

3437



Sénégal



République du
Sénégal

Programme des Nations
Unies pour le Développement

Grand - Duché de Luxembourg
Mission de la Coopération

**PROPOSITION DE LA FORMULATION DU DESCRIPTIF RELATIF A L'AXE
APPUI A LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETE DU DOCUMENT DU PROGRAMME
PAYS (CPD)**

**PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITES
DU MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES
FINANCES EN REPUBLIQUE DU SENEGAL**

Contribution du Consultant International

**NDJADI HYAMBE YA SHAKO
03 BP 1719 COTONOU - BENIN
Cell. : +229 97224409
Fax : +229 21323549
Courriel : ndjadijr@yahoo.fr**

Juillet 2007

TABLE DES MATIERES

I - INTRODUCTION	1
II – ORGANISATION INSTITUTIONNELLE	2
2.1 Organisation et fonction du MEF	2
2.2 Direction de la Planification Nationale et de la Planification Régionale	3
2.2 Agence Nationale de la Statistique et de Démographie du Sénégal	5
III – NECESSITE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DU MEF	7
3.1 Nécessité d'un programme de renforcement de la capacité des Ministères	7
IV – BESOINS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES	8
4.1 Renforcement du cadre juridique et institutionnel	8
4.2 Renforcement des procédures, méthodes et instruments	11
4.3 Renforcement des capacités humaines, matérielles et techniques	13
V – LE CONTENU DU PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITES	14
5.1 Objectifs et éléments du programme de renforcement des capacités	14
5.2 Assistance technique	15
5.3 Formation	15
5.4 Instruments et outils à développer pour le compte de la DPNPR	17
5.5 Instruments et outils à développer pour le compte de l'ANSDS	17
5.6 Equipement à acquérir pour le compte des Ministères	18
VI – ORGANISATION/GESTION DU PROGRAMME	18

LISTE DES ACRONYMES

ANSDS	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie du Sénégal
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CNS	Conseil National de la Statistique
CSO/PLCP	Cellule de Suivi Opérationnel des Projets et Programmes de Lutte Contre la Pauvreté
DDRH	Direction de Développement des Ressources Humaines
DHD	Développement Humain Durable
DGBS	Direction Générale des Bourses et Stages
DGP	Direction Générale du Plan
DPEC	Direction des Projets d'Equipements Collectifs
DPG	Direction de la Planification Générale
DPI	Direction de la Programmation des Investissements
DPIP	Direction des Investissements Productifs
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
GdS	Gouvernement du Sénégal
LODES	Loi d'Orientation de Développement Economique et Social
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
MDCL	Ministère de la Décentralisation et Collectivités Locales
ME	Ministère de l'Education
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MSN	Ministère de la Solidarité Nationale
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PMA	Pays les Moins Avancés
PRCM	Programme de Renforcement des Capacités du MEF
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaires techniques et Financiers
SNDS	Stratégie Nationale de Développement de la Statistique
SSN	Système Statistique National
SNU	Système des Nations Unies

RESUME ANALYTIQUE

I - INTRODUCTION

1. Le Sénégal a adopté en 2002 le premier Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP I). L'assistance du PNUD à la mise en œuvre de la stratégie définie dans ce document a été concrétisée avec la mise en place du Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté (PAREP) en avril 2004 en vue de : (i) l'appui au pilotage stratégique au niveau national (Consolidation du dialogue de politique pour le DHD ; Renforcement des capacités de suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté ; Amélioration de la coordination opérationnelle des programmes de lutte contre la pauvreté/Développement d'alliances et système d'informations sur la pauvreté pour la mobilisation des ressources...) ; (ii) la finalisation et la réplique des projets pilotes de promotion des moyens d'existence durable dans les zones de concentration géographique à partir des antennes régionales mises en place à Saint-Louis, Tambacounda, Bambey et Ziguinchor.

2. Le PAREP est en conformité avec la stratégie à long terme contenue dans la le DSRP. Chaque année, la réalisation concrète des programmes identifiés dans le DSRP se fera notamment à travers l'exécution du programme des investissements publics regroupé dans le budget de développement. L'élaboration et la mise en œuvre de ces stratégies et programmes constituent l'objectif des fonctions de gestion stratégique et de programmation de développement qui concernent les activités suivantes :

(i) la formulation d'une vision de développement économique et social à long terme et la gestion de la mise en œuvre des stratégies à moyen terme,

(ii) la formulation et la gestion des politiques économiques de promotion d'un sentier de croissance économique durable,

(iii) la programmation et la gestion des investissements publics, traduction des orientations politiques, des objectifs et des stratégies globales et sectorielles de développement à moyen et long terme.

(iv) la gestion des systèmes d'information, notamment des systèmes de données statistiques économiques et sociales.

(v) la gestion et la coordination de l'assistance internationale (financement et assistance technique) dans la mesure où celle-ci occupe une place importante dans le fonds d'investissement et la promotion du développement économique.

3 Ces fonctions au niveau d'un pays ne sont pas le fait de l'Etat seul mais aussi des partenaires concernés de la Société. De l'ensemble du système institutionnel qui sous-tend le fonctionnement de l'économie sénégalaise, la gestion technique effective de l'économie est largement dominée par le Ministère en charge de l'Economie et des Finances (MEF). En outre, les organes de décision en matière de développement économique que sont le Gouvernement, le Conseil Economique et Social et le Parlement (Assemblée Nationale), assoient leur décision sur l'information, les analyses et les recommandations de ce Ministère. L'efficacité du fonctionnement du système de gestion de l'économie va donc dépendre à titre essentiel des capacités de ce Ministère. Il faut ajouter noter que le MEF joue un rôle prépondérant dans le système de gestion stratégique et de programmation du développement.

4 Pourtant, le diagnostic révèle que le MEF devrait avoir les capacités nécessaires pour faire face à ces missions. Dans ces conditions, pour améliorer les performances de ce département ministériel, la mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités des Ministères devient une urgence. Les capacités recouvrent ici (i) l'organisation institutionnelle légale et réglementaire ; (ii) les procédures et les méthodes ; (iii) les ressources humaines qualifiées ; et (iv) les moyens techniques et matériels. Le programme de renforcement de capacités vise en priorité à permettre aux Ministères de réaliser les missions qui relèvent de ses attributions. Le programme s'adressera également au renforcement des capacités d'autres départements ministériels pour permettre à ces institutions de remplir efficacement les activités qui participent notamment à la planification sectorielle et à la gestion des investissements de développement.

5 C'est après avoir :

- (i) réalisé un diagnostic de l'organisation institutionnelle du ministère et l'évaluation des capacités de réalisation des différences attribution du MEF ; et
 - (ii) déterminé les besoins de renforcement de capacités,
- que le programme de renforcement de capacités à mettre en œuvre, sera défini.

II – ORGANISATION INSTITUTIONNELLE

2.1 Organisation et fonctions du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)

6. Le Ministère de l'Economie et des Finances aurait pour missions :

- de réaliser des études, d'évaluer et de lancer les projets de développement ;
- de préparer et de suivre, en liaison avec les autres Ministères;
- de coordonner et de centraliser les statistiques au niveau national ;
- de définir les objectifs et les conditions de développement équilibré à long terme des activités économiques et sociales ; et
- de suivre les opérations susceptibles d'avoir un impact sur l'aménagement du territoire¹.

7 Pour faire face à ces responsabilités, le MEF est doté d'une structure d'organisation qui inclut, outre un Cabinet du Ministre et les services centraux² directement rattachés au Cabinet du Ministre :

- la Direction de la Planification Nationale et de la Planification Régionale (DPNPR) ; et
- l'Agence Nationale de la Statistique et de Démographie du Sénégal (ANSDS).

1 L'aménagement du territoire relève actuellement de la responsabilité du Ministère en charge de la Décentralisation et des Collectivités locales.

2 Il s'agit notamment de la Direction Générale des Finances.

Si le Secrétariat Général du Ministère est responsable du suivi du DSRP et de la mise en place du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT), il revient cependant à la DPNPR et à l'ANSDS de veiller à la réalisation des missions du Ministère.

2.2 La Direction Générale du Plan (DGP)

8 La DGP serait chargée :

- de la planification ;
- de l'étude, de l'évaluation et du lancement des projets de développement ;
- de la préparation et du suivi du budget de développement ; et
- de l'animation et de la coordination des travaux de la Commission Nationale de la Planification.

9 Elle comporterait plusieurs directions notamment :

(i) *La Direction de la Planification Nationale et de la Planification Régionale* constituerait l'unité centrale en matière de formulation des stratégies et programmes de développement à long et moyen terme du Sénégal. C'est aussi en principe l'observatoire de la situation économique et le centre nerveux de proposition de politiques de régulation du fonctionnement à moyen terme de l'économie nationale.

La Direction est subdivisée en quatre services.

10 Le *Service des Synthèses* serait le centre technique qui est supposé mener les travaux d'analyse et de projection pour dégager les éléments nécessaires pour la prise de décisions à long et moyen terme. Il a notamment pour mission : (i) de préparer un rapport sur les options qui s'ouvrent au développement du pays ; (ii) d'assurer la synthèse chiffrée du plan et de rédiger le projet final ; (iii) de procéder, tous les ans, à l'actualisation des prévisions ; (iv) d'analyser les écarts ; et (v) d'élaborer un rapport sur l'exécution du plan et sur les orientations pour les années à venir. A cet effet, il a la responsabilité de formuler et de réaliser le suivi de la mise en œuvre des stratégies de développement. Le service élabore les projections macroéconomiques à moyen terme.

11 Le *Service des Etudes sectorielles* serait l'organe responsable de veiller à la déclinaison des priorités de développement global en stratégies sectorielles. Le rôle de ce service est donc de participer, en liaison étroite avec les ministères techniques, à l'élaboration des politiques et stratégies sectorielles. A cet effet, un Décret devrait prévoir que ce service a la responsabilité : (i) « d'organiser la mise au point par chaque administration et par chaque organisme des schémas directeurs », (ii) « de procéder à l'actualisation des schémas directeurs et à la mesure exacte du taux de réalisation des objectifs fixés », et (iii) « d'animer les travaux des groupes de travail sectoriels de réaliser la synthèse chiffrée du plan pour les secteurs ». Pour chaque secteur d'activités retenu dans la stratégie de développement du pays, le schéma directeur des secteurs définit une liste des objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Il

revient à ce service d'assurer la cohérence entre, d'une part, la stratégie globale et les priorités nationales et, d'autre part, les stratégies les programmes, les politiques, les priorités et les objectifs sectoriels. A cet effet, le personnel du service est impliqué dans l'élaboration des stratégies sectorielles qui devrait être en conformité avec les priorités nationales à moyen et long terme.

12 Le *Service de la Coopération Internationale* serait chargé, en relation avec les autres départements, de toutes les questions touchant à la coopération économique, financière et technique. Il est responsable du suivi des conventions, des documents légaux et réglementaires et des marchés concernant les projets financés sur ressources extérieures (en prêts ou en dons) et des accords et conventions à caractère économique et financier. A la lumière de l'évaluation des besoins du pays, le service devrait initier les politiques de coopération économique, financière et technique avec les bailleurs de fonds et en assurer le suivi, mobiliser de nouvelles ressources extérieures, participer à la négociation sur les modalités et conditions de financement extérieur des projets et programmes présentés par les ministères techniques.

13 Le *Service Stage et Perfectionnement* devrait être mis en place au sein de la DPG, en lieu et place d'une Direction de Développement des Ressources Humaines (DDRH). Ce service reprend les missions de la DDRH qui est de formuler et mettre en œuvre les stratégies de développement des ressources humaines de l'ensemble de l'économie gabonaise.

14 Le Commissariat Général au Plan disposerait en outre de deux structures chargées de veiller à la conformité des projets sectoriels avec les priorités gouvernementales. Il s'agit notamment de la Direction des Projets d'Investissements Productifs (DPIP) et de la Direction des Projets d'équipements Collectifs (DPEC).

15 La *Direction des Stratégies de Développement (DSD)* serait chargé « d'évaluer et selon les cas de suivre ou de gérer les projets ». Plus spécifiquement, il revient à cette Direction de s'assurer de la conformité des projets des secteurs productifs avec les stratégies sectorielles définies par les départements ministériels. A cet effet, elle participe, en liaison étroite avec les ministères techniques, à l'élaboration et au suivi de l'exécution des projets des secteurs qui relèvent de sa compétence, à la préparation des programmes triennaux d'investissement et des Budgets d'Investissement. Elle est subdivisée en deux services, à savoir : (i) le *Service des Projets de Développement Rural* ; et (ii) le *Service des Projets de Développement Industriel et des Ressources Naturelles*. Chacun des deux services a la responsabilité du suivi des projets des secteurs définis.

16 La *Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE)* aurait les mêmes missions que la DPIP pour ce qui concerne les projets d'équipements collectifs (infrastructures de base, santé, social, administration et éducation). La Direction serait subdivisée en trois services, à savoir : (i) le *Service des Projets d'Infrastructures de Base* ; (ii) le *Service des projets Educatif* ; et (iii) le *Service des projets de Développement Sanitaire, Social et Administratif*. Chacun de ces trois services a la responsabilité du suivi de secteurs définis.

2.3 L'Agence Nationale de la Statistique et de Démographie du Sénégal (ANSDS)

17 L'ANSDS serait l'organe gouvernemental responsable de la production et du traitement des statistiques en République du Sénégal. A ce titre, elle a pour mission de :

- la publication des statistiques officielles à travers des documents de référence telles que : l'annuaire statistique, les comptes de la nation, ... etc.
- la réalisation des enquêtes et autres recensements de grande envergure ;
- la coordination du Système Statistique National (SSN) ;
- l'élaboration des statistiques des prix, des comptes nationaux, du commerce extérieur, et de toute autre statistique qui ne serait pas, pour quelque raison que se soit, prise en charge par un service statistique sectoriel ;
- la représentation au niveau international du système statistique national et la promotion de l'utilisation au niveau local des méthodologies conformes aux standards internationaux.

Elle est structurée en quatre Directions, à savoir :

18 La *Direction de Prévision et des Etudes Economiques* serait responsable de la formulation de la politique du pays en matière d'information statistique. A cet effet, elle est chargée d'une mission d'étude et de centralisation statistique, du traitement informatique des données statistiques et de l'édition et de la diffusion des statistiques. Elle doit également procéder à la l'édition, au traitement informatique et à la diffusion des statistiques nationales. Cette direction est subdivisée en deux services, à savoir le *Service des Etudes et de la Coordination Statistique* et le *Service Informatique*

19 Le *Service des Etudes et de la Coordination Statistique* a pour mission de : (i) proposer un schéma directeur statistique au niveau national ; (ii) participer à la coordination et à l'animation de l'action des partenaires intervenant dans l'élaboration des statistiques intégrées dans le schéma directeur ; (iii) de réaliser ou de faire réaliser par le centre informatique les traitements et regroupements prévus dans le schéma directeur statistique ; et (iv) recueillir les informations étrangères ayant un intérêt pour le pays.

20 Le *Service Informatique* : (i) participe, avec l'aide de la Direction Générale de l'Informatique du Ministère en charge de l'Economie et des Finances (MEF), à l'élaboration des cahiers de charge de l'ensemble des applications statistiques ; (ii) crée ou fait créer l'ensemble des chaînes nécessaires ; (iii) réalise les traitements des données ; et (iv) le cas échéant, réalise d'autres traitements pour les divers organismes chargés de fournir des statistiques intégrés dans le schéma directeur.

21 La *Direction de la Monnaie et du Crédit* aurait pour mission : (i) d'élaborer les comptes de la nation ; (ii) d'établir les statistiques économiques et financières prévues dans le schéma directeur statistique national ; et (iii) de procéder aux analyses à court terme et aux études de la compétitivité des entreprises. Elle est structurée en deux services :

22 Le *Service des Comptes Nationaux* serait responsable de la réalisation des comptes de la nation et de l'élaboration du rapport sur les comptes de la nation.

23 Le *Service des Etudes Economiques* effectuerait les analyses à court terme et étudie la compétitivité des entreprises, effectue les synthèses des statistiques sociales et élabore les comptes nationaux à prix constants.

III – NECESSITE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DU MEF

3.1 Nécessité d'un programme de renforcement des capacités

24 En conclusion, le diagnostic général des capacités du MEF et notamment du système de planification stratégique, d'élaboration des projets de développement, de programmation et de suivi du budget de développement et de production des statistiques économiques et sociales, révèle des insuffisances du cadre institutionnel. En effet, depuis l'adoption du décret qui régit et organise le MEF, beaucoup de changements se sont opérés dans l'environnement institutionnel du Sénégal. Le MEF serait chargé du suivi du DSRP et définirait les objectifs et priorités à moyen terme par rapport aux OMD. La mise en place du Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) relève de la responsabilité du MEF.

25 Il ressort également de l'analyse que la mission du MEF et notamment de la DPNPR a dangereusement glissé de la réflexion et de la réalisation des études vers une mission de programmation et de la gestion et de l'exécution du budget de développement. Or, en absence de cette réflexion stratégique et sectorielle en amont, le système de planification et de programmation du développement devient un leurre. Dans ces conditions, l'efficacité des dépenses publiques, notamment du budget de développement, comme outil privilégié pour lutter contre la pauvreté est loin d'être garantie. L'éparpillement des informations statistiques, les retards dans la production des comptes nationaux, les difficultés de coordination des services statistiques constituent des handicaps à l'efficacité de l'aide à la décision.

26 En outre, des lacunes importantes ont été remarquées au niveau des procédures, méthodes et instruments de planification et programmation du développement. Or pour garantir une meilleure efficacité des dépenses publiques, ils ont besoin d'être améliorés. La procédure de sélection, de suivi et d'évaluation de projets par exemple, devrait être perfectionnée de même que le fonctionnement des conférences budgétaires relatives au programme d'investissements publics. La promotion des performances du MEF nécessite la disponibilité de méthodologies permettant de décliner la stratégie et les priorités nationales en stratégies et priorités régionales et sectorielles puis en projets de développement. La méthodologie de l'évaluation de l'impact des produits des projets et du programme d'investissement doit être mise en place.

27 Enfin, des services de l'ANSDS et surtout de la DPNPR ne doivent pas souffrir d'un gap en ressources humaines.

28 La mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités ainsi que un recentrage des missions des différents départements du MEF sont urgents. Ces besoins de renforcement de capacités concernent aussi bien le cadre juridique et institutionnel que les procédures méthodes et instruments. Le renforcement de capacités s'occupera également des déficits de ressources humaines, matérielles et techniques. Il est donc nécessaire que des ajustements soient faits afin de redéfinir et de préciser les missions des institutions et de restructurer le cadre institutionnel supportant le montage d'instruments d'analyse et de suivi et la préparation de stratégies et de programmation, de gestion, de suivi et de l'évaluation des investissements publics.

IV - LES BESOINS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

29 Les besoins de renforcement de capacités se déclinent en : (i) renforcement du cadre institutionnel ; (ii) développement de procédures, méthodes et instruments de planification et programmation du développement ainsi qu'en amélioration du système de collectes et de productions d'informations économiques et sociales ; et (iii) renforcement des capacités humaines, matérielles et techniques.

4.1 Renforcement du cadre juridique et institutionnel

Cadre institutionnel de la DPNPR

30 Le nouveau cadre juridique et institutionnel devrait préciser clairement la principale mission de la DPNPR qui est celle de la planification régionale et sectorielle stratégique, de la programmation et du suivi de l'exécution du budget de développement. Sans que cela ne soit exhaustif, les améliorations envisagées porteront sur les points suivants.

- (i) *En ce qui concerne la planification stratégique, la planification sectorielle et la programmation des investissements* : Il est indéniable que la relecture des décrets s'impose et ce afin de tenir compte du changement de l'environnement institutionnel. Cependant, il faut reconnaître qu'il est d'abord prioritaire que les dispositions de ces textes soient effectivement appliqués pour ce qui concerne : les missions, d'une part, de la DGP, de la DPIIP et de la DPEC du MEF et, d'autre part, les services compétents des ministères techniques ; (ii) les relations fonctionnelles entre, d'une part, la DPI et, d'autre part, la DPEC et la DPIIP ; (iii) les relations fonctionnelles entre d'une part, la DPEC et la DPIIP et, d'autre part, les ministères techniques ; et (iv) les relations fonctionnelles entre la DPI et les ministères techniques. Il est nécessaire de mieux préciser les fonctions de la DPI et de la Direction du Budget. La DPI devrait beaucoup plus se concentrer sur la programmation et le suivi de l'exécution des investissements publics. La collaboration entre les services des études sectorielles de la DGP et la DPEC, la DPIIP et les services compétents des ministères techniques devrait être renforcée.

- (ii) *En ce qui concerne la planification régionale (provinciale) :* Pour tirer profit des potentialités et diversité du pays et mieux prendre en compte la dimension régionale de la pauvreté, le cadre institutionnel devrait également permettre le renforcement de la planification régionale. Une meilleure maîtrise de la planification régionale permettra d'optimiser l'impact sur le développement des ressources des fêtes nationales tournantes. La création d'une direction de la planification régionale pourrait être envisagée. Il faudrait définir un cadre de concertation/collaboration entre le MEF, plus spécifiquement la DPNPR et le Ministère en charge de la Décentralisation et des Collectivités Locales, plus spécifiquement la Direction chargée de l'aménagement du territoire.
- (iii) *En ce qui concerne le cycle de gestion des investissements publics et la programmation des investissements :* L'adoption de la loi sur les investissements publics devra préciser les responsabilités de chaque structure intervenant à chacune des étapes (identification, formulation, évaluation, mise en œuvre, évaluation ex post) du processus (communautés de base, ministères techniques, les différents départements du MEF, le Gouvernement, l'Assemblée Nationale, les PTF), les instruments devant intervenir à chacune des étapes (DSRP, Stratégies/politiques/programmes sectoriels, stratégies/politiques/programmes régionaux) et les outils et supports nécessaires (rapport d'évaluation des projets/programmes, base de données des projets/programmes, répertoire national des projets/programmes, les critères de sélection et la grille d'évaluation et de pondération des critères). Les nouvelles dispositions doivent également préciser les mécanismes et cadres de concertation (conférences budgétaire) du système de programmation du budget de développement ;
- (iv) *En ce qui concerne le suivi-évaluation de l'exécution des projets et du budget de développement :* Compte tenu des faiblesses importantes identifiées en la matière, il est recommandé de préciser les structures devant intervenir dans ce processus ainsi que les responsabilités de chacune d'elles. Le cadre devrait également indiquer les procédures du suivi-évaluation, les mécanismes et cadres de concertation du système de suivi, les outils et supports du suivi-évaluation, la régularité des missions de suivi et de contrôle, les formats et la périodicité de publication des rapports de suivi-évaluation à produire, les destinataires de ces rapports. Le cadre institutionnel devait également indiquer les structures les procédures et les rôles des intervenants dans la collecte, le traitement, l'analyse et le stockage des informations ; etc. ;
- (v) *En ce qui concerne le développement des ressources humaines :* la redéfinition des relations entre, d'une part, le Service des Stages et Perfectionnement du MEF, et d'autre part, la Direction Générale des Bourse et Stage (DGBS) du MEF, le Ministère des ressources humaines, l'Agence de l'emploi et les ministères chargés de formation (éducation nationale et enseignement technique et professionnel). Appartenant au département ministériel en charge des réflexions stratégiques, il serait souhaitable de limiter les missions du département de la DPNPR à celles de l'élaboration des stratégies de développement des ressources humaines. En amont se situeraient les structures permettant d'identifier les besoins en ressources humaines du pays alors qu'en aval on

retrouverait celles chargées de la mise en œuvre de la stratégie élaborée par la DPNPR (DGBS, les ministères et les institutions chargés de la formation) ;

- (vi) *En ce qui concerne la coordination de l'aide et de l'assistance technique* : la redéfinition des relations entre, d'une part, le Service de la Coopération Internationale du MEF et, d'autre part, la Direction de la Coopération Internationale du Ministère de l'Economie et des Finances, le Conseiller à la Coopération Internationale de la Présidence ainsi que le département en charge de la coopération internationale au Ministère des Affaires Etrangères (MAE) et des Ministères techniques. Aucune structure de l'administration ne s'occupant pour le moment de l'assistance technique, il ne sera pas difficile de confier la définition de la stratégie en la matière et le suivi de sa mise en œuvre à un département du MEF. Le problème serait un peu plus complexe dans le cas de l'aide, vue la multiplicité des intervenants. Un débat clair devrait être mené au niveau de l'exécutif pour situer les responsabilités de la Présidence de la République et le MAE, en la matière. Il serait indiqué que l'implication du MAE se limite à la vérification de la cohérence des conventions de coopération avec les engagements internationaux/diplomatique pris par le pays. Les interventions des ministères techniques devraient s'inscrire dans une stratégie établie par le MEF. Le nouveau cadre institutionnel devrait rendre obligatoire l'implication du MEF et du ME. Le MEF devrait être impliqué dans les négociations de la coopération internationale (des projets) pour s'assurer : (i) de la cohérence entre les projets/programmes financés sur ressources extérieures et les priorités de développement du pays et les stratégies sectorielles ; (ii) de la rentabilité des projets/programmes financés sur ressources extérieures ; (iii) de la mise en place des fonds de contrepartie ; et (iv) de la cohérence des interventions des différents partenaires au développement. Le ME devrait être également associé dès le début des négociations afin de s'assurer de la soutenabilité de la dette que le financement sur ressources extérieures devrait entraîner. Il serait nécessaire également que le cadre institutionnel indique un seul organe habilité à prendre des engagements d'endettement extérieur du pays : le ME serait plus approprié.

Cadre institutionnel de l'ANSDS

- (i) *En ce qui concerne le statut* : la redéfinition du statut de l'ANSDS lui permettant une plus grande flexibilité et une meilleure coordination des activités de production statistique dans le pays. Il serait préférable de transformer l'ANSDS en office. Le statut du personnel devrait être proposé. Il s'agira de choisir entre : (i) une affectation du personnel par l'ANSDS ; dans ce cas, ces services sont alors des services déconcentrés de l'ANSDS ; (ii) le maintien de la structure actuelle où les services sectoriels sont indépendants de l'ANSDS ;
- (ii) *En ce qui concerne la coordination* : le cadre institutionnel devrait prévoir la mise en place du Conseil National de la Statistique (CNS) en vue d'assurer la coordination en matière de production statistique et une rationalisation de l'utilisation des ressources et une amélioration des statistiques ;

- (iii) *En ce qui concerne l'ancrage institutionnel* : sans que cela ne soit une priorité, un réexamen de l'ancrage institutionnel des services de statistiques serait nécessaire en tenant compte de l'option qui serait choisie quant au lien entre les services sectoriels et la direction générale : l'ANSDS pourrait demeurer au MEF. En facilitant la coordination, l'opérationnalisation du CNS limite l'importance d problème d'ancrage institutionnel ;
- (iv) *En ce qui concerne la collecte des statistiques dans les provinces* : la nécessité de prévoir la mise en place de directions provinciales des statistiques.

4.2 Renforcement des procédures, méthodes et instruments

Concernant la DPNPR

31 La disponibilité de modèles performants en matière de production de stratégies de développement régional et de stratégies/programmes sectoriels pour s'assurer de la cohérence entre les stratégies sectorielles et régionales avec la stratégie et des priorités globales nationales constitue une priorité.

En ce qui concerne le cadrage et les programmes/politiques, les actions porteront sur :

- le développement de méthodes d'établissement de stratégies sectorielles et de formulation de ces dernières ;
- le développement de méthodes d'établissement de stratégies régionales et de formulation de ces dernières ;
- la conception d'un format et du contenu des notes sectorielles et régionales de manière : à (i) faire apparaître un rappel du cadre macro-économiques, du cadre stratégique sectoriel et régional ; (ii) présenter des objectifs plus précis du programme sectoriel et régional qui permettent d'apprécier la nécessité de la continuation d'un projet et/ou la nécessité d'un nouveau projet ; et (iii) évaluer les effets attendus au niveau sectoriel, régional et macro-économique.

En ce qui concerne les fiches de projets, il est nécessaire de :

- réévaluer et réajuster le format de fiches de projet (renseignements généraux, description (objectifs, activités, ressources à mobiliser pour la gestion du projet, résultats attendus, chronogramme d'exécution), sources de financement, emplois) ;
- le développement et la mise en œuvre d'une méthodologie pour le traitement des charges récurrentes (notamment du financement extérieur) ;
- développer une note méthodologique organisant les travaux de sélection des projets et d'arbitrage pour le choix des projets (critères/indicateurs et pondération ; conférences budgétaires) ;
- accélérer la mise en place de la banque des projets ;

- réajuster le format et le contenu du rapport sur l'exécution des projets pour en faire non seulement un rapport d'exécution financière et physique mais aussi d'évaluation des impacts. A cet effet, il est nécessaire que la DPNPR modernise ses outils et harmonise ses indicateurs de suivi et d'impact avec ceux définis pour les OMD et le DSRP.

En ce qui concerne le suivi du budget de développement et un suivi-évaluation des projets/programmes, la DPNPR devrait disposer :

- de formats de contenu des rapports de suivi de l'exécution financière et physique des projet et du programme du budget de développement ;
- du format et de la périodicité des reporting, de contrôle et d'audit des projet/programmes de développement ;
- des tableaux de bord annuels de suivi des programmes/projets sectoriels et régionaux.

En ce qui concerne la coordination de l'aide et de l'assistance technique il est envisager de :

- faire l'état des lieux de l'assistance technique ;
- élaborer une stratégie nationale d'assistance technique ;
- proposer un cadre institutionnel chargé de la planification et la gestion des formations en cohérence avec l'assistance technique ;
- développer des instruments de collecte des informations relatives à l'aide extérieure et à l'assistance technique en vue de l'élaboration d'un rapport annuel de coopération au développement ;
- développer un format et des procédures de préparation d'un rapport de suivi et d'évaluation de l'aide et de l'assistance technique ;
- développer les instruments et outils de coordination de l'aide extérieure et de l'assistance technique ;
- proposer un cadre d'échange d'informations et de collaboration entre les bailleurs de fonds et PTF du Sénégal de manière à éviter des chevauchements dans les interventions qui peuvent aggraver les dysfonctionnements au sein du système de gestion des aides et de l'assistance technique ;
- développer une méthodologie et un Tableau de Bord qui permet de suivre la mise en œuvre des projets d'Aide ;
- proposer un cadre macro-économique permettant de faire des choix d'intervention de l'Aide, de mieux dessiner les projets d'aide, d'apprécier les effets de la mise en œuvre de l'Aide ;
- développer des instruments et méthodes d'évaluation de l'aide extérieure dans toutes ses dimensions et notamment de l'aide économique et financière,
- mettre en place des méthodes d'archivage des Conventions et Accords et une banque de données des conventions de financements extérieurs et de l'assistance technique ;

Concernant les informations économiques et sociales

32 Des statistiques de bonnes qualités et disponibles pour les séries les plus pertinentes, sont indispensables pour la formulation, la mise en œuvre et le suivi des politiques/ programmes de lutte contre la pauvreté.

Il est urgent de :

- procéder à l'élaboration et à l'adoption d'une Stratégie Nationale de Développement de la Statistique (SNDS) ;
- disposer des instruments et méthodes de mis à jours des comptes nationaux ;
- maîtriser les modèles et techniques de développement des indicateurs de pauvreté non monétaire ;
- développer une méthodologie de collecte et de traitement de données des importations parallèles ;
- réajuster l'indice des prix en tenant compte de coefficients de pondération plus récents ;
- développer des indices de prix pour les centres urbains secondaires ;
- développer une méthodologie permettant une estimation des données de production agricole ;
- proposer une méthodologie d'observation et de mesure de l'activité informelle

4.3 Renforcement des capacités humaines, matérielles et techniques

33 Pour une amélioration des prestations des agents, il est urgent que le MEF trouve une solution au problème d'espace et de qualité de bureaux. Pour faire face à la nécessité de l'intensification du suivi de l'exécution des investissements, il est également indispensable que l'ANSDS notamment soit doté de véhicules en nombre adéquat. Ce même besoin se fait sentir dans le cadre de l'ANSDS pour ce qui concerne la collecte des informations statistiques à l'intérieur du pays.

34 Le renforcement des capacités humaines de la DPNPR se décline en mise à la disposition et à la formation des cadres analystes en matière de techniques de planification, d'évaluation économiques des projets, des méthodes de programmation et d'analyse des effets de projets sur le plan économique et social et les méthodes de l'audit d'exécution des projets. Il est également important de doter les ministères techniques de personnel qualifié en la matière. Le Programme de renforcement des capacités portera aussi sur les méthodes et techniques d'évaluation des effets économiques et sociaux du PTI. Pour l'amélioration de l'efficacité du processus de planification et de développement au niveau des provinces il serait indiqué de promouvoir la participation des populations à la base au processus. C'est à cet effet qu'il est envisager de sensibiliser la population à la base et les OSC à l'identification, l'élaboration, la gestion et au suivi des projets de développement.

35 Le programme concernera également l'acquisition de matériel informatique, de communication, de bureaux et de véhicules pour les directions du CGPD et de la DGSEE.

V- LE CONTENU DU PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

5.1 Objectifs et éléments du programme de renforcement de capacités

36 Le Programme de Renforcement des Capacités du MEF (PRCM) vise à contribuer à l'amélioration des performances du Sénégal en matière de gestion stratégique du développement et d'efficacité des dépenses publiques pour une meilleure efficacité de la lutte contre la pauvreté et la réalisation des OMD. Tout en reconnaissant que plusieurs institutions publiques et privées interviennent dans la gestion stratégique du développement, ce programme constitue un cadre de programmation des actions de renforcement des capacités orientées surtout vers le MEF et des services des ministères impliqués dans la programmation et gestion du budget de développement.

38 La réussite de la mise en œuvre de ce programme dépend de la volonté du Gouvernement et de la société gabonaise : (i) de promouvoir la bonne gestion des finances publiques ; (ii) de rendre disponible des structures capables de mettre en œuvre de manière efficace les nouvelles missions de l'Etat notamment en matière de planification stratégique et de développement ; et (iii) d'appliquer rigoureusement les textes dont ils se sont dotés. En effet, le diagnostic du système de planification a par exemple révélé un glissement des missions principales des directions de la DPNPR vers une mission d'exécution du budget de développement et ce en violation des textes en vigueur.

39 Le programme envisagé concerne l'ensemble de la chaîne de la réflexion stratégique, d'élaboration des stratégies nationales, sectorielles et régionales, de formulation et de gestion des programmes et projets d'investissement. Les actions prévues par le PRCM permettront une restructuration de cadres institutionnels supportant le montage d'instruments d'analyse et de suivi et la préparation de stratégies et de gestion des politiques et une meilleure précision des missions des institutions. Les actions du programme concernent l'assistance technique, la mise en œuvre de programme de formation, l'acquisition d'équipements et la mise de personnel supplémentaire à la disposition des structures impliquées

5.2 Assistance technique

98 La mise en œuvre du Programme exige la mobilisation d'une expertise internationale conséquente qui devra intervenir en relation avec des équipes nationales composées de responsables et experts du Gouvernement ainsi qu'éventuellement des consultants nationaux. L'expertise internationale interviendra directement pour le développement des méthodes et instruments et organisera la mise en œuvre et le suivi technique des opérations. La mission des experts inclut leur intervention dans le cadre des programmes de formation formels mis en place.

5.3 Formation

40 Compte tenu des besoins et de l'expertise en planification qui existent dans le pays, le projet mettra un accent particulier sur le volet formation. Le programme de formation prendra la forme de stages de courte durée ou de voyages d'études dans les pays ayant une expérience confirmée en matière de planification stratégique et dans le processus de programmation et de gestion des PIP et de coordination des aides extérieures. L'accent sera mis beaucoup plus sur la formation à l'intérieur du pays.

41 Plus précisément, en ce qui concerne les stages de courte durée à l'extérieur, le projet prévoit la formation de trois mois de :

- (i) deux cadres de la DPD en planification stratégique ;
- (ii) trois cadres de la DPNPR en techniques de suivi évaluation des projets/programmes (un pour chacune des directions DPEC, DPI et DPIP) ;

42 Le PRCM prévoit l'organisation de voyage d'étude d'une durée de deux semaines :

- (i) d'un cadre planification stratégique
- (ii) de deux cadres de la coordination de la coopération internationale dans un pays chacun (Burkina Faso et Rwanda) ;
- (iii) de deux cadres de la DPI dans un pays de la sous région (un en programmation et un en suivi des projets) au ;
- (iv) deux cadres de la DPEC et de deux cadres de la DPIP dans deux pays différents de la sous région (un en évaluation des effets et un en mise en cohérence). Chaque voyage d'études durera une dizaine de jours.

43 En ce qui concerne la formation à l'intérieur du pays, le PRCM prévoit la formation de :

- (i) trois semaines en techniques de planification stratégique et sectorielle ;
- (ii) trois semaines en définition et implantation des systèmes de suivi - évaluation des projets (20 cadres (6 de la DPNPR (2 DPEC, 2 DPIP et 2 DPI) 14 des ministères techniques) ;
- (iii) trois semaines en gestion des projets : planification, exécution et contrôle (20 cadres (9 de la DPNPR (3 DPEC, 3 DPIP et 3 DPI) 11 des ministères techniques) ;
- (iv) deux semaines en gestion par résultats : indicateurs de performance et système de suivi évaluation des projets (20 cadres (8 de la DPNPR (2 CGPD, 2 DPEC, 2 DPIP et 2 DPI) 12 des ministères techniques) ;
- (v) Deux semaines en Stratégie de développement pays : politique et cadrage sectoriel à moyen terme (20 cadres : (12 de la DNPPR (4 DGP, 3 DPEC, 3 DPIP, 2 DPIP) 8 ministères techniques) ;
- (vi) Deux semaines en Réduction de la pauvreté et OMD : stratégie et implantation 20 cadres (12 MEF (7 DPNPR, 2 ANSDS et 3 Service chargé du suivi de la mise en œuvre du DSRP) 3 Ministère en garde de la lutte contre la pauvreté ; 5 ministère technique) ;
- (vii) deux semaines en Modèle Calculable d'Equilibre Général (20 cadres dont 6 de la DGSEE, 6 du DPNPR (3 de la DGP 1 de la DPEC et 1 de la DPIP et 1 de la DPI) 8 de ministères techniques) ;

- (viii) deux semaines de formation en évaluation des effets 20 cadres (3 DGP, 4 DPEC, 4 DPIP ; 2 DPI) et 7 ministères techniques ;
- (ix) deux semaines en mise en place de système de suivi évaluation des projets/programmes (20 cadres (10 de la DPNPR (1 DPG, 3 DPEC, 3 DPIP et 3 DPI) 14 des ministères techniques) ;
- (x) Sensibilisation de la société civile (120 personnes dont 20 personnes à Libreville et 20 personnes par province) en cycle de projets (identification, conception, formulation, évaluation, gestion, suivi des projets) ;
- (vii) Une dotation de 75 000 Euros serait accordée à l'ANSDS pour le financement du complément de bourses pour les étudiants.

5.4 Instruments/outils à développer pour le compte de la DPNPR

1. Nouvelle nomenclature des dépenses d'investissements en conformité avec le budget de fonctionnement ;
2. Système de centralisation des rapports comptables et d'audit des projets de développement permettant une meilleure maîtrise des informations relatives aux opérations des projets, de faire des rapprochements contradictoires avec les unités de gestion de projet et d'avoir un point central où sont disponibles en tout temps la situation financière des projets ;
3. Manuel de procédures de gestion des comptes de l'investissement public permettant de (i) disposer d'un plan comptable uniforme et de guide des opérations comptables à l'usage de tous les projets publics qui tient compte des normes internationales en matière de comptabilité, des exigences des partenaires techniques et financiers et du Gouvernement ; (ii) d'établir un lien fonctionnel avec la comptabilité de l'Etat ;
4. Prise en compte de la dimension genre dans les projets/programmes de développement ;
5. Prise en compte de la dimension de pauvreté dans les projets et programmes ;
6. Système de suivi de l'exécution du budget de développement (responsabilisation de la DPNPR dans le contrôle et le suivi des dépenses d'investissements publics de toute origine des ressources de financement, suivi financier, exécution physique, efficacité et efficience de l'exécution de projets et indicateurs de performance, format des rapports ;
7. Cadre légal et réglementaire (DPNPR) ;
8. Méthodologie planification stratégique 4 hommes mois consultant international ;
9. Méthodologie évaluation des impacts de projets ;
10. Elaboration de fiche de projet ;
11. Cadre institutionnel de coordination de la coopération internationale ;
12. Elaboration de politiques/stratégies sectorielles agriculture, tourisme, forêt.

5.5 Instruments et outils à développer pour le compte de l'ANSDS

1. Cadre institutionnel des statistiques : 2 homme mois de consultant international et 2 homme mois de consultant national ;
2. Stratégie nationale du développement de la statistique : 3 homme mois de consultant international et 3 homme mois de consultant national ;
3. Politique de publication, de diffusion et de communication des services de statistiques : 6 hommes mois de consultants internationaux et 8 hommes mois de consultants nationaux ;
4. Mise en place des directions provinciales : 2 homme mois de consultant international et 2 hommes mois de consultant national.

5.6 Equipements a acquérir pour le compte du MEF³

1. Doter la DPNPR d'un centre de documentation spécialisée en matière de développement et de planification économiques, d'économie régionale et de gestion de projets de 10 000 euros la première année et de 5 000 euros les années suivantes.

VI - ORGANISATION/GESTION DU PROGRAMME

44 La mise en œuvre du PRCM doit favoriser une collaboration efficace entre les différentes structures impliquées dans les activités à entreprendre et prévoir des mécanismes pour une coordination dynamique afin de prendre en compte la synergie nécessaire devant exister entre les différentes activités à entreprendre.

45 Le Programme est organisé en deux composantes :

- La première composante, « Gestion du développement » comprendra trois 3 sous composantes, à savoir :
 - L'élaboration des stratégies et politiques de développement (DPNPR/DGP)
 - La gestion des investissements publics (DPNPR/DPIP-DPEC-DPI)
 - La gestion de la coopération internationale (DPNPR/DGP)
- La deuxième composante, « Gestion de l'information économique et sociale ».

46 Compte tenu de l'importance que revêtent les activités de formation, il est envisagé de mettre en place une troisième composante, *virtuelle*, qui comprend l'ensemble des opérations de formation prévues par le programme.

47 L'unité de gestion du sera placée au Secrétariat Général du MEF sous la responsabilité technique du Secrétaire Général adjoint du MEF, coordonnateur du programme. Chaque composante est localisée dans le cadre de l'institution responsable de la composante, le responsable adjoint de l'institution étant le chef de la composante. Ainsi, le commissaire adjoint de la DPNPR sera le chef de la première composante et le directeur général adjoint de l'ANSDS sera le chef de la deuxième composante. Le coordonnateur du PRCM sera le chef de la composante virtuelle de formation. Le Chef de chaque composante est responsable de l'ensemble des opérations techniques de la composante et recevra ses moyens de la coordination du programme. Les termes de référence des consultants et des experts nationaux seront ainsi préparés et/ou révisés par le responsable de la composante avec l'assistance de l'expert international. Un rapport semestriel sera préparé par le chef de la composante. Ce rapport sera transmis au

3 Cette proposition fait abstraction des locaux et matériels informatiques en cours d'acquisition.

coordonnateur du programme chargé de la préparation du rapport trimestriel de l'ensemble du programme.

48 L'ensemble du programme est placé sous la responsabilité d'un *Comité de pilotage*, présidé par le secrétaire général du MEF et composé du Commissaire Général au Plan et au Développement, du Directeur Général de l'ANSDS ainsi que des Secrétaires Généraux des ministères bénéficiaires de l'appui du programme. Le Comité de pilotage se réunira deux fois par an. Il arrêtera les objectifs, le programme et le calendrier de travail pour l'année. Il recevra le rapport d'activité trimestriel du coordonnateur du programme et prendra les mesures nécessaires sur cette base. Il sera saisi de tout problème de compétence afin d'assurer une exécution parfaitement coordonnée des travaux.

49 Le Coordonnateur du programme dirigera la mise en œuvre du PRCM et assurera la coordination *technique* des travaux. Il sera assisté d'un *Comité technique* pour assurer l'exécution sur le terrain du Programme. Le comité technique composé des chefs de composante, du coordinateur du programme, de l'économiste du PNUD et des *représentants des principaux donateurs intervenant en matière de renforcement des capacités de gestion économique, notamment l'African Capacity Building Foundation, la Banque Africaine de Développement, la Banque Mondiale, l'Union Européenne et la France*. Il se réunira tous les trimestres sur convocation du coordonnateur. L'ordre du jour inclura obligatoirement une présentation/discussion des rapports des chefs de composante.

50 Le coordonnateur préparera le programme et le calendrier de travail pour l'année qui sera présenté au comité de pilotage et les programmes de travail trimestriels ; il procédera à une évaluation de l'exécution du programme de travail ; il permettra la coordination des activités liées. Il préparera également un rapport sur l'état d'exécution financière du programme. Le coordonnateur sera responsable de la composante formation. *Il assurera les relations opérationnelles avec les partenaires techniques et financiers (PTF) concernés*. Il est chargé de l'administration du programme, il sera assisté pour ce faire d'une unité de gestion comprenant un secrétaire, un comptable et un chauffeur/coursier.

TABLEAU DE LA PROGRAMMATION DE L'ELABORATION DES OUTILS ET INSTRUMENTS

OUTILS	Expertise internationale (homme/mois)	Expertise nationale (homme/mois)	Période d'intervention			Participation PTF*
			2008	2009	2010	
APPUI DPNPR						
Nouvelle nomenclature des dépenses d'investissements en conformité avec le budget de fonctionnement :	2 hommes mois	1 homme mois	X			Banque mondiale?
Système de centralisation des rapports comptables et d'audit des projets de développement permettant une meilleure maîtrise des informations relatives aux opérations des projets, de faire des rapprochements contradictoires avec les unités de gestion de projet et d'avoir un point central où sont disponibles en tout temps la situation financière des projets :	1 homme mois	1,5 homme mois	X			Banque Africaine de Développement ?
Manuel de procédures de gestion des comptes de l'investissement public permettant de (i) disposer d'un plan comptable uniforme et de guide des opérations comptables à l'usage de tous les projets publics qui tient compte des normes internationales en matière de comptabilité, des exigences des partenaires techniques et financiers et du Gouvernement ; (ii) d'établir un lien fonctionnel avec la comptabilité de l'Etat	2 hommes mois	2 hommes mois	X			Union Européenne ?
Prise en compte de la dimension genre dans les projets/programmes de développement	2 hommes mois	3 hommes mois		X		PNUD ?
Prise en compte de la dimension de pauvreté dans les projets et programmes	4 hommes mois	6 hommes mois	X	X		PNUD ?

Système de suivi de l'exécution du budget de développement (responsabilisation de la DPNPR dans le contrôle et le suivi des dépenses d'investissements publics de toute origine des ressources de financement, suivi financier, exécution physique, efficacité et efficience de l'exécution de projets et indicateurs de performance, format des rapports :	3 hommes mois	3 hommes mois	X			Union Européenne
Cadre légal et réglementaire (DPNPR)	5 hommes mois	4 hommes mois	X			BAD ?
Stratégie de développement des ressources humaines	3 hommes mois	3 hommes mois		X		
Méthodologie planification stratégique	4 hommes mois		X			PNUD ?
Méthodologie évaluation des impacts de projets	3 hommes mois	3 hommes mois		X		PNUD ?
Elaboration de fiche de projet	1 homme mois	1,5 hommes mois	X			PNUD ?
Cadre institutionnel de coordination de la coopération internationale	2 hommes mois	1 homme mois		X		PNUD/BAD ?
Elaboration de politiques/stratégies sectorielles agriculture, tourisme, forêt				X	X	Banque Africaine de développement
APPUI ANSDS						
Cadre institutionnel des statistiques	2 homme mois de consultant international	2 hommes mois de consultant national	X			
Stratégie nationale du développement de la statistique	4 hommes mois de consultant international	4 homme mois de consultant national	X			Union Européenne ?

Politique de publication, de diffusion et de communication des services de statistiques	6 hommes mois de consultants internationaux	8 hommes mois de consultants nationaux	X	X			
Mise en place des directions provinciales	2 homme mois de consultant international	2 hommes mois de consultant national.	X	X			

*Il faudra poursuivre les négociations et introduire les requêtes

TABLEAU DE LA PROGRAMMATION DES FORMATIONS

DOMAINES DE FORMATION	DUREE	LIEU	Nombre cadres formés	2008	2009	2010	2011	Participation PTF*
FORMATION DE COURTE DUREE								
Cadres de la DGP en planification stratégique	3 mois	Extérieur	2		X			PNUD ?
Cadres de la DPNPR en techniques de suivi évaluation des projets/programmes (un pour chacune des directions DPEC, DPI et DPIP)	3 mois	Extérieur	3		X			UE ?
Cadres en coopération internationale	3 mois	Extérieur	2	X				BAD ?
SEMINAIRES DE FORMATION								
Techniques de planification stratégique et sectorielle	3 semaines	Sénégal	20		X			PNUD/BAD ?
Définition et implantation des systèmes de suivi - évaluation des projets	3 semaines	Sénégal	20					BAD ?
Gestion des projets : planification, exécution et contrôle	3 semaines	Sénégal	20					UE ?

Gestion par résultats : indicateurs de performance et système de suivi évaluation des projets	2 semaines	Sénégal	20					UE
Stratégie de développement pays : politique et cadrage sectoriel à moyen terme	2 semaines	Sénégal	20					
Réduction de la pauvreté et OMD : stratégie et implantation	2 semaines	Sénégal	20	X				UE
Modèle Calculable d'Equilibre Général	2 semaines	Sénégal	20					UE
Evaluation des effets	2 semaines	Sénégal	20					PNUD
Mise en place de système de suivi évaluation des projets/programmes	2 semaines	Sénégal	20					BAD
Sensibilisation de la société civile (identification, conception, formulation, évaluation, gestion, suivi des projets)	1 semaine	Sénégal	120 (groupe de 20)					PNUD
VOYAGE D'ETUDES								
Planification stratégique	2 semaines	Extérieur	2 (1 par pays)					PNUD
Coordination de la coopération internationale	2 semaines	Burkina Faso	2					UE
Evaluation des effets	2 semaines	Extérieur	2 (1 DPEC, 1 DPIP)					PNUD
Mise en cohérence projets avec stratégie sectorielle	2 semaines	Extérieur	2 (1 DPEC, 1 DPIP)					UE

*Il faudra poursuivre les négociations et introduire les requêtes

Le coût des séminaires de formation au Sénégal avec des experts internationaux pourrait être évalué à \$US 30 000 environ et à \$US 40 000.

ANNEXES

Renforcement des capacités du MEF : Dysfonctionnement des systèmes, axes stratégiques

Principales fonctions	Dysfonctionnements	Axes stratégiques	Services et acteurs concernés
<p>Système de planification stratégique du développement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse du système de modélisation à long et moyen terme • Absence de coordination services prévision court terme et services de prévision long et moyen terme • Absence de stratégie de développement régional ; • Absence de stratégies de développement de certains secteurs • Insuffisance de personnel qualifié 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mise à niveau des outils de planification et de gestion de l'espace 2. Optimisation des expertises et création des capacités 3. Elaboration de stratégies de développement régional 4. Amélioration des stratégies de développement sectoriel 	<p>DPNPR Ministère Economie et Finances</p>

Principales fonctions	Dysfonctionnements	Axes stratégiques	Services et acteurs concernés
<p>Système de Programmation des investissements publics</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Système d'élaboration et de programmation des investissements publics inefficace faute de procédures et de méthodes et d'instruments adéquats ; ● Relations inadéquates entre la DPEC, la DPIP, la DPL, les ministères techniques ; ● Absence de politiques régionales ; ● Insuffisance des politiques sectorielles ; ● Insuffisance de cohérence entre les stratégies sectorielles et le programme d'investissement ; ● Insuffisance de cohérence entre les stratégies régionales (qui n'existent pas) et le programme d'investissement ; ● Faiblesse du système de suivi- évaluation des investissements publics ● Absence du système de reporting ● Insuffisance du système d'audit des projets d'investissement ● Faiblesse intégration budget investissement budget fonctionnement ● Insuffisance de personnel qualifié 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboration de politiques de développement régionales 2. Amélioration de politiques de développement sectoriel 3. Mécanismes de coordination inter services et inter ministériels plus efficaces 4. Procédures méthodes et instruments d'élaboration, de sélection, de suivi-évaluation et audit des projets et programmes d'investissements plus performants ; 5. Formation aux techniques d'études et d'évaluation des projets 6. Equipements informatiques adéquats ; 7. Nomenclature BI et Budget fonctionnement (CDMT) 	<p>Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) Ministères techniques</p>

Principales fonctions	Dysfonctionnements	Axes stratégiques	Services et acteurs concernés
Système de coordination de l'aide	<ul style="list-style-type: none"> ● Absence de politique d'assistance technique ● Absence de stratégie de mobilisation d'aide internationale ● Chevauchement des missions d'aides ● Insuffisance de personnel qualifié ● Absence de base de données sur l'aide et l'assistance extérieure - 	<ul style="list-style-type: none"> - Mécanismes de coordination inter services et interministériel plus efficaces (prise en compte l'APE) - Mise en place d'une politique d'assistance technique - Mise en place d'une banque de données sur l'aide et l'assistance technique 	Ministère de l'Economie et des Finances, Ministères techniques
Système de production des statistiques	<ul style="list-style-type: none"> ● Faiblesse du Conseil National de Statistique ; ● Absence d'un schéma directeur du système statistique ● Faible coordination des services de production statistique ; ● Retard dans la production de statistiques de base et des comptes nationaux ; ● Personnel technique et administratif de la Direction de la Statistique insuffisant ● Insuffisance d'équipements, notamment logiciels ● Absence de réseaux de collecte des statistiques régionales ● Insuffisance de moyens pour la formation des statisticiens 	<p>Elaboration de la Stratégie Nationale de développement statistique</p> <p>Opérationnalisation du Conseil National de Statistique</p> <p>Mise en place d'un système d'Indicateurs de suivi de la pauvreté et des OMD</p> <p>Equipements informatiques adéquats</p>	ANSDS Ministères techniques

PERSONNEL

	EXISTANT			BESOINS				
	A1	A2	AUTRES	TOTAL	A1	A2	AUTRES	TOTAL
Directions et services								
MEF								
Cabinet								
Secrétariat Général								
DPNPR								
DGP								
Services synthèse								
Services études sectorielles								
Services de coopération internationale								
Service de ressources humaines								
DPEC								
Service des Projets d'Infrastructures de Base								
Service des projets Educatif								
Service des projets de Développement Sanitaire, Social et Administratif								
DPIP								
Service des Projets de Développement Rural								
Service des Projets de Développement Industriel et des Ressources Naturelles								
DPI								

EQUIPEMENT

Directions et services	Micro	impri	photoc	scanner	fax	inter	Intra	Micro	impri	photoc	scanner	fax	inter	Intra
MEF														
Cabinet														
Secrétariat Général														
DPNPR														
DGP														
Services synthèse														
Services études sectorielles														
Services de coopération internationale														
Service de ressources humaines														
DPEC														
Service des Projets d'Infrastructures de Base														
Service des projets Educatif														
Service des projets de Développement Sanitaire, Social et Administratif														
DPIP														
Service des Projets de Développement Rural														

