation	31-janv												
Mise en place d'une plateforme de suivi et d'Echanges	15-janv	CEPOD											
Animation d'un forum de discussion	30-janv	CEPOD											
Réunion d'évaluation	30-janv	Comité Pilotage Sec DRSP - CEPOD											

IV. EVALUATION DE LA MISSION CAP-SCAN

Les résultats de l'évaluation de la mission Cap Scan au Sénégal (une fiche d'évaluation a été distribuée, voir annexe), sur 17 réponses des participants, se présentent comme suit :



L'analyse de ces résultats permet de dégager les observations suivantes :

- L'exercice du Cap Scan au Sénégal a été jugé globalement très satisfaisant par les participants (le score moyen tourne autour de 4,3 sur une échelle de 5) qui l'ont très utile.
- A l'image des résultats du Niger et de la Mauritanie, les participants pensent avoir quelques petites difficultés à dérouler l'exercice sans l'assistance d'un facilitateur et s'interrogent également sur la pertinence des priorités dégagées dans le plan d'action, quant à ce qu'elles reflètent leur vision de la GRD (les deux scores sont en dessous de 4). Une explication possible est que l'exercice ne s'est pas déroulé de manière continue (rupture de 2 mois entre juillet et septembre). Une autre explication réside en ce que certains participants n'ont pas accompagné tout le processus.

- A l'inverse, l'exercice est jugé pertinent et très utile dans le cadre des efforts déployés pour instaurer la GRD. L'approche Cap Scan est jugée par ailleurs comme pouvant contribuer à l'amélioration des capacités en GRD.

Les principaux commentaires ont concerné entre autres :

- La durée est insuffisante pour une bonne identification des priorités et des besoins et le Cap Scan devrait concerner d'abord des secteurs avant de couvrir le champ global de l'action gouvernemental.
- Une plus grande partie devrait être consacrée aux discussions en groupe et en plénière ; cela permettrait une meilleure appropriation
 - « L'Agenciation est une forme de décentralisation technique, c'est une délégation de pouvoir et une voie de contournement et de dessaisissement progressif de l'Administration de ses missions ». C'est un paramètre à prendre en compte.
 - On s'attaque aux structures et aux institutions : l'homme devrait apparaître plus, en terme de motivation
 - Intéressant : « des choses qui paraissaient évidentes ne le sont finalement pas. Cependant les 5 piliers ne devraient pas avoir le même poids → Pondérer les piliers
 - « L'approche confirme notre vision de la GRD ». Les piliers ne devraient pas être logés à la même enseigne. Le leadership est le point nodal. Au niveau des stades de développement, commencer par l'expérimentation car la prise de conscience est transversale.
 - « Très intéressant/ vertu pédagogique, grille pertinente (ce à quoi il va falloir faire attention) ».

V. ANNEXES

Cadre de référence CAP-Scan

Vue synthétique des piliers / dimensions / questions clés				5. Capacité Statistique	
1. Leadership	1.1. Quel est le niveau de l'engagement des décideurs dans une démarche de gestion axée sur les résultats de développement ?	2. Suivi et Evaluation		4. Planification et budgétisation	5.1 Quel est le niveau de mise en œuvre de la stratégie nationale de développement de la statistique ?
		2.1 Planification nationale orientée vers les résultats de développement	2.2 Dans quelle mesure la planification nationale présente-t-elle clairement les objectifs de développement et constitue-t-elle le cadre de référence de l'action gouvernementale ?		
Clarté et articulation des orientations de développement	1.2 Dans quelle mesure la planification nationale présente-t-elle clairement les objectifs de développement et constitue-t-elle le cadre de référence de l'action gouvernementale ?	2.1 Les politiques publiques sont-elles soumises à un processus de suivi et d'évaluation de manière régulière et soutenue permettant des ajustements dans un objectif de performance ?	2.2 Dans quelle mesure l'Administration dispose-t-elle des compétences adéquates pour assurer un suivi et une évaluation des politiques publiques ?	4.1 Les instruments de budget avec les priorités nationales cohérentes ?	5.2 Quel est la capacité de l'Administration en termes de désagrégation des données ?
Participation des acteurs non étatiques	1.3 Dans quelle mesure les organisations de la société civile et le secteur privé participent aux côtés du gouvernement comme partenaires dans l'atteinte des résultats de développement ?	2.3 Dans quelle mesure l'Administration dispose-t-elle des outils adéquats, informatique en particulier, pour assurer un suivi et une évaluation des politiques publiques et utiliser des données recueillies dans les décisions ?	2.4 L'Administration apprécie-t-elle son rôle global (publics et privés) jouent-ils leur rôle de contre-pouvoir effectif ?	4.2 L'allocation des ressources budgétaires se fait-elle sur la base des résultats et objectifs de chaque département et en tenant compte de l'évaluation des résultats passés ?	5.3 Les données statistiques disponibles couvrent-elles un champ suffisant pour la mesure de tous les indicateurs liés aux priorités nationales ?
Responsabilisation et délégation au niveau des cadres de l'Administration	1.4 Les pratiques de gestion des cadres de l'Administration encouragent-elles la responsabilisation et la motivation des fonctionnaires ?	2.4 L'Administration a-t-elle mis en œuvre des moyens de mesure de qualité des services pour apprécier le niveau de satisfaction des usagers ?	3.4 Comment apprécie-t-on le niveau de dissémination des informations au public par le gouvernement ?	4.3 Dans quelle mesure les acteurs non gouvernementaux participent-ils au processus des allocations budgétaires et dans l'évaluation des résultats ?	5.4 Quels sont les moyens consacrés par l'Administration à l'amélioration de la qualité des données statistiques ?
Intégration de la dimension décentralisation	1.5 Dans quelle mesure l'Administration et les collectivités territoriales opèrent-ils de façon cohérente pour l'atteinte des résultats de développement ?	2.5 Dans quelle mesure l'information factuelle de suivi et d'évaluation est-elle utilisée comme moyen d'améliorer le fonctionnement de l'Administration pour de meilleurs résultats de développement ?	3.5 Dans quelle mesure les mécanismes au sein de l'Administration assurent-ils une bonne coordination des actions des PTF ?	4.4 L'élaboration budgétaire au sein d'un département suit-elle une déclinaison logique des objectifs aux différents niveaux ?	5.5 L'Administration a-t-elle la capacité de mener des enquêtes de niveau national, de les archiver et diffuser largement ?
Changement dans la gestion	1.6 Dans quelle mesure l'Administration s'est-elle donnée les moyens de traiter le développement de capacités comme un vrai projet de changement profond de l'Administration et de ses pratiques ?	2.6 Quel est le niveau d'harmonisation des PTFs sur les procédures nationales de rapportage et l'organisation des missions et des travaux d'analyse conjoints ?	3.6 Dans quelle mesure les bonnes pratiques en GRD de l'Administration assurent-elles l'alignement des priorités nationales ?	4.5 Dans quelle mesure la coordination sur base des objectifs intersectionnels est-elle prise en compte dans l'élaboration budgétaire ?	5.6 L'Administration a-t-elle la capacité d'analyser et d'utiliser à des fins prospectives les données statistiques ?
Gestion des ressources humaines	1.7 Dans quelle mesure la GRD influence-t-elle sur les pratiques de gestion au niveau individuel ?				

Définition des stades de développement de capacités

Définition des stades de développement			
Conscience	Expérimentation	Transition	Mise en oeuvre pérenne
La faiblesse des capacités de gestion est diagnostiquée comme un frein à l'atteinte des résultats de développement. L'administration reconnaît l'intérêt de changer ses pratiques vers une meilleure gestion axée sur les résultats de développement mais l'engagement reste flou. Les responsables reconnaissent qu'il est possible de faire mieux, et souhaitent être plus en phase avec les principes de bonne gestion. Ce stade implique souvent un sentiment de frustration et de mécontentement vis-à-vis des performances de l'administration. La sensibilisation aux pratiques de bonne gestion, ainsi que le sentiment d'urgence du besoin de changement suscitent l'envie de changement et permet de passer au stade suivant.	Le Gouvernement commence à s'engager dans une démarche de changement vers des pratiques de bonne gestion, et explore différentes approches. Les différents responsables recueillent des idées de sources différentes et expérimentent des méthodes nouvelles. Cette expérimentation prend souvent la forme de projets pilotes et de déclenchement d'études ou de groupes de travail. Le manque d'homogénéité est une des difficultés qui caractérise ce stade, et des outils différents sont mis en œuvre sur la base de préférences personnelles. Par ailleurs, le lancement simultané de multiples initiatives a pour conséquence qu'aucune n'est poussée jusqu'au bout. Un nombre significatif de responsables et fonctionnaires reconnaissent les bénéfices d'une bonne gestion pour l'atteinte des objectifs de développement si la démarche est poussée plus avant. Ce nombre et cette volonté permettent le passage au stade suivant.	Le Gouvernement a pris un engagement formel de changement des pratiques de gestion et rentre dans un stade de transition entre les anciennes et nouvelles méthodes. L'engagement dans la nouvelle approche s'étend au niveau individuel, l'ancienne façon de travailler étant perçue comme n'apportant pas de solutions aux problèmes quotidiens. Une des caractéristiques de ce stade est qu'il est souvent le temps des décisions parfois difficiles. La mise en place de nouveaux cadres de résultats par exemple implique d'abandonner les anciens indicateurs et les anciennes méthodes de mesure. La définition des priorités est également un enjeu fort, ainsi que la gestion du changement humain à l'échelle de l'administration. La diffusion à grande échelle de l'approche au sein de l'administration permet de passer au stade suivant.	La gestion axée sur les résultats de développement est intégrée dans les pratiques de l'administration de façon transversale. Les principaux processus administratifs (formulation des stratégies nationales, élaboration budgétaire) sont alignés sur les nouvelles pratiques. Des indicateurs sont utilisés pour suivre l'action gouvernementale et un processus de revue périodique permet de les adapter aux priorités nationales. Les fonctionnaires sont mobilisés et formés et disposent des moyens de s'approprier les différents outils de gestion, qui sont revus régulièrement sur la base des expériences passées. Les allocations de ressources assurent la pérennité des nouvelles méthodes. Les effets sont visibles dans les services fournis par le Gouvernement.

Liste des participants CAP-Scan

Pilier	Dimension	Question	Score	Argumentation
1. Leadership	1.1 Engagement	1.1. Quel est le niveau de l'engagement du décideurs dans une démarche de gestion axée sur les résultats de développement ?	2,00	↑ Un engagement est constaté par rapport à la déclaration de principe la signature de certaines conventions au niveau internationale. ↑ Les CDSMT font référence à la GAR. ↑ La mise en place de programmes sectoriels (PNBG PDEF, PDIS) et de programmes intégrés (DSRP) ↑ Revues sectorielles ↑ Engagement pris par les autorités et effort de Sensibilisation au niveau national ; Ateliers de formation organisés de manière ponctuelle ↓ Les départements/secteurs ne sont pas au même niveau d'Information et de Formation ; Les expériences ne sont pas partagées et diffusées ↓ Pas d'acte officiel instituant la GAR spécifiquement ↓ Efforts à faire en matière d'engagement par rapport à la mise en œuvre Conclusion : Nécessité d'une extension aux ministères qui ne sont pas sous CDSMT, en vue de la Généralisation et Appropriation de la GAR par les décideurs
	1.2 Clarté et articulation des orientations de développement	1.2 Dans quelle mesure la planification nationale présente-t-elle clairement les objectifs de développement et constitue-t-elle le cadre de référence de l'action gouvernementale ?	2,50	↑ Le DSRP présente un cadre de référence où les objectifs du développement sont clairement définis et intégrés ↑ Les indicateurs du DSRP sont mesurables (critère de sélection) ↑ Outils de base assis très tôt par le Sénégal, existence d'outils et de cadre de planification à différents niveaux ↓ Le degré d'orientation vers la GAR n'est pas le même dans tous les secteurs ; ↓ On note encore des insuffisances dans l'application du CDMT ; ↓ La planification nationale perd sa quintessence au profit du DSRP/SCA. Conclusion: Accorder une meilleure considération au système national de planification à moyen et long terme Il y a un besoin d'une meilleure articulation entre CDMT et GAR

1.3 Participation des acteurs non étatiques	1.3 Dans quelle mesure les organisations de la société civile et le secteur privé participent aux côtés du gouvernement comme partenaires dans l'atteinte des résultats de développement ?	3,00	↑ L'approche participative est privilégiée dans l'élaboration et la formulation de certain programme. ↑ Existence de cadre de dialogue entre acteurs étatiques et non étatiques ↑ La culture de participation de la société civile et du secteur privé est établie au Sénégal. Elle est une obligation dans le cadre du DSRP (forte implication des acteurs non étatiques). ↓ Besoin de mise à niveau des acteurs non étatiques pour une participation de qualité ↓ Diversité des interlocuteurs et absence de cadre unique de dialogue ↓ Niveau de développement / des compétences de la société civile ne répond pas aux exigences d'une GAR ; ↓ L'implication des ANE dans le S/E n'est pas toujours effective Conclusion: Une différenciation est nécessaire en fonction des domaines d'intervention ou des secteurs (ONG, associations, entreprises)
1.4 Responsabilisation et délégation au niveau des cadres de l'Administration	1.4 Les pratiques de gestion des cadres de l'Administration encouragent-elles la responsabilisation et la motivation des fonctionnaires ?	1,25	↑ Les conditions formelles (principes, textes, instruments) de délégation existent, y inclus la délégation en matière de gestion financière. ↑ Cadres peu responsabilisés ↑ Contribution aux résultats peu valorisée ↑ Délégation de pouvoir encore faible ↓ Parfois non concordance entre objectifs des politiques et ceux des techniciens ↓ La culture de la délégation (état d'esprit) n'est pas suffisamment propagée, les considérations subjectives (bon vouloir du chef, concentration du pouvoir) prédominent encore ; ↓ L'instabilité institutionnelle (remaniements fréquents) ne favorisent pas la délégation et la responsabilisation. Conclusion: La culture de délégation suppose des aptitudes et des attitudes. Sa promotion doit viser aussi bien les agents que leurs chefs hiérarchiques.

1.5 Intégration de la dimension décentralisation	1.5 Dans quelle mesure l'Administration et les collectivités territoriales opèrent-ils de façon cohérente pour l'atteinte des résultats de développement ?	1,50	↑ Les textes existent ainsi que les outils de planification locale. Les CL s'impliquent effectivement dans les différentes étapes de planification. ↑ Décentralisation approfondie avec transfert de domaines de compétence aux CL ↑ Existence des outils d'intégration (PRDI, PIC, Budget) mais faiblesse dans la mise en œuvre ↓ Le problème se situe au niveau de la mise en œuvre à la base ; ↓ Le lien entre planification nationale et la planification décentralisée n'est pas tracé ; ↓ Transferts de compétence insuffisamment accompagnés de transfert de moyens ↓ Faiblesse des capacités des CL Conclusion: Appropriation d' « Plan » par les collectivités locales ? ou Problèmes de ressources humaines ? L'évaluation de la mise en œuvre de la politique de décentralisation devrait permettre d'y voir plus clair.
1.6 Changement dans la gestion	1.6 Dans quelle mesure l'Administration s'est-elle donnée les moyens de traiter le développement de capacités comme un vrai projet de changement profond de l'Administration et de ses pratiques ?	2,00	↑ La nécessité de former et de perfectionner ses agents est en général perçue, des activités de formation sont menées avec l'appui des PTF, beaucoup de ministères disposent de plans de formation ↑ Existence d'une prise de conscience pour le développement des capacités ↑ Initiative de changement en matière de gestion de la performance (contrat et rapport de performance dans certains ministères) ↓ Mobilisation des ressources destinées à la formation et masse critique non encore atteinte ; ↓ les formations ne sont pas toujours en adéquation avec les conditions de travail. Conclusion : la gestion du changement en tant qu'élément de la mise en œuvre de la GRD n'est pas traitée et se dilue dans un ensemble d'actions de renforcement de capacités.

1.7 Gestion des ressources humaines	1.7 Dans quelle mesure la GRD influe-t-elle sur les pratiques de gestion au niveau individuel?	1,00	↑ L'introduction de la GAR permet de mesurer les performances ; ↑ La gestion des compétences est perçue comme nécessité ↓ Absence d'articulation entre la rémunération et les performances ↓ Absence d'évaluation axée sur les résultats individuels Pas de centre de formation et de cursus ↓ Pratique de l'évaluation individuelle très limitée ↓ Manque de professionnalisme dans la gestion des ressources humaines dans l'administration publique. ↓ Plus d'administration de personnel que de gestion de ressources humaines à proprement parlé. ↓ Absence de plan de carrière la gestion des ressources humaines. Conclusion : L'application de la gestion des compétences n'est pas effective. la possibilité d'imputer les résultats existe mais n'est pas pratiquée. Des fiches de description de postes n'existent pas toujours. L'ancienneté reste le principal critère d'évaluation et de promotion des fonctionnaires et non la performance, on ne peut pas encore parler d'adéquation Poste-Profil-Motivation.
1,89			
2. Suivi et Evaluation	2.1 Planification nationale orientée vers les résultats de développement	3,00	2.1 Les politiques publiques sont-elles soumises à un processus de suivi et d'évaluation de manières régulière et soutenue permettant des ajustements dans un objectif de performance ? ↑ Différentes pratiques existent dans le cadre du CDSMT ou du DSRP (revues). ↑ Dispositif national de suivi évaluation dans le cadre du DSRP ↑ Revue annuelle du DSRP ↑ Directions chargées du Suivi –évaluations dans les ↓ Les outils diffèrent. Il n'y a pas encore d'harmonisation et des problèmes par rapport à la régularité subsistent; ↓ La situation et les pratiques varient d'un secteur à l'autre ; ↓ La culture d'évaluation qui résulte de l'initiative nationale et non de celle des bailleurs n'est pas encore bien ancrée. Conclusion: La culture du suivi évaluation n'est pas encore suffisamment harmonisée malgré des pratiques en ce domaine dans la plupart des secteurs

2.2 Capacité en suivi et évaluation des Politiques publiques	2.2 Dans quelle mesure l'Administration dispose-t-elle des compétences adéquates pour assurer un suivi et une évaluation des politiques publiques ?	2,50	↑ l'Administration dispose de capacités à travers différentes Directions. ↑ Des Cellules doivent être mises en place au sein des ministères et des plans de formation existent. ↓ Mais est-ce que les <u>ressources humaines</u> sont là et sont bien utilisées? On remarque une centralisation au niveau du MEF, ce qui pose un problème <u>d'articulation avec les sectoriels</u> ; Il y a un problème de mise à niveau/capacitation des en matière de S/E Conclusion: les structures sont en place mais les compétences restent à consolider, de même que l'articulation entre le MEF et les sectoriels.
2.3 Système d'information et outils d'aide à la décision	2.3 Dans quelle mesure l'Administration dispose-t-elle des outils adéquats, informatique en particulier, pour assurer un suivi et une évaluation des politiques publiques et utiliser des données factuelles dans les décisions ?	2,00	↑ Un système existe au niveau de la Primature. Les informations sont fournies par des sectoriels. ↓ Le système permet de faire un suivi des décisions ; ↓ Certains secteurs ont leurs propres systèmes Conclusion: Important que des <u>systèmes soient mis en place dans les ministères</u> ; L'utilisation de l'outil informatique n'est pas vulgarisée ; Les outils existants ne sont pas toujours en adéquation avec les exigences d'une GAR

2.4 L'Administration a-t-elle mis en oeuvre des moyens de mesure de qualité des services pour apprécier le niveau de satisfaction des usagers ?	2.4 L'Administration a-t-elle mis en oeuvre des moyens de mesure de qualité des services pour apprécier le niveau de satisfaction des usagers ?	↑ Des prémisses existent : la satisfaction des usagers est intégrée dans des indicateurs ; ↑ des essais ponctuels sont menés ; ↑ des initiatives existent au sein de certains projets) ↓ La mesure de satisfaction des usagers n'est pas encore perçue comme une évidence et une obligation vis-à-vis des usagers ; les enquêtes de l'ANSD par exemple mettent l'accent sur les aspects quantitatifs. Conclusion: Une culture de mesure de satisfaction doit encore être promue.	1,25
2.5 Performance de l'administration orientée vers les résultats de développement	2.5 Dans quelle mesure une information factuelle de suivi et évaluation est- elle utilisée comme moyen d'améliorer le fonctionnement de l'administration pour de meilleurs résultats de développement ?	↑ Ministères sous CDSMT ou bénéficiaires de l'appui budgétaire font l'effort. ↓ S'il n'a pas de « pression » de bailleurs derrière, cela ne s'applique pas, ↓ Dans certaines situations on fait des constats mais il y a des résistances au changement Conclusion: Quelle est la situation dans les Ministères qui ne sont pas encore sous CDSMT ou ne bénéficieraient pas encore de l'appui budgétaire ? Comment impliquer davantage les politiques dans cette réflexion ?	1,00

2.6 Harmonisation des demandes d'information des PTFs	2.6 Quel est le niveau d'harmonisation des PTFs sur les procédures nationales de rapportage et l'organisation des missions et des travaux d'analyse conjoints ?	↑ Il existe un cadre de partenariat avec les PTFs ↑ Le niveau d'harmonisation varie d'un PTF à l'autre. ↓ Toutes les données sur les PTF ne sont pas accessibles. ↓ Pour les mêmes demandes d'informations, des formats différents sont utilisés. Conclusion: L'initiative en matière d'harmonisation doit revenir au gouvernement qui peut bien se référer pour la circonstance à la Déclaration de Paris	2,00
3. Redevabilité et partenariats	3.1 Indépendance de la Justice et des Hautes Institution de Contrôle	3.1 Dans quelle mesure les institutions de contrôle (Cour des Comptes, ...) et le pouvoir judiciaire exercent-ils leur action en indépendance par rapport au pouvoir exécutif ? ↑ L'indépendance de la justice et des organes de contrôle consacrée par la constitution et les lois. ↑ La cour des comptes dispose d'une bonne indépendance (Production de rapports annuels publics) ↑ Indépendance des cours et tribunaux ↑ Conseil supérieur de la magistrature encore présidé par l'Exécutif ; Conclusion : Les risques de politisation et d'instrumentalisation de la justice existent ; certains corps de contrôle sont directement sous tutelle de l'Exécutif.	1,96 2,00

3.2 Rôle du Parlement dans le contrôle de l'action gouvernementale	3.2 Jusqu'à quel niveau le Parlement joue-t-il son rôle dans le contrôle de l'action de l'Administration, notamment au niveau des politiques économiques et des allocations budgétaires?	2,75	↑ Le parlement joue son rôle formellement ; Les parlementaires sont de plus en plus conscients de leur rôle ; ↑ des mesures sont prises pour soutenir la prise de décision des parlementaires ↑ Tenue régulière des sessions budgétaires ↑ Déclaration de politique Générale du PM devant le parlement ↑ Initiation de commission d'enquête et des questions orales ↓ Peu d'initiatives parlementaires en matière de politique économique ↓ Manque d'exigence au sujet de la présentation des Lois de Règlement. ↓ Les pesanteurs politiques restreignent l'autonomie de l'institution parlementaire ; ↓ le CDSMT n'est pas voté par le parlement. ↓ Les lois de règlement ne sont pas votées systématiquement. Conclusion : Structurellement il ya quelque chose à faire par rapport à la GAR et à l'allocation des budgets en fonction des résultats.
3.3 Indépendance des médias	3.3 Dans quelle mesure les médias dans leur globalité (publics et privés) jouent-ils leur rôle de contre-pouvoir effectif ?	2,75	↑ Pluralité de médias privés et les médias jouent bien ce rôle. ↑ Liberté d'expression (censure limitée) ↓ Nécessité de renforcer les capacités des journalistes ↓ Dérapage des médias dans l'exercice de leurs rôles de médias Conclusion: Le problème qui se pose est lié à la <u>qualité des informations</u>, la question de l'éthique et les risques d'excès ou d'instrumentalisation des médias par les politiques.

3.4 Accès du public aux informations	3.4 Comment apprécie t-on le niveau de dissémination des informations au public par le gouvernement ?	2,00	↑ De manière générale, l'information est à la disposition du public. ↑ Tous les ministères disposent de sites internet ↑ Publication de rapports publics ↑ Existence de support pour la dissémination de l'information économique et sociale ↑ Langage administratif et économique assez exotérique ↑ Taux d'analphabétisme comme frein à l'accès à l'information ↑ Confidentialité administrative encore persistante dans certains secteurs ↑ Déficit de communication entre l'administration et les usagers Conclusion : Trois problèmes se posent : i) la qualité de l'information (la notion d'information utile) et ii) l'accessibilité (mode de transmission en adéquation avec les préoccupations des cibles), iii) la disponibilité de ressources suffisantes pour assurer une information adéquate du public.
3.5 Coordination des partenaires techniques et financiers	3.5 Dans quelle mesure les mécanismes au sein de l'Administration assurent-ils une bonne coordination des actions des PTF ?	2,00	↑ Existence de cadres de coordination sectoriels des PTF ↑ Tenue de revue de portefeuille ↑ Groupe consultatif ↑ Table ronde avec des bailleurs ↓ Inexistence de cadre de coordination des PTF dans certains secteurs Conclusion: Des efforts de coordination entre PTF existent dans les secteurs sous CDMT ou appui budgétaire ; Des groupes thématiques de bailleurs existent aussi dans un nombre important de secteurs ; Des cadres comme l'ACAB favorisent la coordination mais le gouvernement fait-il suffisamment d'efforts pour prendre l'initiative en matière de coordination des PTF ?
3.6 Alignement des partenaires sur priorités nationales	3.6 Dans quelle mesure les bonnes pratiques en GRD de l'Administration assurent-elles l'alignement des partenaires extérieurs sur les priorités nationales ?	3,00	↑ Appui budgétaire de la part de certains partenaires ↑ Implication des partenaires dans le processus de formulation des politiques publiques ↑ Responsabilisation des nationaux dans l'identification des orientation de développement ↓ Persistance de certains partenaires à appliquer leurs propres procédures Conclusion: En général les PTF s'alignent sur les grandes stratégies nationales, les CDSMT contribuent au renforcement de cette tendance. Dans le cadre du DSRP une matrice d'indicateurs est signée par le Gouvernement et les PTF.
2,42			

4. Planification et budgétisation	4.1 Cohérence du budget avec les priorités nationales	4.1 Les instruments de programmation (SDRP) et de budgétisation (CDMT, LdF) sont-ils articulés de façon cohérente?	2,25	↑ CDSMT (3ans) et LdF (1 an) sont cohérents. ↓ DSRP et CDSMT sont moins bien articulés ; Des décalages peuvent exister au niveau de la mise en œuvre. ↓ Pas de CDMT global Conclusion: Quelle est la situation en matière de cohérence dans les secteurs qui ne sont pas sous CDMT ou dont les LPS ne sont plus valides ?
	4.2 Elaboration budgétaire basée sur les objectifs et résultats	4.2 L'allocation des ressources budgétaires se fait-elle sur la base des résultats et objectifs de chaque département et en tenant compte de l'évaluation des résultats passés ?	1,25	↑ Théoriquement l'élaboration du budget tient compte des performances de l'année précédente, surtout dans des secteurs sous appui budgétaire et dans une certaine mesure sous CDMT ↓ Le MEF n'en tient pas forcément compte dans l'allocation des ressources ou les arbitrages. Conclusion : Des bases et instruments doivent être trouvés entre le MEF et les sectoriels.

4.3 Participation des acteurs non gouvernementaux à la planification et l'élaboration budgétaire	4.3 Dans quelle mesure les acteurs non gouvernementaux participent-ils au processus des allocations budgétaires et dans l'évaluation des résultats?	1,00	↑ Les allocations budgétaires relèvent de la responsabilité de l'administration ; ↑ Il existe des expériences ponctuelles dans le cadre de certains programmes. ↓ Les acteurs NG ne participent pas de manière générale, leur implication est plutôt indirecte Conclusion: globalement, la budgétisation reste basée sur les moyens et les tendances de dépenses. Des initiatives liant le budget aux résultats existent cependant mais restent très limitées. Conclusion: début d'expérimentation
4.4 Coordination interne dans le département	4.4 L'élaboration budgétaire au sein d'un département suit-elle une déclinaison logique des objectifs aux différents niveaux ?	1,50	↑ La coordination interne aux départements est en général bien assurée à travers la LPS ou le CDSMT ↓ Tous les secteurs ne sont pas au même niveau par rapport aux Lettres de politique sectorielle ou aux CDSMT Conclusion: quelques secteurs utilisent une déclinaison d'objectifs pour leur élaboration budgétaire mais cette pratique reste limitée. Conclusion: expérimentation en cours
4.5 Coordination inter sectorielle	4.5 Dans quelle mesure la coordination sur base des objectifs intersectoriels est-elle prise en compte dans l'élaboration budgétaire ?	2,00	↑ Traditionnellement projets intersectoriels sont logés au MEF ou à la Primature ; ↑ Dans certains secteurs des conseils interministériels autour de thèmes spécifiques favorisent l'inter sectorialité ; ↑ Il y a des avancées dans les projets et programmes. ↓ Les risques de déperdition de ressources, liés au manque de coordination entre secteurs ne sont pas bien cernés ; ↓ La coordination autour de concepts transversaux comme le genre n'existe pas encore Conclusion: l'approche programme intersectorielle est peu envisagée, sans pour autant bénéficier d'outils permettant d'axer la budgétisation sur les résultats. D'autres cas existent mais la pratique reste limitée et difficile.
		1,60	

5. Capacité statistique	5.1 Stratégie et dispositif	5.1 Quel est le niveau de mise en oeuvre de la stratégie nationale de développement de la statistique ?	3,25	↑ Il existe une stratégie nationale dont la mise en oeuvre est assurée par l'Agence nationale ANSD. ↑ Il existe une tradition de suivre l'état du pays et une bonne culture d'enquêtes ; le schéma directeur de la statistique tient compte des besoins des différents secteurs.. ↓ Problème: <u>connexion entre niveau central et les sectoriels</u>. L'information n'est pas fluide. Conclusion: le dispositif est en place mais encore jeune et en attente d'opérationnalisation complète pour la SNDS. Début de mise en oeuvre
	5.2 Désagrégation des données	5.2 Quel est la capacité de l'Administration en termes de désagrégation des données ?	3,00	↑ La capacité de désagrégation existe mais varie selon les secteurs. ↓ Les ressources ne suffisent pas pour atteindre un niveau optimal de désagrégation qui intègre l'aspect géographique/territorial et les cibles/sexospécificités Conclusion: la désagrégation est pratiquée de façon usuelle, même si elle n'est pas encore uniforme dans tous les secteurs. Le niveau reste à affiner dans certains pour un utilisation effective dans la prise de décision. Transition achevée.
	5.3 Etendue des données	5.3 Les données statistiques disponibles couvrent-elles un champ suffisant pour la mesure de tous les indicateurs liés aux priorités nationales?	2,50	↑ Dans le DSRP: l'ensemble des indicateurs sont renseignés. ↑ Les données couvrent une bonne partie des zones et des secteurs; ↓ Il existe des thématiques spécifiques sur lesquelles il est plus difficile de fournir des renseignements (carbone, secteur informel, chômage) Conclusion: Le dispositif national doit permettre de répondre aux demandes spécifiques.

