

## République du Sénégal : Projet d'appui au développement du système de filets sociaux

### Aide-Mémoire de la mission du 20 Février au 3 mars 2017

1. Une mission de la Banque mondiale s'est rendue au Sénégal, du 20 février au 3 mars 2017. L'objectif général de la mission était de réaliser la revue à mi-parcours du projet de Filets sociaux (mis en vigueur en octobre 2014) devant clôturer en juin 2019. Les objectifs spécifiques de la mission étaient de : (1) Reconfirmer l'engagement du Sénégal à la réalisation des objectifs du projet ; (2) Reconfirmer la pertinence de la conception du Projet ; (3) Evaluer le niveau de progrès des indicateurs clés du projet afin de mesurer l'évolution vers l'atteinte des objectifs de développement du projet ; (4) Evaluer l'évolution des décaissements et le plan de mise en œuvre du projet ; (5) Revoir les aspects institutionnels, opérationnels et fiduciaires pour la mise en œuvre des différentes interventions et de la gestion du projet ; (6) Elaborer un plan d'actions pour répondre aux préoccupations et problèmes soulevés lors de la revue
2. La mission était composée Madame Aline Coudouel (Spécialiste Principale en Protection Sociale) ; Madame Mamata Tiendrebeogo (Spécialiste en passation des marchés) ; Madame Fatou Fall Samba (Spécialiste en gestion financière) ; Madame Solene Rougeaux (Spécialiste en Protection Sociale) ; et Mesdames Ndeye Absa Cisse et Seynabou Thiaw Seye, Assistantes de Programme.
3. La mission tient à remercier les autorités sénégalaises pour leur accueil chaleureux et leur coopération, tant au sein de la Délégation qu'au niveau des autres ministères et administrations. En particulier, la mission remercie les représentants de la DGPSN, les représentants de la Primature, les représentants du MEF, les représentants de la CLM, les représentants du MEN, les représentants de la CMU, les représentants de la DGAS, les représentants de la CSO et l'opérateur social de Dakar. Cet aide-mémoire présente une synthèse du travail de la mission et des prochaines étapes.

#### *1. Les composantes du projet*

---

#### **Sous-composante 1.1: Instruments opérationnels pour le système national de filets sociaux**

---

##### **A. Le Registre National Unique (RNU)**

---

4. **La légitimité du RNU est encore à renforcer.** Malgré l'enregistrement de 442 019 ménages dans la base de données du RNU fin 2016, le RNU n'est pas encore complètement positionné comme étant l'outil de ciblage de tous les programmes de filets sociaux du Sénégal. Quatre éléments sont ressortis comme essentiels lors la mission pour asseoir sa légitimité :
  - **La qualité des données :** l'utilisation du RNU par certains programmes a montré la présence d'un nombre important de doublons et de données manquantes, en particulier concernant les numéros de téléphone et de CNI des ménages. Certains de ces aspects pourront être corrigés dans le cadre de la mise à jour (voir point 6 de l'aide-mémoire). Cependant, il reste nécessaire et urgent de définir et mettre en place des protocoles de traitement des doublons et de mise à jour des informations

et d'améliorer le processus de collecte des informations pour limiter les erreurs et omissions.

- **L'implication de l'ANSD dans le processus de collecte des données** est perçue comme un garant de la qualité des données du RNU. Il est important de garder l'ANSD dans le processus pour qu'elle garantisse la qualité des résultats issus des enquêtes. Il convient de réfléchir aux différentes manières d'impliquer l'ANSD afin de limiter au maximum les contraintes opérationnelles rencontrées les années précédentes
- **L'autonomie du RNU par rapport au PNBSF.** Le RNU est encore trop perçu par les acteurs comme étant l'instrument de ciblage du PNBSF, et non du système de filets sociaux. Le RNU doit marquer l'indépendance vis-à-vis du PNBSF et exister en tant qu'outil à part entière.
- **La transparence et la participation au processus d'identification.** Les acteurs sectoriels doivent avoir confiance dans le processus d'identification des ménages pour pouvoir reconnaître la légitimité du RNU. Pour se faire, il est important d'informer plus largement les utilisateurs potentiels et de les faire participer à la validation de la méthodologie d'identification ainsi qu'à un contrôle du processus par leurs agents de terrain (par exemple la DGAS ou le développement communautaire).

6. **Le démarrage de la mise à jour du RNU aura lieu cette année.** Dans ce cadre une série de principes sont à retenir pour garantir son succès et contribuer à assoir sa légitimité du registre.

- **La mise à jour doit être planifiée concomitamment avec l'extension du RNU prévue dans le cadre des réponses aux chocs.** Les quotas du RNU ne sont pas suffisants dans certaines régions pour pouvoir identifier les ménages affectés par les chocs et leur apporter une réponse. Il a donc été prévu d'étendre le registre dans certaines zones du pays dans le cadre de la protection sociale adaptative. Dans ce cadre, il est recommandé à ce que la DGPSN travaille étroitement avec le SE-CNSA et autres acteurs techniques pour définir la stratégie d'extension du registre. L'idée est d'appliquer un coefficient au quota existant pour les communes affectées par les chocs, qui prendrait en compte : la fréquence et l'intensité des chocs ainsi que le niveau de pauvreté ou de vulnérabilité des ménages.
- **La mise à jour doit commencer dans les régions les plus affectées par les chocs.** Les régions ciblées devront être celles les plus affectées par les chocs sur la base des données existantes au cours des dernières décennies.
- **Le processus de ciblage communautaire doit être amélioré de manière substantielle.** Le ciblage communautaire est le meilleur moyen d'identifier les plus pauvres de la communauté. Pour se faire, il est nécessaire que la Direction du RNU revoie le manuel et intègre des nouveaux processus de ciblage communautaire. Par exemple, le ciblage communautaire pourrait se faire par deux ou trois comités au niveau local et par un exercice de triangulation des trois listes. La composition des comités doit aussi être améliorée et mieux cadrée. Ou encore, la définition de la pauvreté pourrait être indiquée clairement. Finalement, les documents doivent rester au niveau local comme support pour de possibles réclamations.
- **La fiche unique doit être révisée avant la mise à jour.** La révision de la fiche unique est un moment stratégique très important pour l'appropriation et le consensus autour du RNU. Elle doit se faire de manière participative avec les sectoriels. Les modifications à apporter à la fiche unique devront rester minimales, mais il est important que les sectoriels puissent maîtriser les informations collectées

par ce biais. Le RNU prévoit d'organiser des groupes thématiques (sécurité alimentaire et nutrition ; développement rural ; Santé et action sociale) pour revoir la fiche unique.

- **L'exercice de catégorisation des ménages dans le RNU se fera début avril** avec les équipes de l'ANSD, de la DGPSN et de la Banque Mondiale. Une catégorie devra être prévue pour les ménages qui n'ont pas été ré-identifiés comme extrêmement pauvre par leur communauté lors de la mise à jour. De même, une catégorie doit être créée pour les ménages identifiés comme non-pauvres (par le scoring) et donc comme erreurs d'inclusion. Ces ménages resteront dans le RNU mais apparaîtront sous des catégories : « à ne pas cibler et à ne pas transmettre aux programmes ».
- **La mise à jour du RNU doit aussi se faire par le retour d'informations des utilisateurs des données du RNU.** Par exemple la CMU et le PNBSF sont des gros utilisateurs du RNU et ont une plus grande proximité aux ménages que le RNU. Ils mettent à jour certaines informations (naissance, décès, coordonnées, etc...) qui sont intéressantes pour le RNU. Il s'agit d'organiser le retour d'informations des programmes de filets sociaux (utilisateurs du RNU) vers le RNU. Pour se faire, il est nécessaire que la convention de partage de données entre les programmes et le RNU inclut des dispositions relatives :
  - Aux numéros d'identification du RNU. Les filets sociaux doivent garder systématiquement le numéro d'identification des ménages ou individus du RNU dans leur base de données, même si cela ne les empêche pas de leur attribuer un numéro leur propre numéro de bénéficiaires. Le numéro d'identification du RNU permettra les échanges d'informations entre les bases de données.
  - Le protocole et processus à suivre pour organiser et planifier le retour d'informations entre le programme et le RNU
  - Un protocole et processus à suivre en cas d'erreur dans les données, de doublons, d'identification de détenteurs de la carte Yakar non enregistrés dans la base de données.

7. **Le RNU est encore méconnu par les sectoriels et les autorités locales.** Les rencontres avec les ministères sectoriels ont montré que l'outil, et ses processus de construction, n'étaient pas maîtrisés par la plupart des acteurs.

- **La direction du RNU et les autorités de la DGPSN devraient faire connaître le RNU auprès des directions et hautes autorités des sectoriels.** Par exemple : faire une présentation du RNU lors d'une réunion de coordination au niveau de la Primature, ou présenter le RNU à toutes les directions du Ministère des Finances, ou encore organiser des réunions avec chaque Secrétaire Général ou Directeur des sectoriels mettant en œuvre des programmes sociaux.
- **Les Antennes Régionales devraient présenter le RNU aux autorités régionales et départementales selon le guide de formation développé il y a plus d'un an.** Cette activité n'a pas encore été faite dans toutes les régions alors qu'elle était prévue depuis plus d'un an.

---

**B. Les Systèmes d'Information et de Gestion (SIG) et autres outils du système de filets sociaux**

---

8. **Malgré les grandes avancées constatées lors de la dernière mission, les SIG du RNU et du PNBSF n'ont toujours pas été déployés.** Il est urgent que les tests d'utilisateurs soient organisés et que les systèmes soient déployés au plus vite. Les SIG devraient permettre à la DGPSN d'améliorer de manière substantielle le suivi et le traitement de l'information du PNBSF et du RNU.
9. **Dans le cadre de son appui au système de filets sociaux, le projet devrait inclure des activités relatives au développement des SIG des programmes de filets sociaux intéressés et à l'interopérabilité des SIG avec le RNU.** Le projet pourrait inclure un diagnostic des SIG utilisés par la DGAS et le Ministère de la Famille, puis prendre en charge les actions à mener pour leur amélioration ou leur construction. L'ADIE, en collaboration avec la DGPSN, pourrait partager l'expérience acquise dans le développement du SIG du RNU et du PNBSF avec la CMU et voir dans quelle mesure certains des modules développés pourraient être réutilisés par la CMU. Le projet pourrait appuyer le Ministère de l'Education dans le développement de leur SIG pour assurer l'interopérabilité avec le RNU.
10. **Il n'est pas clair quelle direction/ division de la DGPSN est responsable des activités relatives à la construction et au développement d'outils pour les sectoriels et le système de filets sociaux dans son ensemble.** Il conviendrait d'identifier les responsables afin de faire avancer ce dossier et de mettre pleinement le projet à profit des autres acteurs des filets sociaux.
11. **Les outils développés par la DGPSN dans le traitement des réclamations pourraient être capitalisés par les autres programmes de filets sociaux.** La DGPSN pourrait partager son expérience et les outils dans ce domaine. Le projet pourrait appuyer les programmes de filets sociaux à développer leurs outils dans ce domaine. Les canaux pour transmettre des réclamations par rapport au RNU et au PNBSF pourraient être utilisés par d'autres programmes. Le traitement des dites réclamations serait géré directement par les programmes concernés.

**Sous-composante 1.2: Capacités institutionnelles des acteurs du système de filets sociaux**

---

**A. Appui aux sectoriels**

---

12. **Une partie de cette sous-composante a pour but de renforcer les capacités et les connaissances des sectoriels dans la construction du système de filets sociaux, mais il n'est pas clair quelle direction / division est responsable de la mise en œuvre de cette sous composante dans la DGPSN.** Ceci explique peut-être le peu d'activités mené au profit des sectoriels dans le cadre de cette sous-composante, tant en termes d'études que de formations.

13. **La DGPSN peut utiliser le projet pour financer des études qui pourraient contribuer au développement du système de filets sociaux.** Les acteurs sectoriels peuvent mobiliser les fonds du projet dans ce cadre. Par exemple, et comme discuté au cours de la mission, la DGAS pourrait organiser l'évaluation de certains de ces programmes dans le cadre du projet. De même que la Direction des Cantines scolaires pourrait organiser les frais liés à l'étude du cout/efficience des cantines scolaires soient pris en charge par le projet.
14. **L'analyse des profils des bénéficiaires menées par la DGPSN est toujours en attente d'être finalisée.** Le rapport produit étant difficilement exploitable, il a été convenu que le consultant produirait une note d'analyse succincte reprenant les caractéristiques clés des ménages.
15. **Certains acteurs rencontrés au cours de la mission ont suggéré la mise en place d'une plateforme de partage de connaissances entre les programmes de filets sociaux.** Certains programmes de filets sociaux sont très actifs dans la capitalisation des expériences liées à la mise en œuvre de programmes de filets sociaux. La DGPSN pourrait jouer un rôle pour organiser le partage de connaissances dans ce domaine.
16. **La DGPSN pourrait s'appuyer sur le projet pour impulser une coordination du sous-secteur des filets sociaux.** Le secteur de la protection sociale étant trop large, il est difficile coordonner les interventions entre elles. Organiser les acteurs dans le cadre du sous-secteur des filets sociaux pourrait permettre la mise en place d'une coordination plus concrète. Les missions de ce sous-secteur pourraient être de 1) faire une cartographie précise des synergies possibles entre les différents filets sociaux ; 2) définir des objectifs communs à tous les acteurs. Un des mécanismes de fonctionnement de cette coordination pourrait être la réunion régulière des organes de direction des principaux filets sociaux (par exemple : le secrétaire général de la DGPSN, le Directeur général de l'ACMU, le Coordinateur de la CLM, etc...).
17. **Les mécanismes de coordination du secteur de la protection sociale devraient être réformés pour permettre une plus grande mobilisation des acteurs sectoriels.** Une piste serait de faire présider le comité interministériel du suivi de la SNPS par le Secrétaire Général du gouvernement. Une autre piste serait d'organiser des sous-comités techniques par thématiques (tel que celui proposés sur les filets sociaux) avec des termes de références précis et concrets.

---

B. Appui aux capacités de la DGPSN à mettre en œuvre le projet

---

18. **L'expert SIG recruté par le projet devrait dédier 100% de son temps dans les prochains mois à appuyer la DGPSN dans le déploiement des SIG du RNU et du PNBSF et à gérer le SIG du RNU.** Il doit donc limiter le temps qu'il consacre au développement du SIG. Pour le déploiement du SIG du PNBSF, il devrait travailler étroitement avec le responsable de la cellule informatique, qui est responsable de la gestion du SIG du PNBSF.
19. **Des experts additionnels peuvent être recrutés dans la direction du RNU et la direction de la stratégie et de la planification si besoin.** Pour se faire, la DGPSN devrait soumettre des termes de références précis à la Banque Mondiale.

20. **L'organigramme et les descriptifs de poste datent de fin 2014 et sont à mettre à jour.** Les choses ont beaucoup évolué en deux ans et l'évaluation de processus a montré qu'il existait certaines incohérences entre les processus définis dans les manuels, les termes de référence des opérateurs sociaux et les descriptifs de poste. Il conviendrait de reprendre les documents afin de les mettre à jour ou les revoir lorsqu'ils ne sont plus adaptés à ce qui se fait sur le terrain et de les harmoniser entre eux.

### **Sous-composante 2.1: Les transferts monétaires**

---

#### **A. Le PNBSF**

---

21. **La mise en place d'un programme de bourse des bénéficiaires de la Carte d'Egalité des Chances (CEC) distinct du PNBSF n'est pas encore effective.** Il convient de rédiger un manuel relatif au programme de bourses pour personnes handicapées dans les plus brefs délais. Les bénéficiaires de la CEC (qui n'étaient pas déjà entrés dans le PNBSF comme membres d'un ménage en pauvreté extrême) ont été exclus des listes des bénéficiaires du PNBSF dans les 5 départements payés par Orange. Il est nécessaire de faire ce travail dans tous les départements afin que les bénéficiaires des CEC soient traités à part, et non comme des bénéficiaires du PNBSF.
22. **Il a été décidé de suspendre le suivi de la conditionnalité éducation afin de consacrer les ressources utilisées dans ce cadre à des comportements plus productifs** (séances de sensibilisation sur l'éducation, partage des listes des enfants non scolarisés, etc...). Le suivi de la conditionnalité sur la présence des ménages aux séances de sensibilisation reste toujours d'actualité. Les mécanismes de suivi de cette conditionnalité doivent être renforcés. La mise en place du SIG du Ministère de l'Éducation Nationale permettra un suivi plus efficace.
23. **Le PNBSF n'a toujours pas donné d'instructions claires aux opérateurs sociaux pour structurer les séances de sensibilisation et limiter le nombre de messages à partager.** Comme mentionné lors de la mission de novembre 2016, il est nécessaire de limiter le nombre de messages véhiculés lors des séances de sensibilisation, car ceux contenus dans les boîtes à images sont trop nombreux. Le PNBSF peut planifier quels thèmes seront abordés sur les 5 années pendant lesquelles les bénéficiaires sont dans le programme.
24. **Le PNBSF doit mettre à jour sa base de données des bénéficiaires en s'appuyant sur la proximité des opérateurs sociaux avec les ménages.** Pour faciliter le travail, il est nécessaire que le PNBSF définisse les processus à suivre pour traiter les cas de doublons ou de perdus de vue et les partage avec les opérateurs sociaux. Les informations mises à jour doivent remonter vers le RNU selon le protocole défini par le RNU.
25. **Le PNBSF devrait définir dès à présent la stratégie de sortie des ménages du PNBSF et mettre à jour le manuel du PNBSF en conséquence.** Suite à l'atelier de discussion qui avait été organisé avec la DGPSN fin 2016, une note de synthèse proposant une stratégie de sortie a été rédigée. Elle est en annexe 1 de cet aide-mémoire. Le manuel du PNBSF devrait être mis à jour pour intégrer les dispositions relatives à la sortie des bénéficiaires.

26. **La mise en œuvre des activités du PNBSF au niveau local par les services techniques déconcentrés de la région de Sedhiou n'est toujours pas définie, ni organisée.** Il avait été décidé de ne pas renouveler le contrat de l'opérateur social de Sedhiou au cours de la mission de novembre 2016. Il est urgent que les protocoles de collaboration soient définis et arrêtés avec les sectoriels car le contrat de l'opérateur social prend fin le 1<sup>er</sup> avril 2017.
27. **Le respect du calendrier de paiement s'est dégradé au cours des 6 derniers mois malgré les gros progrès qui avaient été réalisés en 2015 et début 2016.** Trois trimestres ont été payés aux bénéficiaires de la génération 4 début décembre 2016 et le paiement du 15 janvier 2017 n'a été disponible qu'à partir du 15 février 2017. La mission réitère l'importance de respecter les montants et les échéances de paiement dans la mise en œuvre d'un programme de transferts monétaires.

---

B. Les filets sociaux pour répondre aux chocs

28. **La DGPSN a avancé dans la définition des activités à mener dans le cadre de la mise en œuvre des filets sociaux pour répondre aux chocs.** Il a été décidé d'appuyer la réponse aux chocs saisonniers affectant l'insécurité alimentaire et la réponse aux inondations et incendies. Dans ce cadre deux projets pilotes seront mis en œuvre à partir de 2017. Les deux projets pilotes testeront l'utilisation des transferts monétaires comme mécanisme de réponse et l'utilisation du RNU pour cibler les ménages affectés par les chocs. L'expérience des projets pilotes permettra d'améliorer le système de réponses aux chocs dans son ensemble. Le projet travaillera sur cinq éléments du système : le système d'alerte précoce, le plan de réponse, le mécanisme de financement, le mécanisme de ciblage et la mise en œuvre de la réponse.

---

Sous-composante 2.2: Les mesures productives

29. **La planification des activités liées au volet productif du financement additionnel a avancé mais doit encore s'accélérer pour pouvoir mettre en œuvre les activités à partir de juin/juillet 2017.** Ces activités sont regroupées sous le projet Yok Khom Khom. Le paquet d'activités productives a été défini et est présenté en annexe 2 pour détails, de même que les communes ciblées (annexe 3). Ce projet bénéficiera à au moins 12000 ménages bénéficiaires du PNBSF.
30. **Les prochaines actions à mener** pour mettre en place le projet Yok Khom Khom avant l'été sont : 1) lancer la sélection de la firme pour la baseline ; 2) finaliser le manuel de procédure ; 3) finaliser les termes de références des opérateurs de terrain ; 4) lancer le recrutement des opérateurs de terrain
31. **En parallèle à cet effort, la DGPSN a prévu de renforcer ses alliances stratégiques par la distribution de bourses productives aux ménages du RNU.** Cependant, il est nécessaire et urgent de définir les processus de distribution des bourses productives dans ce cadre ; de même que d'estimer le nombre de bourses qui pourront être distribuées dans le cadre de ce dispositif.

### Sous-composante 2.3: La gestion du programme de transfert monétaire

---

32. **Cette sous-composante a été sous exécutée depuis le début du projet** du à une inclusion des couts de gestion du PNBSF et du RNU dans la sous-composante 1.2. Il a été décidé dans le cadre de la revue de la fusionner avec cette dernière et de réduire le nombre total de sous-composante dans le projet.

### Sous-composante 2.4: Agenda d'évaluation

---

33. **L'enquête de référence de l'évaluation d'impact du PNBSF a été finalisée en novembre 2016.** Les données sont en train d'être analysées par la banque mondiale et les résultats préliminaires seront présentés à la DGPSN début avril.
34. **Une évaluation de processus du PNBSF a été menée en décembre 2016.** Les recommandations sont présentées en annexe 4.
35. **Le PNBSF a décidé de mettre en œuvre la carte communautaire de performance deux fois dans l'année.** Celle-ci sera mise en œuvre une fois par les antennes régionales elles-mêmes, et une fois par une firme de consultant. Ceci est un agenda ambitieux et il conviendrait de lancer la mise en œuvre de la première carte communautaire de performance pour 2017 prochainement afin que les deux prévues pour 2017 puissent avoir lieu avant la fin de l'année.
36. **Les groupes de traitement inclus dans le design de l'évaluation d'impact du projet Yok Kom Kom ont été modifiés** depuis la mission de nov. 2016 et sont présentés en annexe 5. Les quartiers et les ménages ciblés devront être tirés au sort. L'enquête de référence devrait être organisée en juin 2017.

#### ***2. La question spécifique de la durabilité du PNBSF et du RNU***

---

24. **Dès la préparation du projet, le principe de prise en charge dégressive par le projet des couts relatifs aux experts, aux antennes régionales, aux frais de mise en œuvre du PNSF et du RNU avait été accordé.** Or, mis à part les couts liés à la mise en place des activités du PNBSF dans la région de Sedhiou, l'ensemble de ces couts est encore pris en charge par le projet. Cela pose de grosses questions sur la durabilité des processus et outils conçus avec l'appui du projet. La Primature et le Ministère des Finances, rencontrés pendant la mission, ont réaffirmé l'engagement de l'Etat vis-à-vis du PNBSF et du RNU. Cependant, il convient de financer une plus grande partie de ces couts directement par le budget de l'Etat à partir de 2018. Le projet ne peut pas attendre 2019 pour constater une prise en charge progressive des couts par l'Etat, d'autant plus que les projections financières jusqu'à juin 2019 montrent que le projet sera déficitaire d'au moins 1,3 millions de USD si l'Etat ne prend pas en charge de manière plus substantielle les couts opérationnels liés à la mise en œuvre du PNBSF et du RNU.
25. **La question de l'ancrage institutionnel du PNBSF, du RNU et de la DGPSN a été soulevée au cours de la mission.** L'ancrage de la DGPSN au niveau de la Présidence ne facilite pas la réalisation de la mission de coordination de la Délégation. De plus, la proximité institutionnelle du PNBSF avec le RNU rend plus difficile d'assoier le RNU comme un outil de ciblage autonome et transparent du système de filets sociaux.

26. **La place des Antennes Régionales dans le système de l'administration régionale manque encore de clarté.** Leurs relations avec les services techniques déconcentrés et leur rôle dans la coordination du secteur au niveau local ne sont pas bien définis. De plus, les antennes régionales ont tendance à se positionner comme consultants travaillant sur un projet plutôt que comme agent représentant la DGPSN. Il est nécessaire que la DGPSN réfléchisse à comment assoir au mieux cette fonction dans le système des services techniques déconcentrés.

### 3. Etudes en cours

27. **La comparaison entre la méthodologie de ciblage HEA et RNU est en phase de finalisation.** La présentation des résultats au comité de pilotage a été faite pendant la mission. L'analyse est très riche et très rigoureuse. Il faudra cependant qu'un résumé exécutif soit rédigé avec les messages clés à véhiculer. Il serait bien que le RNU porte une attention particulière à ce résumé exécutif qui sera partagé avec de nombreux acteurs et potentiels utilisateurs du RNU.

28. **La Banque Mondiale a terminé la revue des dépenses de protection sociale du Sénégal.** Une réunion technique aura lieu courant Mars 2017 avec le Ministère des Finances et les acteurs sectoriels clés pour discuter du rapport avant qu'une présentation soit faite devant un public plus large.

### 4. Mise en œuvre du projet IDA et du financement additionnel

29. **Une revue a posteriori de la passation de marché a été conduite pendant la mission et les observations ci-dessous ont été relevées :**

1. Certains contrats n'ont pas pu être retrouvés dans les plans de passation de marchés approuvés par la Banque ;
2. Bien que des efforts aient été faits, les classements restent incomplets, notamment les factures des prestataires et les preuves de paiement ne sont pas toujours classées dans les archives de la passation de marchés ;
3. Il n'y a pas de bordereaux de livraisons dans les classements, les paiements sont faits sur la base de PV de réception délivrés par une commission ;
4. Les délais de paiement sont généralement longs ;
5. Il y a beaucoup de retard dans l'exécution des contrats et pas de trace de relance de la part du projet.
6. La mission note que le niveau d'exécution des PPMs tourne autour de 50% chaque année.

30. **La mission a formulé les recommandations suivantes pour adresser ces faiblesses :** (i) inscrire toutes les activités dans le PPM avant leur mise en œuvre, au besoin, le PPM pourrait être révisé pour inclure de nouvelles activités ; (ii) Veiller à compléter les archives avec les documents manquants ; (iii) Réduire les délais de paiement et fixer comme objectif de respecter les délais contractuels ; (iv) Bien que le PV de réception soit la documents réglementaire pour les paiement, il est important d'archiver les bordereaux de livraison qui atteste que les fournitures ont été effectivement livrées ; (v) améliorer le suivi de l'exécution des contrats et faire des relances pour les retards.

31. La gestion de la passation de marchés est jugée **Modérément Satisfaisante** et le risque est **Substantiel**. La mission recommande de finaliser rapidement le recrutement du spécialiste de passation de marchés afin que ce dernier aide à la mise en œuvre des recommandations ci-dessous et à accélérer celle des activités sur le PPM.

32. Une revue de la gestion financière du **Projet d'appui au Développement du Système des Filets Sociaux (PDSFS)** a été effectuée en janvier 2017. Cette revue avait pour objectif : (i) de s'assurer que l'environnement de contrôle interne et le système de gestion financière du projet continuent d'être adéquats pour garantir la réalisation des objectifs du projet ; (ii) d'examiner par sondage certaines dépenses du projet ; (iii) de faire le suivi de l'état de mise en œuvre du plan d'actions de la gestion financière de janvier 2016 ; (iv) de s'assurer de la sécurité des immobilisations. Les principales conclusions de cette mission de supervision sont résumées ci-dessous.

33. **Appréciation d'ensemble sur la gestion financière du projet** : La comptabilité est à jour, les rapprochements bancaires sont régulièrement effectués, les rapports de suivi financier (RSF) sont déposés dans les délais et leur qualité est jugée satisfaisante, les états financiers de l'exercice clos au 31 décembre 2015 ont été certifiés sans réserve. Cependant, la performance globale de la gestion financière du PDSFS reste Modérément satisfaisante (MS) en raison de : (i) l'absence de suivi des recommandations de la dernière mission de supervision notamment (a) la diffusion du manuel des procédures ; (b) la réduction des délais de paiement des factures de 140 jours à 5 jours ; (c) le remboursement des frais de transport aux coordonnateurs des enquêtes pour une durée ne dépassant pas la durée précise de mission ; (ii) le paiement inéligible d'un montant de 13,1 millions de FCFA à des personnes détenteurs de la carte d'égalité de chance et non de la carte de bénéficiaire à la bourse de sécurité sociale. ; (iii) l'absence de justification adéquate par l'ANSD du carburant d'un montant de 68 millions de FCFA.

29/ 34. Par ailleurs, le taux de décaissement du projet qui est de **32 %** après 2 ans 6 mois de mise en œuvre est relativement faible.

35. Dans un souci de renforcer le dispositif de gestion financière en place, la mission recommande à la coordination: (i) le suivi des recommandations de la précédente mission de supervision par (a) la diffusion du manuel des procédures à tous les concernés ; (b) la réduction des délais de règlement fournisseurs à 5 jours après la certification des factures; (c) le paiement des frais de transport aux coordonnateurs départementaux des enquêtes limité sur la durée de l'enquête (d) la justification de ces déplacements par des ordres de mission ; (ii) le remboursement d'un montant de 13,1 millions FCFA des dépenses inéligibles citées plus haut; (iii) la justification adéquate du carburant d'un montant de 68 millions utilisé par l'ANSD. Les principaux commentaires résultant de la revue sont résumés dans l'annexe 6 relative à la gestion financière.

36. Suite à la revue à mi-parcours du projet, il a été décidé de faire une légère restructuration du projet afin de : 1) supprimer la sous composante 2.3 ; 2) ajuster les budgets alloués à chaque sous composante en sur la base des projections budgétaires qui ont été faites et 3) réviser les indicateurs de suivi. La restructuration aura lieu courant avril 2017.

37. **Il semble nécessaire d'organiser un audit de la base de données et du SIG du RNU** pour vérifier la qualité de l'outil et dans quelle mesure il permet effectivement de cibler les ménages les plus pauvres du pays.
38. **Suite à une erreur de virement par la Direction des investissements, les activités n'ont pas pu être exécutées à Kaolack depuis début janvier 2017.** La mission recommande à la DI de corriger au plus vite cette erreur afin de pouvoir relancer la mise en œuvre des activités sur Kaolack.
39. **Le PTA 2017 a été validé par la Banque Mondiale en décembre 2016 et le PPM 2017 a été validé le 6 février 2017.** Le rapport annuel 2016 devra être formulé pour fin mars 2017, et les indicateurs du Projet renseignés de manière détaillée.
40. **Le financement additionnel (FA) sur la protection sociale adaptative financé par DFID est rentré en vigueur en décembre 2016.** Certains des engagements pris lors de la préparation du FA n'ont toujours pas été satisfaits : tel que l'ajout du pilotage du projet dans les responsabilités du comité technique de la SNPS.

#### **5. Autres**

---

41. Nous nous permettons aussi de vous rappeler que conformément à la nouvelle politique de la Banque mondiale en matière d'information, cet aide-mémoire sera rendu public.

## Annexe 1 PROPOSITION DE STRATEGIE DE SORTIE, DE MAINTIEN ET D'ENTREE DU PNBSF

*Cette note est une proposition technique qui cherche à répondre à la question stratégique et opérationnelle de l'organisation de la sortie des ménages du PNBSF. Elle a été rédigée par la Banque Mondiale suite à des discussions ayant eu lieu avec l'équipe de la DGPSN en décembre 2016.*

### LE PROGRAMME NATIONAL DE BOURSE DE SECURITE FAMILIALE

1. Le Manuel d'opérations du Programme Nationale de Bourses de Sécurité Familiale (PNBSF) établit que les ménages en situation d'extrême pauvreté seront éligibles comme bénéficiaires. L'entrée dans le PNBSF de ces ménages a été faite de manière progressive depuis 2013. C'est à dire, qu'en 2016 tous les ménages en situation d'extrême pauvreté du Sénégal sont en principe touchés par le PNBSF.
2. En principe, au cours des cinq années en tant que bénéficiaires, les ménages bénéficient de 4 séances de sensibilisation par an, et reçoivent un transfert monétaire de 25000CFA par trimestre.
3. La stratégie de sortie des ménages n'est pas définie en détail dans le manuel d'opération, qui mentionne la durée de 5 ans après l'entrée dans le programme et le besoin de réévaluer la situation après 5 ans. La première génération du PNBSF complètera à la fin de l'année 2017 un cycle de 5 ans comme bénéficiaire du PNBSF.
4. Le PNBSF a été conçu dans le contexte de la mise en place d'un système national de filets sociaux qui vise à garantir aux plus pauvres l'accès aux services essentiels et des transferts sociaux. Il constitue un des piliers du système de filets sociaux au Sénégal et a été conçu pour bénéficier à tous les ménages en extrême pauvreté. Il est important que dans le futur cela puisse continuer ainsi. Le nombre total de ménages bénéficiaires du PNBSF doit être légèrement supérieur au nombre total de ménages en extrême pauvreté dans le pays.
5. Il est donc essentiel de comprendre combien de ménages seront en mesure de surmonter leurs conditions d'extrême pauvreté pendant les 5 années de leur inscription au programme. De même, il est important de comprendre si et combien de nouveaux ménages sont tombés dans une situation d'extrême pauvreté au bout des 5 ans.

### CONSTRUIRE LE CHEMIN DE SORTIE DES BENEFICIAIRES DU PNBSF

6. Un programme comme le PNBSF aura toujours sa raison d'être, dès lors qu'il y aura des ménages en conditions d'extrême pauvreté dans le pays. Il faut donc prévoir une stratégie de sortie du PNBSF pour les ménages qui ont surmonté leur condition d'extrême pauvreté, de maintien dans le PNBSF pour ceux qui ne les ont pas surmontées, et d'entrée pour ceux qui y sont tombés.
7. Une stratégie de sortie est importante pour éviter que les ménages ne retombent pas dans la condition d'extrême pauvreté, sitôt sortis du PNBSF. La stratégie de sortie doit assurer un soutien de la part du système de filets sociaux au moment où les ménages sortent du PNBSF et cessent de recevoir les transferts. La DGPSN et les autres acteurs du secteur doivent définir un ou des chemins de sortie que les ménages pourront suivre.
8. Ces chemins de sortie doivent s'articuler autour de programmes existants, mis en œuvre par la DGPSN ou les autres acteurs sectoriels avec lesquels des alliances stratégiques ont été tissés. Les ménages peuvent alors quitter le PNBSF, tout en restant dans un autre programme du système de filets sociaux (par exemple la CMU ou des programmes de résilience). La détermination des chemins de

sortie implique que l'information sur les programmes existants soient disponibles. Il est nécessaire de choisir en priorité les programmes faciles à coordonner.

9. Pour se faire, Il faut établir un mécanisme de coordination opérationnelle qui permet de:
- Identifier les canaux de communication formels et informels avec les différents programmes
  - Identifier le problème auquel on souhaite répondre (nutrition, emploi, santé, etc...)
  - Identifier les synergies entre les programmes qui devraient être articulés en fonction de leurs objectifs
  - Créer des occasions d'échange entre les programmes
  - Mettre en place des groupes de travail pour définir et mettre en œuvre un plan de travail conjoint
  - Suivi du plan de travail conjoint opérationnel par la direction de Filets Sociaux.

#### FAIRE ENTRER DE NOUVEAUX BENEFICIAIRES DANS LE PNBSF

10. De nouveaux ménages ne pourront entrer dans le PNBSF, que si des ménages sortent. En effet, le nombre total de bénéficiaires étant limité, il est nécessaire de faire sortir des ménages avant d'en faire rentrer de nouveaux.

11. Les ménages sortant du PNBSF seront substitués par de nouveaux ménages qui seront en situation de pauvreté extrême dans les mêmes localités. En effet, si l'on peut s'attendre à ce que certains des ménages du PNBSF aient amélioré leur situation, la situation d'autres ménages peut s'être dégradée. De plus, en cinq ans, les ménages peuvent évoluer et de nouveaux ménages peuvent se créer (ménages des jeunes qui créent leurs propres ménages, arrivées de nouveaux ménages, séparation, etc.) et la destruction de certains ménages (départs de certains, décès, etc.).

12. Ainsi, au moment où on fait sortir certains ménages, sur la base de leur exclusion des listes communautaires pré-identifiant les ménages les plus pauvres, il s'agit aussi de faire rentrer les nouveaux ménages, sur la base de leur pré-identification par ces mêmes comités et du scoring appliqué à l'ensemble des ménages du RNU de la localité. Les plus pauvres de ces ménages deviendraient bénéficiaires selon le quota de bénéficiaires disponible.

#### COMMENT ORGANISER LA SORTIE, LE MAINTIEN OU L'ENTREE DES MENAGES DANS LE PNBSF

13. La seule condition de sortie du PNBSF doit être la sortie du ménage de sa situation d'extrême pauvreté. La seule condition du maintien d'un ménage dans le PNBSF ou de l'inclusion d'un nouveau ménage doit être leur situation d'extrême pauvreté. Cela veut dire qu'au bout de 5 ans dans le PNBSF, chaque ménage devra être évalué afin de connaître sa condition de pauvreté. Il en est de même pour les autres ménages de la localité dont la situation aurait pu changer. La condition de pauvreté des ménages est évaluée par le biais d'un processus communautaire et d'un calcul de scoring sur la base d'une enquête auprès des ménages. Le PNBSF ne contrôle pas cette évaluation, car elle est menée dans le cadre du RNU. Le PNBSF a donc intérêt à caler ses activités de sortie/maintien/entrée avec la stratégie de mise à jour totale et intégrale du RNU.

14. Les comités locaux réévalueront les listes des ménages pré-identifiés au cours des années précédentes dans leur communauté. Ils décideront qui parmi ces ménages sont encore en extrême pauvreté, qui ne sont plus parmi les plus pauvres et quels sont les nouveaux ménages dans cette condition à ajouter à la liste. Le RNU enquêtera l'ensemble des ménages sur les listes du comité. Les ménages sortis des listes seront considérés comme étant sortis de l'extrême pauvreté.

Tableau 1- Description de la sortie, du maintien et de l'entrée des ménages dans le PNBSF et type d'appui proposé à partir de 2017

Options	Situation du ménage entre 2013 et 2017	Situation à la date de la mise à jour du RNU	Appui proposé aux ménages
Sortie du PNBSF de certains ménages	Ménage inclus dans le PNBSF	Ménage non reconnu par la communauté comme étant extrêmement pauvre	Maintient à la CMU + autres programmes à déterminer pendant la période de sortie
Maintien dans le PNBSF de certains ménages	Ménage inclus dans le PNBSF	Ménage identifié comme extrêmement pauvre dans le RNU	PNBSF + CMU
Entrée de nouveaux ménages dans le PNBSF	Ménage non inclus dans le PNBSF (non extrêmement pauvre ou ménage non existant)	Ménage identifié comme extrêmement pauvre dans le RNU	PNBSF + CMU

15. Étant donné l'ampleur de la tâche à accomplir, le Registre a prévu de mettre à jour sa base de données tous les 4 ans suivant un panel rotatif en regroupant 3 à 4 régions. Cela permettra qu'au bout des 4 ans, la mise à jour du RNU soit complète pour l'ensemble du pays. Le RNU sera donc mis à jour région par région. Par contre, en principe les bénéficiaires du PNBSF devraient arriver à leur cinquième année génération par génération. L'approche pour décider de la sortie ou non d'un ménage du PNBSF devrait donc en principe se réaliser de manière progressive, au fur et à mesure que les générations sont entrées dans le Programme, ce qui est difficilement conciliable avec la mise à jour du RNU.

16. Comment concilier ces différentes approches et profiter de la mise à jour du RNU pour actualiser le PNBSF? Une option : passer à un PNBSF sur 4 ans (même cycle que la mise à jour du RNU) et coordonner progressivement les cycles. Cela voudra dire que pour les premières générations, initialement, la durée pourrait changer un peu (entre 4 et 7 ans selon les cas de figure). Le tableau 2 ci-dessous explique cette option. Pour toutes les nouvelles générations de bénéficiaires (à partir de 2017), la durée du programme serait de 4 ans.

Tableau 2- Conciliation entre les calendriers de mise à jour du RNU et du PNBSF

Année	Groupes de régions	Génération mises à jour dans le RNU	Nouvelles « générations » RNU et année d'entrée	Groupes du PNBSF recertifiés (et nombre d'années en tant que bénéficiaire PNBSF)	Ménages du PNBSF (maintenus et nouveaux) et année d'entrée
2017	Groupe I : Région A ; Région B et Région C	G1,G2,G3,G4	RNU I. 2017	G1 (5 ans) G2 (4 ans)	PNBSF I. 2017
2018	Groupe II: Région D ; Région E et Région F	G1,G2,G3,G4	RNU II. 2018	G1 (6 ans) G2 (5 ans) G3 (4 ans)	PNBSF II. 2018
2019	Groupe III: Région G ; Région H et Région I ; Région J	G1,G2,G3,G4	RNU III.2019	G1 (7 ans) G2 (6 ans) G3 (5 ans) G4 (4 ans)	PNBSF III. 2019
2020	Groupe IV:	G1,G2,G3,G4	RNU IV.2020	G1 (8 ans)	PNBVSF IV. 2020

	Région K ; Région L et Région M ; Région N			G2 (7 ans) G3 (6 ans) G4 (5 ans)	
2021	Groupe I : Région A ; Région B et Région C	RNU I.2017	RNU I.2021	G3 (7 ans) G4 (6 ans) PNBSF I.2017 (4 ans)	PNBSF I. 2021
2022	Groupe II: Région D ; Région E et Région F	RNU II. 2018	RNU II. 2022.	G4 (7ans) PNBSF II. 2018 (4 ans)	PNBSF II 2022
2023	Groupe III: Région G ; Région H et Région I ; Région J	RNU III. 2019	RNU III. 2023.	PNBSF III. 2019 (4 ans)	PNBSF III 2023
2014	Groupe IV: Région K ; Région L et Région M ; Région N	RNU IV. 2020	RNU IV. 2024.	PNBSF IV.2020 (4 ans)	PNBSF IV 2024

17. La lecture du tableau peut être faite de cette manière : En 2017, tous les ménages du RNU du groupe de régions I seront mis à jour. Ce nouveau groupe de ménages s'appellera RNU I 2017. Dans ce groupe, les générations de bénéficiaires du PNBSF G1 et G2 seront recertifiées. Ils deviendront la génération PNBSF I 2017. Dans ces trois régions, fin 2017, on aura donc : la nouvelle liste de ménages du RNU (RNU I 2017) ; la nouvelle génération du PNBSF remplaçant les générations de bénéficiaires I et II (appelé PNBSF I 2017) et les générations de bénéficiaires du PNBSF G3 et G4. En effet, la génération G3 et G4 de ces régions ne pourront être recertifiées en 2017 car elles sont rentrées trop récemment dans le programme. A partir de 2019, toutes les générations de bénéficiaires du PNBSF d'une région spécifique seront mises à jour la même année. Cela commencera dans le groupe de région III. Le RNU fera la mise à jour de tous les ménages de cette zone. Ce nouveau groupe de ménage s'appellera RNU III. Tous les ménages bénéficiaires du PNBSF (G1; G2 ; G3 et G4) n'ayant pas été pré-identifiés dans le cadre du RNU devront sortir du PNBSF. Les ménages ayant été pré-identifiés se verront appliquer le scoring et seront sélectionnés sur cette base. A partir de 2021, le premier groupe de région dans laquelle avait été faite la mise à jour du RNU en 2017 ; recommencera un cycle de mise à jour du RNU et de recertification de tous les ménages bénéficiaires du PNBSF (PNBSF I 2017 et génération 3 et 4).

**Annexe 2 – Description des activités mis en œuvre dans le projet Yook Kom Kom**

#	Mesure d'accompagnement	Description du Contenu	Responsable de la mise en œuvre
1	Accompagnement et Coaching	Facilitation pour assurer l'information des bénéficiaires et la continuité entre les différentes mesures d'accompagnement productif, et coaching des bénéficiaires  Accompagnement transversal à toutes les activités Deux séances de coaching par quartier par mois faites par l'accompagnateur après l'injonction de cash	Mise en œuvre par opérateur social (ONG local)
2	Sensibilisation communautaire sur les aspirations et les normes sociales	Projection d'un documentaire vidéo sur la réussite et animation d'une ou plusieurs discussions avec tous les membres de la communauté 1 séance par quartier	Mise en œuvre par opérateur social (ONG local)
3	Facilitation des groupes d'épargne pour les bénéficiaires	Encouragement et structuration technique de groupements communautaires d'épargne sur le modèle AVEC, avec participation volontaire  Visite mensuelle dans chaque groupe d'épargne par l'accompagnateur Réunion hebdomadaire du groupe d'épargne avec le relais communautaire	Mise en œuvre par opérateur social (ONG local)
4	Formation transversale en initiative personnelle et estime de soi	Formation de 1 semaine dispensée par groupes avec des matériels adaptés à un public non lettré. 7 jours de formation animée par le formateur 25 bénéficiaires par formation	Mise en œuvre par un cabinet de formation ou ONG spécialisée dans la formation
5	Formation transversale en gestion de base et élaboration du plan d'utilisation de l'injection d'argent	Formations de 7 jours dispensées par groupes avec des matériels adaptés à un public non éduqué, séparément pour activités agricoles et non-agricoles. Comprend un partage d'information sur les risques et opportunités de chaque activité et l'élaboration d'un budget simple et d'un calendrier d'utilisation de la subvention 7 jours de formation animée par le formateur	Mise en œuvre par un cabinet de formation ou ONG spécialisée dans la formation

		25 bénéficiaires par formation	
6	Injection d'argent	Transfert d'un montant de 80 000CFA par bénéficiaire des mesures productives	Mise en œuvre par un opérateur de paiement
7	Informations sur les prix et la demande sur le marché des biens, notamment des intrants	Collecte d'information sur la demande en intrants des bénéficiaires Partage information sur les prix des produits avec les ménages bénéficiaires	Mise en œuvre par opérateur social (ONG local)

**Annexe 3 – communes ciblées dans le projet Yook Kom Kom**

<b>REGIONS</b>	<b>DEPARTEMENTS</b>	<b>COMMUNES</b>
THIES	TIVAOUANE	COM. MEKHE
	TIVAOUANE	COM. TIVAOUANE
	TIVAOUANE	COM. M'BORO
KAOLACK	KAOLACK	KAOLACK
	KAOLACK	GANDIAYE
	KAOLACK	NDOFFANE
DAKAR	Rufisque	BARGNY
	Dakar	PARCELLES ASSAINIES
	Dakar	CAMBERENE
	Dakar	HANN BEL AIR
	Rufisque	RUFISQUE NORD (CENTRE)
	GWY	WAKHINANE NIMZATT
	Pikine	DJIDAH THIAROYE KAO
	Pikine	YEUMBEUL SUD
	Pikine	KEUR MASSAR
	Dakar	GRAND YOFF

#### **Annexe 4 – Recommandations principales de l'évaluation de processus**

Compte tenu des résultats de l'analyse des observations des différentes phases du Dispositif, il est possible d'effectuer un résumé des recommandations<sup>1, 2</sup>:

- Faire une mise à jour des manuels de procédures du RNU et du PNBSF ; les aspects les plus saillants sont décrits dans le tableau 4 « Recommandations pour la description des rôles et responsabilités » ;
- Faire une révision des TdR des opérateurs sociaux, en se basant dans le même tableau ;
- Améliorer les outils de rapport, des modèles sont présentés dans les annexes ;
- La mise en œuvre des SIG dans les plus courts délais ;
- Mettre en œuvre le suivi des conditionnalités et appliquer les paramètres de conception en termes des sanctions prévues pour le non-respect des conditionnalités ;
- Harmoniser le calcul du premier transfert ;
- Etablir des protocoles pour tous les processus ; des propositions sont disponibles parmi les annexes ;
- Etablir une liste de types de réclamations qui peuvent résolues par les comités de ciblage ; et attribuer aux comités le pouvoir nécessaire pour le faire ;
- Prévoir un protocole de ré-certification des ménages qui ont atteint le nombre total de transferts ;
- Réviser les indicateurs de gestion et de mise en œuvre.

---

<sup>1</sup> Les justifications des recommandations sont présentées dans le chapitre « Evaluation de chaque étape du cycle du programme »

<sup>2</sup> Des recommandations sur les outils sont décrites dans une section dédiée à ce but.

**Annexe 5 – Groupes de traitement et de contrôle pour l'évaluation d'impact de Yok Kom Kom**

	<b>C</b>	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>
	<i>contrôle</i>	<i>Tout le paquet</i>	<i>Pas d'appui psycho social</i>	<i>Pas de cash</i>
<b>0</b> Transfert du PNBSF	•	•	•	•
<b>1</b> Coaching et accompagnement	x	•	•	•
<b>2</b> Sensibilisation communautaire	x	•	x	•
<b>3</b> Groupes d'épargne	x	•	•	•
<b>4</b> Formation en estime de soi	x	•	x	•
<b>5</b> Formation en gestion	x	•	•	•
<b>6</b> Injection de cash	x	•	•	x
<b>7</b> Information sur les marchés	x	•	•	•

## **Annexe 6 :**

### **Annex to AM**

#### **Principaux commentaires et plan d'action**

##### **a. Rapport de Suivi Financier (RSF) et Audit externe**

###### **- Rapports de Suivi Financier (RSF)**

Les Rapports de Suivi Financier (RSF) sont déposés dans les délais, et leur qualité est jugée satisfaisante.

###### **- Audit externe**

Les rapports d'audit de l'exercice clos au 31 décembre 2015 ont été déposés dans les délais et les états financiers ont été certifiés sans réserve. Les recommandations sur le contrôle interne ont également été suivies.

##### **b. Contrôle interne**

###### **- Manuel de procédures administratives et financières**

Le manuel des procédures est dans l'ensemble acceptable, la séparation des tâches est satisfaisante. Cependant malgré nos précédentes recommandations la mission a noté l'absence de diffusion du manuel de procédures à tous les acteurs impliqués dans l'exécution des activités de la délégation et l'absence de formalisation des évaluations du personnel du projet. La mission a noté aussi l'application d'un taux de remboursement des frais de transport forfaitaire d'un montant de 25 000 FCFA au lieu de 74 FCFA au km prévu par le manuel des procédures et l'absence de suivi par le DAF des carnets de bord des véhicules de mission pour la justification de l'utilisation du carburant.

La mission réitère sa recommandation à la coordination de diffuser le manuel des procédures et de le faire appliquer. La mission recommande également à ce que (i) les frais de transport soient remboursés conformément au manuel des procédures ; (ii) les carnets de bord soient validés par le DAF pour la justification du carburant des missions.

###### **- Audit interne**

La mission a pris bonne note du recrutement d'un nouvel auditeur interne à temps partiel. La mission recommande à la coordination de s'assurer de l'élaboration de la cartographie des risques, du plan d'audit annuel et du dépôt des rapports trimestriels dans les délais conformément aux termes de référence de l'auditeur interne.

##### **c. Système Informatisé de Gestion Comptable**

La comptabilité est à jour et les rapprochements bancaires sont régulièrement établis. Cependant malgré nos précédentes recommandations la mission a constaté que les sauvegardes ne sont pas faites selon une périodicité bien définie et ces sauvegardes sont toujours laissées dans l'enceinte du projet. Cette situation pose un risque de perte de données.

Par ailleurs la mission a noté une surcharge de travail du seul comptable du projet qui effectue en même temps des tâches administratives qui n'étaient pas prévues dans ses termes de référence. Parmi ces tâches la mission a noté : l'élaboration des notes de service pour le projet, la préparation du budget des missions, l'établissement et le suivi des demandes de paiement à la Direction des investissements etc.

La mission recommande à la coordination : (i) de mettre en place un système de sauvegarde selon une périodicité bien définie et de garder les sauvegardes dans un endroit professionnel en dehors du site du projet ou de les envoyer par email aux adresses électroniques des informaticiens, du DAF et du comptable, (ii) de recruter un assistant administratif et comptable pour permettre au comptable de mieux se consacrer à ses tâches dévolues.

#### **d. Budget**

Le taux d'exécution budgétaire de 2016 de 92% est satisfaisant. Le Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA) définitif de 2017 a été transmis à l'IDA le 14 décembre 2017 et a reçu la non objection de la banque et les rapports de suivi budgétaire sont régulièrement élaborés.

#### **e. Flux des Fonds et Revue des transactions**

##### **- Flux des fonds**

Les demandes de remboursements de fonds (DRFS) sont régulièrement présentées, et le taux de décaissement du PDSFS qui est de 32% après 2 ans 6 mois de mise en œuvre est relativement faible.

Par ailleurs, la mission a constaté des délais de règlement des fournisseurs relativement longs pouvant aller jusqu'à 140 jours malgré les précédentes recommandations de la mission. Ces délais de paiement sont notamment liés aux retards dans la transmission des factures de l'ANSD vers le projet et également dans la certification et dans la liquidation de certaines factures du projet.

La mission réitère sa recommandation à la coordination de réduire les délais de paiement des factures permettant leurs règlements dans les cinq (05) jours ouvrables suivants la réception de la facture.

##### **- Revue des transactions**

La revue des transactions a porté sur un montant de 2,4 milliards de FCFA représentant 65% des transactions de la période sous revue. Cette revue a permis de faire les constats suivants :

- le paiement des frais de transport aux coordonnateurs départementaux sur un nombre de jours (40) dépassant la durée totale (30 jours) de l'enquête dans le cadre de la convention ANSD/DGPSN. Ceci malgré les précédentes recommandations de la mission de supervision. Le montant du dépassement payé s'élève à 2,250 millions de FCFA ;
- le paiement de bourse pour le 1er et 2eme trimestre 2016 à des handicapés détenteurs de la carte d'égalité de chance de montants respectifs de 7,05 millions FCFA et 6,05 millions FCFA en l'absence de vérification de leurs conditions d'éligibilité à la bourse sociale ;
- l'absence de justification par ANSD du carburant d'un montant de 67,6 millions de FCFA utilisé pour l'enquête dans le cadre de la convention ANSD/DGPSN à partir des distances réellement parcourues conformément à l'avis de non objection de l'IDA.

La mission recommande à la coordination (i) le paiement des frais de transport aux coordonnateurs départementaux des enquêtes sur une durée limitée à la durée de l'enquête ; (ii) la justification de ces déplacements par des ordres de mission (iii) de rembourser les paiements de bourses inéligibles au projet d'un montant 13,1 millions FCFA ; (iv) de justifier le carburant acheté dans le cadre de l'enquête de la convention ANSD/DGPSN en fonction des distances réellement parcourues conformément à l'avis de non objection de la banque.

**PLAN D'ACTION DE LA GESTION FINANCIERE EN JANVIER 2016**

<b>Faiblesses</b>	<b>Recommandations</b>	<b>Responsable</b>	<b>Echéance</b>
<b>Contrôle interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diffuser le manuel des procédures à tous les concernés ;</li> <li>▪ formaliser les évaluations du personnel ;</li> <li>▪ rembourser les frais de transport conformément au manuel des procédures;</li> <li>▪ s'assurer de l'élaboration de la cartographie des risques, du plan d'audit et de la soumission de rapports trimestriels dans les délais</li> </ul>	Coordination	Mars 2017
		Coordination Coordination/ comptable	Continu Continu
		Coordination/ Auditeur interne	2 premiers mois du recrutement/ chaque trimestre
<b>Système Informatisé de Gestion Comptable et audit interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place un système de sauvegarde à des périodicités bien définies ;</li> <li>▪ Garder les sauvegardes dans un endroit professionnel en dehors du site du projet ;</li> <li>▪ Recruter un assistant comptable</li> </ul>	DAF	Immédiatement
		Coordination/ DAF	Continu
<b>Flux de fonds</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduire les délais de paiement des factures</li> </ul>	DAF/Secrétaire général	Continu
<b>Revue des transactions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le paiement des frais de transport aux coordonnateurs départementaux des enquêtes sur une durée limitée à la durée de l'enquête ;</li> <li>▪ la justification de ces déplacements par des ordres de mission ;</li> <li>▪ utiliser de manière efficiente les ressources du projet par l'engagement de dépenses opportunes au projet ;</li> <li>▪ rembourser les paiements de bourses inéligibles au projet d'un montant 13,1 millions FCFA ;</li> <li>▪ justifier le carburant acheté dans le cadre de l'enquête de la convention ANDS/DGPSN en fonction des distances réellement parcourues conformément à l'avis de non objection de la banque.</li> </ul>	Coordonnateur du projet	Février 2017
		Coordonnateur du projet	Continue
		Coordination du projet	Mars 2017
		Coordination du projet/ Comptable	Continue

**Suivi plan d'action de Gestion Financière**

<b>Faiblesses</b>	<b>Recommandations</b>	<b>Statut</b>
<b>Contrôle interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diffuser le manuel des procédures à tous les concernés ;</li> </ul>	Non exécuté
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lancer des activités d'audit interne du projet</li> </ul>	Exécuté
<b>Système Informatisé de Gestion Comptable et audit interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partager les informations financières du logiciel comptable avec d'autres ordinateurs du projet ;</li> </ul>	Exécuté
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place un système de sauvegarde à des périodicités bien définies</li> </ul>	Non exécuté
<b>Budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soumettre à l'IDA le PTBA définitif avant le 15 décembre de chaque année</li> </ul>	Effectué

Faiblesses	Recommandations	Statut
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procéder au suivi budgétaire à la fin de chaque période ne dépassant pas 3 mois. Elaborer un rapport de suivi budgétaire accompagné de recommandations pertinentes.</li> </ul>	
<b>Flux de fonds</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduire les délais de paiement des factures</li> </ul>	Non effectué
<b>Revue des transactions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Octroyer des dotations forfaitaires de carburant sur la base d'activités ponctuelles à réaliser dans le cadre des objectifs du projet et par note de service ;</li> <li>▪ la justification par ANSD des avances de fonds dans un délai de 15 jours après la fin de l'exécution des activités ;</li> <li>▪ les frais de transport versés aux coordonnateurs des enquêtes ne dépassent pas la durée de mission précise ;</li> <li>▪ l'obtention de l'ANO de la banque pour des dépassements du budget ou de lignes budgétaires ;</li> <li>▪ l'affectation des véhicules du projet uniquement aux activités du projet et sur la base d'un planning validé par la coordination.</li> </ul>	<p>Effectué</p> <p>effectué</p> <p>non effectué</p> <p>effectué</p> <p>non effectué</p>