



PROJET DU GOUVERNEMENT DU SENEGAL

Projet de Renforcement des Capacités de Bonne Gouvernance (PRECABG)



Programme des Nations Unies pour le développement

République du Sénégal

Effet de l'UNDAF et indicateur

La participation effective de tous les acteurs concernés, l'efficacité, la transparence, l'équité de genre, la promotion des droits humains et du développement durable sont renforcées dans les domaines de la définition, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques et programmes

Lien avec les lignes de service du Cadre de financement pluriannuel du PNUD

- Appui à la formulation et à la mise en œuvre de politiques et de stratégies pour la promotion de la gouvernance démocratique
• Développement parlementaire
• Réforme de l'administration publique et lutte contre la corruption

Produits escomptés (PE)

- Les capacités de suivi et d'évaluation des acteurs de la gouvernance renforcées
• Un système intégré de suivi et d'évaluation de la stratégie de gouvernance mis en place et fonctionnel

Agence de Coordination : Ministère de l'Economie et des Finances

Agence de Coopération: Secrétariat Général de la Présidence

Narratif

Le Gouvernement du Sénégal a réactualisé et validé en Octobre 2007 le Programme National de bonne Gouvernance (PNBG) qui participe de la mise en œuvre de la Stratégie pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté. Après l'évaluation de son appui au Programme National de Bonne Gouvernance, le PNUD a décidé de poursuivre l'accompagnement à la mise en œuvre du PNBG en se concentrant sur le renforcement des capacités comme levier d'opérationnalisation de la bonne gouvernance. Cet appui renouvelé du PNUD, conformément aux domaines de concentration retenus dans le cadre de coopération du PNUD (CPAP 2006-2011) est orienté sur le Projet de Renforcement des Capacités de Bonne Gouvernance (PRECABG). Dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet, le PNUD a également décidé d'appuyer le renforcement des capacités de suivi et d'évaluation dans le domaine de la gouvernance. A cet effet, il s'agit de : (i) appuyer la mise en place d'un dispositif de coordination et de suivi-évaluation du PNBG ; (ii) soutenir la conception et la mise en place d'un système d'informations sur la gouvernance ;(iii) définir et renseigner des indicateurs de gouvernance permettant de mesurer les progrès réalisés ; (iv) renforcer les capacités des acteurs de la gouvernance, en matière de suivi et évaluation.

Période du programme: 2009-2010

Composante du programme : Bonne Gouvernance

Titre du projet: Projet de Renforcement des Capacités de suivi et d'évaluation de la gouvernance (PRECABG/RECASEG)

Numéro du projet: _____

Durée du projet: 2 ans (2009-2010)

PNUD / Global Program: US \$ 100 000

Budget total: USD US \$ 100 000

Approuvé par

Gouvernement :

SE M. Abdoulaye DIOP

Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie des Finances

Date : _____

PNUD :

M. Boubou Dramane Camara

Directeur Pays

Dakar

Date : _____

SOMMAIRE

I. CONTEXTE

II. OBJECTIFS ET STRATEGIES D'INTERVENTION

2.1. Objectifs du Projet

2.2. Stratégies d'intervention

III. PARTENARIAT ET RECHERCHE DE SYNERGIES

IV. ARRANGEMENT DE GESTION

4.1. Cadre Institutionnel :

4.2. L'Unité de Gestion du projet :

4.3. L'exécution des opérations administratives et financières du programme

V. SUIVI-EVALUATION

5.1. Suivi du projet par l'Unité de Gestion

5.2. Evaluation à mi-parcours

5.3. Evaluation finale:

5.4. Rapportage

VI. RISQUES

VII. AUDIT

VIII – CONTEXTE LEGAL

IX. BUDGET

X. CADRE DES RÉSULTATS ET DES RESSOURCES DU PROJET*

XI. PROGRAMME DE TRAVAIL PLURIANNUEL

I. LE CONTEXTE

Situé à la pointe ouest de l'Afrique, véritable carrefour maritime et aérien, le Sénégal tient une position idéale dans un monde globalisé où les maîtres mots sont « réseau » et « mobilité ». Cette position géographique est un de ses meilleurs atouts. Pays de l'Afrique noire le plus proche de l'Europe et des Amériques du Nord et du Sud, le Sénégal n'a pas encore suffisamment exploité tout le potentiel de cette position de carrefour international, aux triples plans touristique, des transports (aérien et maritime) et commercial.

Au plan politique, l'année 2007 a été marquée par la tenue des élections présidentielles et législatives en février et mai pour le renouvellement des institutions de la république. Ainsi, le Sénat a-t-il été rétabli en octobre 2007, à travers un projet de loi votée par l'Assemblée Nationale, en tant que deuxième chambre du Sénégal. S'agissant des élections locales, elles vont se dérouler au mois de mars 2009.

Au plan économique certes des résultats importants ont été enregistrés en matière croissance économique ces dix dernières années qui ont eu impact positif sur la réduction de la pauvreté mais des efforts importants restent encore à faire. Selon les données récentes fournies par l'Enquête sur la Pauvreté au Sénégal (ESPS 2005) la proportion d'individus vivant en dessous du seuil de pauvreté a légèrement baissé passant de 57,1 % en 2001 à 50,6% en 2005. La proportion de ménages vivant en dessous du seuil de pauvreté a également accusé une baisse significative passant de 48,5% en 2002 à 42,6% en 2005. Du point de vue du développement humain, malgré les efforts consentis par le Gouvernement au cours des dernières années, le niveau de l'indice pour le développement humain se situe à 0,499 soit un classement de 156^{ème} rang sur 177 pays. Au niveau des indicateurs sociaux, des efforts sont requis pour atteindre les OMD. Concernant la santé des enfants (Entre 1992 et 2005, le taux de mortalité infantile est passé de 68 à 61 pour 1000 soit une très légère amélioration) et celle des femmes (401 décès pour mille naissances vivantes en 2005 contre 510 décès en 1992). Le taux brut de scolarisation a enregistré une légère baisse passant de 82,5% à 81,8% entre 2005 et 2006. Sur la même période, le taux d'achèvement du cycle élémentaire a connu une baisse en passant de 53,9% en 2006 contre 59,9% en 2005.

Pour répondre aux défis du développement économique et social, le Sénégal a élaboré et validé une stratégie de croissance accélérée articulée à l'axe 1 du Document de Stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté (DSRP II) couvrant la période 2006-2010. L'une des principales composantes du DSRP est consacrée à la gouvernance et met l'accent dans ses aspects d'amélioration des performances de gestion des finances publiques et de passation des marchés publics, de la promotion de la décentralisation et du développement local participatif, de renforcement de la lutte contre la corruption et enfin de consolidation des réformes dans le secteur de la justice.

Pour mobiliser les partenaires techniques et financiers nationaux et internationaux autour de la mise en œuvre du Document de Stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté (DSRP II), le Sénégal a organisé à Paris en octobre 2007, une réunion du Groupe Consultatif qui a permis de mobiliser près de 4 milliards de dollars sur la même période.

Pour appuyer la mise en œuvre de la stratégie nationale de gouvernance, le Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG) révisé a été validé en octobre 2007. Il s'inscrit dans le soutien à l'opérationnalisation de la stratégie de réduction de la pauvreté (SRP). A cet effet, le Gouvernement s'est doté d'**une vision de la bonne gouvernance** qui consiste en : **« La promotion d'une responsabilité collective de l'Etat, du secteur privé et de la société civile, qui dans l'exercice de leurs rôles différenciés, coordonnent leurs activités, pour réconcilier le politique, l'économique et le social, en s'appuyant sur les principes de transparence, de responsabilité, d'équité, d'efficacité, d'efficience, de primauté du droit et de lutte contre la corruption »**.

L'objectif principal du PNBG révisé est de contribuer à satisfaire les exigences de la demande sociale dans le contexte de lutte contre la corruption, de renforcement de la démocratie et de la décentralisation, de la promotion de l'état de droit, du renforcement du contrôle parlementaire, de la réforme du système juridique et judiciaire, de redynamisation de l'Administration publique, de la promotion des activités économiques et sociales, et de protection et de promotion des droits humains. S'agissant des objectifs spécifiques, ils se présentent comme suit :

- Contribuer à l'efficacité et à la transparence dans la gestion économique et sociale ;
- Conforter l'état de droit dans une société démocratique ;
- Contribuer à l'instauration de la paix et de la stabilité et favoriser un environnement propice à des pratiques transparentes de gestion dans les secteurs public et privé.

Le PNBG révisé fait l'objet d'un nouveau cadrage institutionnel et organisationnel, pour lui imprimer tout son caractère national, dans le sens de fédérer les énergies et de favoriser la synergie entre tous les projets et actions de gouvernance.

Dans cette perspective, il est mis en place un Secrétariat permanent, pour rendre opérationnel la coordination du programme, consacré par le décret n° 2008-182 du 28 février 2008, relatif à l'organisation et au fonctionnement de la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique (DREAT). Cette structure est chargée d'assurer la coordination du PNBG qui comprend six composantes :

- l'amélioration de la qualité du service public ;
- la Gouvernance économique et financière ;
- la Gouvernance judiciaire ;
- la Gouvernance locale et la promotion des acteurs non étatiques ;
- l'amélioration de la qualité du travail parlementaire ;
- le développement des technologies de l'information et de la communication.

Un comité technique de coordination (CTC) constitue l'organe de pilotage du PNBG. Ce comité se veut un cadre d'orientation, d'échanges d'expériences et de mise en cohérence de toutes les initiatives dans le domaine de la gouvernance.

Le CTC est composé des chefs de composantes du PNBG, des coordonnateurs des différents projets et programmes de gouvernance (PRECABG, PCRBF, PRECAREF, PSJ, PAPANBG, etc.), de représentants d'autres structures de l'Administration publique et de ceux des acteurs non étatiques.

Il se réunit deux fois par an, sous la présidence du Délégué à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique, Coordonnateur national du PNBG. Les résolutions du CTC permettent d'alimenter un rapport annuel sur la gouvernance, qui sera examiné dans le cadre d'un conseil interministériel présidé par le Premier Ministre.

Ce nouveau cadre permet de jeter les bases d'un dialogue fructueux entre les différents acteurs et de promouvoir la bonne gouvernance pour un développement humain durable.

Pour le cycle de programmation 2007-2011, le PNUD a réaffirmé son engagement à poursuivre son appui au gouvernement pour la promotion de la bonne gouvernance. C'est ainsi que le CPAP 2007-2011, a prévu en plus de la lutte contre la pauvreté et la prévention des crises, d'appuyer la promotion de la bonne gouvernance en mettant en place un projet de renforcement des capacités de bonne gouvernance (PRECABG).

L'objectif général de ce projet est de contribuer **au renforcement des capacités de la bonne gouvernance au Sénégal**. De façon spécifique, il s'agit de :

- Contribuer à une meilleure coordination des initiatives des différents acteurs de la gouvernance ;
- Soutenir la délivrance du service public à travers un appui à la simplification des formalités et procédures administratives et à d'autres réformes administratives;
- Aider le Parlement à mieux accomplir ses missions et à informer les populations sur son rôle.
- Contribuer à une meilleure gestion, suivi et coordination de l'aide au développement.

D'autres initiatives ont été entreprises pour l'amélioration de la bonne gouvernance. C'est ainsi que le Sénégal s'est doté d'un plan d'actions pour la mise en œuvre des conclusions du « Country Financial Assessment Report » (CFAR) et du « Country Procurement Accountability Report » (CPAR), à travers un projet de coordination des réformes budgétaires et financières (PCRBF).

En outre, le projet de renforcement de la responsabilité financière appuie la Cour des comptes, la commission des finances de l'Assemblée Nationale et le Trésor public, pour l'amélioration du contrôle des dépenses publiques.

Par ailleurs, il importe de noter que le Gouvernement a décidé de promouvoir une administration publique de performance. A cet effet, l'approche budgétaire est basée sur un cadre de dépenses à moyen termes (CDMT) dont la mise en œuvre, en 2008, concernent 11 ministères techniques qui ont conçu et mis en place des cadres de dépenses sectoriels à moyen termes (CDSMT)

S'agissant du secteur de la gouvernance judiciaire, le Sénégal s'est engagé dans un processus de réforme du secteur de la Justice qui est une dimension importante de la gouvernance démocratique. Cette réforme qui concerne aussi bien le cadre juridique et institutionnel que la modernisation des infrastructures et des moyens pour rendre la justice plus accessible au citoyen connaît cependant des lenteurs dans sa mise en œuvre. L'étude réalisée par AfriMAP et l'Open Society Initiative for West Africa (OSIWA) sur le secteur de la Justice et l'Etat de Droit au Sénégal, a fait clairement ressortir les domaines qui méritent une attention particulière de la part des responsables en charge des réformes dans ce secteur notamment l'administration du système judiciaire, les garanties de procès équitable, le renforcement de l'accès à la justice etc.

La lutte contre la corruption reste un secteur sensible. La volonté politique du gouvernement à lutter contre la corruption s'est traduite par la création de la Commission Nationale de lutte contre la non transparence, la Corruption et la Concussion (CNLCC).

Cependant malgré la mise en place de la CNLCC la non transparence et la corruption dans la gestion des affaires publiques sont restées plus prégnantes. Ces pratiques conduisent à la mauvaise affectation des ressources, à l'aggravation de la pauvreté et à l'accentuation de la mal gouvernance

Néanmoins, un nombre croissant de citoyens, d'organisations non gouvernementales devient de plus en plus sensible à la nature et l'étendue de la corruption. Les entreprises, la société civile et les responsables de l'Administration comprennent les nombreuses facettes du phénomène et reconnaissent les liens entre niveau de corruption et rythme de développement économique et social et ses incidences potentielles sur l'accroissement de la pauvreté.

Toutes ces initiatives concourent à la mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté dont la revue effectuée en 2007 a révélé notamment des insuffisances notoires des mécanismes de suivi, et d'évaluation.

Le manque de capacités dans le dispositif de suivi et d'évaluation a été également mis en exergue dans le rapport pays présenté par le Sénégal lors du 7ème African Governance Forum, tenu en 2007 au Burkina Faso.

En outre, une étude diagnostique des capacités évaluatives nationales a été menée au Sénégal en 2007, dans le cadre d'une initiative du système des Nations Unies, en partenariat avec l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) et le Gouvernement du Sénégal et le Réseau

sénégalais d'évaluation (SENEVAL). Les conclusions de cette étude révèlent des insuffisances en matière de suivi et d'évaluation en général et dans le domaine de la gouvernance en particulier.

Dès lors, il s'avère plus que nécessaire de renforcer les capacités en suivi et évaluation à la fois des acteurs et des structures qui œuvrent pour la promotion de la gouvernance au Sénégal. Dans cette perspective, le système de suivi et d'évaluation du PRECABG et du PNBG sera articulé à celui du DSRP en général et de son axe 4 en particulier, intitulé « bonne gouvernance, développement décentralisé et participatif. Un tel dispositif permettra assurément de créer les conditions d'un bon fonctionnement de l'observatoire de la gouvernance qui se veut un instrument de collecte, de traitement, de conservation et de communication des indicateurs et autres données utiles pour un développement durable.

I. OBJECTIFS ET STRATEGIES D'INTERVENTION

1.1. Objectifs du Projet

L'**objectif global** du projet est de renforcer les capacités en suivi et évaluation dans le domaine de la gouvernance au Sénégal. Ce choix s'appuie sur la vision de la gouvernance que s'est donné le Gouvernement, dans le PNBG révisé. La concrétisation de cette vision et les principes qui la sous-tendent suppose d'abord une forte capacité de coordination, de suivi et d'évaluation du programme. Il permet ensuite de disposer d'informations fiables sur la gouvernance et de faciliter des prises de décisions stratégiques en matière de développement et de lutte contre la pauvreté. Aussi, le renforcement des capacités des acteurs et organismes impliqués dans la gestion des projets et programmes de gouvernance, constitue-t-il une condition nécessaire à un pilotage de la performance.

S'agissant des **objectifs spécifiques** du projet, ils consistent à :

- appuyer la mise en place d'un dispositif de coordination et de suivi-évaluation du PNBG ;
- soutenir la conception et la mise en place d'un système d'informations sur la gouvernance ;
- définir et renseigner des indicateurs de gouvernance permettant de mesurer les progrès réalisés acteurs ;
- renforcer les capacités des acteurs des projets, des programmes et autres structures de gouvernance, en matière de suivi et évaluation.
- Elaboration d'un rapport annuel sur la gouvernance au Senegal

1.2. Stratégies d'intervention

Dans cette perspective, l'intervention du projet s'inscrit dans la logique du PRECABG et sera articulé à sa composante relative au renforcement de capacités de coordination et de pilotage du PNBG. Un expert en suivi-évaluation a été ainsi recruté pour établir un lien entre les systèmes de suivi-évaluation du PRECABG, du PNBG et de l'axe 4 du DSRP relatif à la gouvernance.

Dans cette optique, le projet se propose de concentrer ses interventions sur deux volets :

1. le renforcement des capacités de suivi et d'évaluation des projets et programmes de gouvernance ;
2. la mise en place d'un système intégré de suivi et d'évaluation de la gouvernance.

Volet 1 : Renforcement des capacités de suivi et d'évaluation des projets et programme de gouvernance

Depuis 2000, des projets et programmes sont conçus et mis en œuvre pour la promotion de la gouvernance au Sénégal. Cependant, le dispositif de pilotage et de coordination de ces projets n'intègrent pas de façon concrète et efficace la fonction « suivi et évaluation ». Or, celle-ci est utile voire indispensable pour mesurer les progrès réalisés dans ce domaine. Pour un renforcement des capacités mieux ciblé, il s'avère ainsi nécessaire de réaliser une étude diagnostique, pour identifier

les pratiques, les forces et les faiblesses en suivi et évaluation aussi bien des acteurs que des structures intervenant dans le domaine de la gouvernance.

Dès lors, la stratégie d'intervention, dans ce volet, portera sur les lignes d'action ci-après.

La réalisation d'une étude diagnostique sur les pratiques et dispositifs de suivi et d'évaluation des projets et programmes de gouvernance

Cette étude permettra d'analyser les dispositifs actuels de suivi et d'évaluation des principaux programmes nationaux incluant une forte composante gouvernance (DSRP, PNBG, PSJ), d'apprécier les méthodes de collecte de l'information et de reporting, d'analyser le cadre politique et conceptuel, d'identifier les besoins en information des décideurs et autres acteurs de la gouvernance, et d'apprécier les capacités institutionnelles, tant au plan des moyens humains que des supports logistiques actuellement disponibles, pour la mesure des progrès en matière de gouvernance.

Le renforcement du dispositif de coordination et de suivi-évaluation du PNBG

Il s'agit de renforcer aussi bien le pilotage du PNBG que celui des projets et programmes de gouvernance. A cet effet, il importe d'appuyer le Secrétariat permanent du PNBG chargé d'assurer la coordination du suivi de la mise en œuvre des projets et composantes, pour lui permettre de collecter toutes les informations utiles et de mieux assurer la synergie des interventions dans le domaine de la gouvernance. Cet appui facilitera également l'élaboration d'un rapport annuel sur la gouvernance et la tenue régulière du comité technique de coordination, dirigé par la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique (DREAT), qui est un organe d'étude, de conseil, et d'assistance en matière d'organisation administrative, de réforme de l'Etat et de promotion de la gouvernance.

Le renforcement des capacités techniques des responsables du suivi et de l'évaluation en matière de gouvernance

Il va se traduire par l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation à l'intention des responsables en suivi et évaluation. Ces formations pourraient se dérouler au niveau national, à l'étranger ou à travers les programmes de renforcement de capacités du système des Nations Unies en général et du PNUD en particulier.

Volet 2 : Le Mise en place d'un système intégré de suivi et d'évaluation de la gouvernance

Il est question, dans ce domaine, d'appuyer la conception de systèmes d'évaluation tant au niveau des procédures, des applications informatiques que des outils de collecte. Les différents systèmes mis en place seront intégrés pour un partage des informations qui alimenteront les rapports du Secrétariat permanent du PNBG. Ce volet va couvrir les lignes d'actions ci-après :

- La définition d'indicateurs de la gouvernance ;
- La mise en place d'un système d'information intégré de la gouvernance ;
- La définition d'une solution informatique de suivi et d'évaluation ;
- L'élaboration d'outils de collecte de données ;
- La définition d'un système de reporting et de communication sur la gouvernance.

La définition des indicateurs de la gouvernance

Des initiatives sont prises par la Cellule de suivi du programme de lutte contre la pauvreté (CSPLP), en matière de définition d'indicateurs de gouvernance liés au plan d'action prioritaire du DSRP II. Cependant, ceux qui sont déjà disponibles ne couvrent pas toutes les composantes du PNBG et voire toutes les dimensions de la gouvernance.

A cet effet, il s'agit d'élaborer un cadre logique et un cadre de mesures des rendements pour le suivi de la stratégie de gouvernance.

Dans cette perspective, tous les indicateurs seront renseignés et des cibles annuelles définies. Les sources de vérification et les structures chargées de produire les informations seront également identifiées. Aussi, est-il nécessaire de mener certaines études pour disposer de références qui vont constituer la base de suivi des progrès réalisés.

La mise en place d'un système d'information intégré de la gouvernance et la publication du rapport annuel sur la gouvernance

L'agence nationale de la statistique et de la Démographie (ANSD) créée récemment au Sénégal, est un instrument précieux de production et de diffusion de l'information sur le développement économique et social. Cependant, force est de reconnaître l'inexistence d'un système d'information intégré de la gouvernance.

Dès lors, il importe de mettre en place un dispositif comportant les aspects logistiques et les méthodes de collecte de traitement des données, de conservation et de communication de l'information. Un tel système constitue la base d'un observatoire de la gouvernance et permet de fournir aux décideurs les informations nécessaires à une prise de décision équilibrée, pour la promotion de la transparence, de la lutte contre la corruption et de l'obligation de rendre compte. Il serait également une source d'informations précieuse pour les chercheurs et autres acteurs préoccupés par la problématique de gouvernance.

Sous ce rapport, les interventions vont porter sur :

- la définition d'une solution informatique de suivi et d'évaluation ;
- l'élaboration d'outils de collecte de données ;
- la définition d'un système de reporting et de communication sur la gouvernance

La définition d'une solution informatique de suivi et d'évaluation consiste à acquérir ou faire concevoir une application intégrée qui prend en compte toutes les informations produites par les composantes de la gouvernance, les acteurs et les projets. Ce système d'information devra comporter deux parties : « la gestion et le suivi des activités » et la gestion et le suivi des indicateurs. Les différents acteurs seront interconnectés et auront la possibilité de mettre en ligne des données ou de consulter des informations.

En outre, il s'agit **d'élaborer des outils de collecte diversifiés et standardisés** pour couvrir tous les besoins en information et faciliter le traitement des données. Ils seront mis en ligne et peuvent être utilisés dans des opérations d'enquêtes qualitatives et/ou quantitatives.

La définition d'un système de reporting et de communication sur la gouvernance est également envisagée, pour informer l'opinion nationale et internationale sur les progrès réalisés en matière de gouvernance, sur les défis à relever et les engagements pris.

Aussi, a-t-il été retenu de publier au Sénégal un rapport annuel sur la gouvernance, après la tenue d'un conseil interministériel. Un plan de communication sur la gouvernance sera également élaboré. Sa mise en œuvre consistera à concevoir des supports diversifiés, (dépliants, film documentaire, bulletin d'informations semestriel ou trimestriel sur la gouvernance, etc.), pour véhiculer différents messages en direction de la société civile, du secteur privé, des collectivités locales, du Parlement, des partenaires techniques et financiers, et de toute la population en général. Il est aussi prévu

l'élaboration d'un site web sur la gouvernance, l'organisation de colloques et de débats radiophoniques ou télévisuelles entre spécialistes et acteurs de la gouvernance, pour sensibiliser, informer et éduquer, dans le sens de susciter un changement des comportements face à la gestion des affaires publiques.

La mise en place de ce système contribuera aux efforts visant la réalisation du rapport annuel sur la Gouvernance qui sera élaboré sur la base de la sélection d'indicateurs de gouvernance pertinents, renseignés à travers des données collectés par des outils fiables et traités grâce à des solutions techniques performantes.

III. PARTENARIAT ET RECHERCHE DE SYNERGIES

La réussite de la mise en œuvre du projet de renforcement des capacités de suivi et d'évaluation de la gouvernance implique le développement d'un partenariat dynamique avec tous les acteurs nationaux et partenaires techniques et financiers. A cet effet, la stratégie de partenariat du projet consiste :

(i) *Au niveau du pilotage du PNBG*

Il s'agit de capitaliser les expériences des autres programmes et projets en matière de suivi et d'évaluation et d'harmoniser les approches. A cet effet, les réunions du Comité Technique de Coordination (CTC) du PNBG seront élargies et à tous les acteurs des autres programmes sectoriels développant des activités de gouvernance, notamment ceux de l'éducation, de la santé et de la gestion des ressources naturelles.

Aussi, la mise sur pied et l'animation d'un comité de coordination des partenaires techniques et financier intervenant dans le domaine de la gouvernance, permettra des échanges d'expériences en matière de système de suivi et d'évaluation.

(ii) *Au niveau de l'exécution des différentes composantes*

Il est prévu une forte implication des acteurs non étatiques à travers leur plateforme déjà mise en place. Des synergies seront également développées avec tous les programmes et projets en appui à la promotion de la bonne gouvernance, notamment avec le PSJ, le PCRBF et le PRECAREF. Il en est de même avec les unités de gestion de projet (UGP) du PA-PNBG appuyé par l'Union Européenne.

A ce titre, les partenariats développés, principalement dans les domaines de la réforme de l'administration publique et de l'amélioration de la qualité du travail parlementaire, constituent une option fondamentale de recherche de coordination et de synergie orientée principalement vers une rationalisation des interventions, une diminution des coûts transactionnels pour un renforcement efficace des capacités de la bonne gouvernance au Sénégal.

V. ARRANGEMENT DE GESTION

Le projet sera exécuté selon la modalité de l'Exécution Nationale (NEX). Il sera intégré dans le Projet de Renforcement des Capacités de Bonne Gouvernance (PRECABG), notamment dans sa composante « Renforcement des capacités de coordination et de pilotage du PNBG » dont l'intitulé va devenir : « Renforcement des capacités de coordination, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de la gouvernance ». Les ressources financières mobilisées peuvent être également positionnées dans les comptes TRAC et GTTF dudit projet, déjà ouverts pour le compte du PRECABG.

4.1/ Cadre Institutionnel :

Le cadre institutionnel du projet se présente ainsi:

- a) **L'Agence de coordination** est le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). A ce titre, elle est responsable du suivi de la coopération entre le Gouvernement du Sénégal et le PNUD et demeure l'organe national habilité à approuver et coordonner l'exécution des divers programmes et projets du PNUD au Sénégal.
- b) **L'Agence de coopération** est le Secrétariat Général de la Présidence de la République. A ce titre, il est responsable de la mise en œuvre du projet.
- c) **L'Agence de réalisation** est la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique chargée de la coordination nationale du PNBG et de la tutelle technique du PRECABG. Cette perspective permet de développer des synergies et des partenariats avec les autres projets de bonne gouvernance en appui au PNBG.
- d) **Le Comité de pilotage du projet de renforcement des capacités en suivi et évaluation est le même que celui du PRECABG** déjà mis en place. Il est présidé par le Secrétaire Général du Gouvernement, compte tenu du caractère transversal du projet. Il est chargé de fixer les grandes orientations et de veiller à son exécution. Le Comité de Pilotage est responsable du suivi de l'atteinte des résultats. Il se réunit au moins deux fois par an, au début et à la fin de chaque exercice. Il valide le Plan de Travail annuel et le Budget y afférent et approuve le rapport d'activités annuel ainsi que le rapport financier de l'année écoulée.

La composition, les attributions et le fonctionnement du comité sont fixés par arrêté.

Entre autres acteurs, Il comprend :

- Un représentant de l'Assemblée Nationale.
- Un représentant du Sénat ;
- Un représentant du Ministère chargé de la Fonction publique ;
- Un Représentant du Secrétariat Général à la Présidence
- Un Représentant de la primature ;
- Un représentant de la Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF) du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Un représentant de la Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI) du Ministère de l'Economie et des Finances.
- Un représentant de l'Agence pour la Promotion des Investissements et des Grands Travaux (APIX) ;
- Un représentant du Comité National du Dialogue Social, sous couvert du Ministère chargé du travail ;
- Un représentant de l'Agence pour le Développement Informatique de l'Etat (ADIE) ;
- Un Représentant du secteur Privé
- Deux représentants de la plateforme des Acteurs Non Etatiques (Société Civile et Secteur Privé) ;
- Un représentant du PNUD ;
- Un représentant de la coopération espagnole ;
- Un représentant du Service de Coopération et d'Action Culturelle de la France

4.2 L'Unité de Gestion du projet :

Le PRECABG assure la conduite du projet. Le Coordonnateur du PRECABG travaillera ainsi en bonne synergie avec le Secrétariat permanent du Programme National de Bonne Gouvernance.

Le Coordonnateur est appuyé par une équipe fonctionnelle comprenant :

- Un Expert en suivi et évaluation du PRECABG ;
- Un Expert en management ;

- Un Responsable Administratif et Financier (RAF) ;
- Un Assistant Administratif et Financier (AAF) ;
- Une Assistante de Direction ;
- Un chauffeur et
- Un agent de service.

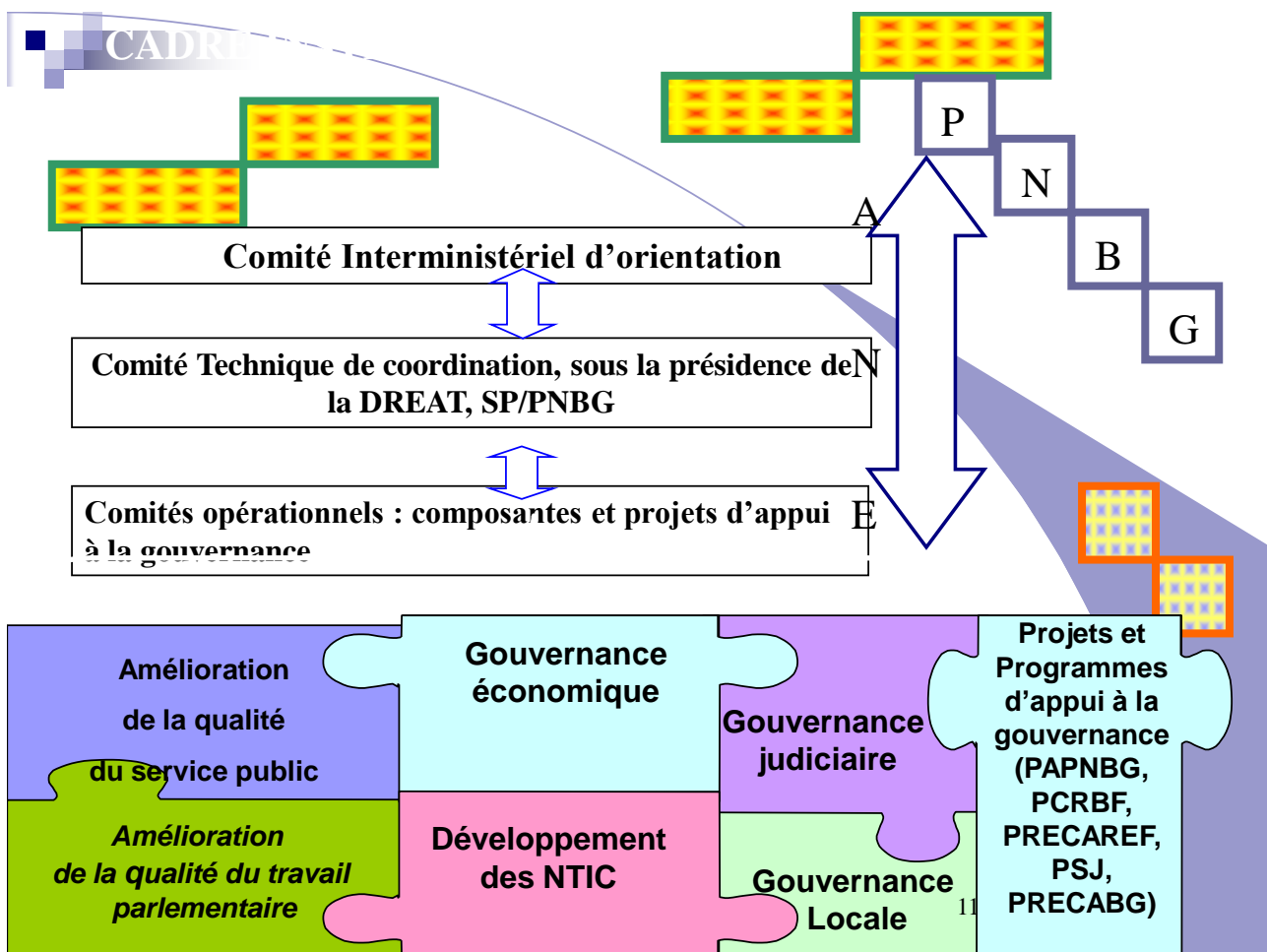
De façon spécifique, le Responsable en suivi et évaluation du PRECABG est chargé d'assurer la mise en œuvre des différentes activités du projet, sous l'autorité du Coordonnateur.

L'unité de gestion du projet est également appuyée par les conseillers en organisation de la DREAT répartis à travers les différentes composantes du PRECABG.

L'exécution quotidienne du projet sera assurée par l'**Unité de Gestion** qui s'occupe entre autres, de l'élaboration des programmes de travail, de la programmation des sessions de formation, du choix des consultants, de l'achat d'équipements, etc., dans le sens d'un meilleur suivi de la mise en œuvre.

4.3. L'exécution des opérations administratives et financières du programme

Le manuel de procédures administratives et financières du PRECABG est le référentiel d'exécution des opérations administratives et financières. A cet effet, tous les cycles de gestion sont décrits de façon exhaustive, ainsi que les responsabilités des acteurs impliqués et leurs interrelations. Ce manuel sera élaboré au cours de l'année de démarrage du projet, sous la coordination de la Cellule d'Appui de la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP).



V. SUIVI-EVALUATION

5.1. Suivi du projet par l'Unité de Gestion

Le suivi/évaluation est de la responsabilité de l'Unité de Gestion du Projet. Toutefois, le responsable du suivi-évaluation du PRECABG appuiera la coordination du PNBG dans le suivi et la mise en synergie de tous les projets qui contribuent à la réalisation des objectifs dudit projet. Le Comité de Pilotage comprenant toutes les parties prenantes techniques et financières, publiques et privées, reçoit le rapport annuel d'activités du projet reflétant les progrès de son exécution technique et financière. Il apprécie la direction et l'état d'avancement des opérations de terrain du projet à l'occasion de ses réunions, pour identifier les difficultés de mise en œuvre et ajuster les plans d'actions. Le Comité de Pilotage peut effectuer des visites de terrain et s'assurer un suivi régulier des activités aux différentes étapes de sa mise en œuvre.

Le suivi-évaluation sera basé sur les indicateurs de résultats mentionnés dans les plans de travail annuels du projet à intégrer dans celui du PRECABG. Sa mise en œuvre obéit à un dispositif qui sera défini dans un cadre logique déclinant les indicateurs et les moyens de leur vérification, en vue de mesurer le degré d'atteinte des objectifs. Ce cadre logique sera élaboré en priorité, dès la mise en place de l'Unité de Gestion du Programme, en rapport avec la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des projets et programmes (CAP).

Des missions de terrain seront régulièrement organisées pour documenter la mise en œuvre des activités et faire le point des progrès réalisés en direction des produits et résultats prévus, identifier les difficultés rencontrées et solutions envisagées, tirer les leçons ou bonnes pratiques. Il s'agira de missions réalisées par l'Agence de Coordination Gouvernementale ou l'Agence d'Exécution Gouvernementale ou le PNUD, ou encore de missions conjointes.

5.2. Evaluation à mi-parcours

Une Evaluation indépendante à mi-parcours sera entreprise à la fin de la deuxième année de mise en œuvre. L'évaluation à mi-parcours déterminera les progrès en cours vers l'atteinte des produits du projet et identifiera au besoin, les corrections nécessaires. Elle se concentrera sur l'efficacité, l'efficience et sur les délais tout en soulignant les questions méritant une décision et des actions et présentera les leçons d'expérience initiale du projet en termes de formulation, de mise en œuvre et de gestion. Les conclusions de cette revue seront incorporées comme recommandations pour une amélioration de la mise en œuvre du programme.

L'organisation, les termes et la période de l'évaluation à mi-parcours seront décidés après consultation avec les parties prenantes du projet. Cette évaluation sera conduite par le Ministère de l'Economie et des Finances qui soumettra un projet de termes de références à la validation du comité de suivi institué à cet effet.

5.3. Evaluation finale:

Une évaluation finale aura lieu à la fin du Projet (2011) et se concentrera sur les mêmes questions que l'évaluation à mi-parcours. Elle s'intéressera aussi à la durabilité des impacts et des résultats comprenant les capacités de développement et les acquis au profit de l'environnement global.

L'évaluation finale devra également fournir des recommandations sur les activités de suivi. Cette évaluation sera coordonnée par le Ministère de l'Economie et des Finances qui soumettra un projet de termes de références à la validation du comité de suivi institué à cet effet.

5.4. Rapportage

Pour le rapportage des résultats, le projet est responsable de la préparation et de la soumission des rapports suivants :

Rapport financiers et d'activités annuel

Le Rapport d'activités annuel du Projet doit établir les performances et les contre-performances du projet en rapport avec le cadre logique, mettre en exergue les contraintes et difficultés rencontrées ainsi que les leçons apprises, faire état du taux de réalisation des résultats en rapport avec le dispositif de suivi – évaluation et du niveau d'exécution des dépenses.
Le projet élabore également des rapports financiers trimestriels.

Rapports périodiques

Rapports techniques de synthèse : Les Rapports Techniques trimestriels sont des documents détaillés couvrant l'analyse des situations et les spécifications scientifiques liées au domaine du projet.

Rapports financiers : Le projet prépare en outre des rapports financiers trimestriels. La DDI/CAP se chargera de la vérification des pièces justificatives des dépenses encourues par le projet, à l'exploitation des demandes de fonds trimestrielles par le biais du plan de travail annuel, du budget, des rapports financiers et des rapports d'activités. Elle procédera à l'instruction de ces demandes de fonds à l'adresse du PNUD.

Rapport final du projet

Durant les trois derniers mois du projet, le Coordonnateur du projet aura l'obligation de préparer le Rapport Final. Ce document doit faire ressortir les activités, les réalisations et apports du projet, les leçons apprises, les objectifs atteints, les risques encourus etc. Il doit mentionner les recommandations aptes à assurer la durabilité et la répliquabilité des activités du projet.

Les rapports spécifiques à produire se feront conformément aux engagements réguliers signés au titre des accords de financement entrant dans le cadre du présent projet.

VI. RISQUES

Le projet de renforcement des capacités en suivi évaluation dans le domaine de la gouvernance est une partie intégrante du projet de renforcement des capacités en Gouvernance PRECABG et en conséquence les risques qui affectent ce dernier ont une incidence sur celui-ci. Les risques identifiés sont les suivants :

- Mise en place à temps des fonds : le retard dans la mise à disposition des fonds pourrait influencer sur l'atteinte des résultats du programme.
- L'appropriation du projet par les bénéficiaires et des partenaires : la non appropriation entraînerait la non atteinte des résultats escomptés. A cet effet, le projet a prévu dans le dispositif institutionnel d'impliquer activement tous les acteurs qui sont des partenaires incontournables de la bonne gouvernance. Aussi, la mise en place de modalité de concertation régulière avec tous les autres partenaires de l'Etat pourrait minorer ce risque
- le manque de savoir-faire des gestionnaires des projets et des capacités institutionnelles des administrations qui auront à réaliser les différentes actions des composantes. Une mauvaise programmation des actions et des priorités, des erreurs graves de gestion, un mauvais système de suivi-évaluation pourraient avoir comme conséquences : le non respect des délais d'exécution, une mauvaise mobilisation des ressources et un manque de prise de conscience des erreurs de pilotage ;

VII. AUDIT

Un audit financier annuel sera commandé et réalisé sous l'égide de la DDI/ Cellule d'Appui à la mise en œuvre des projets/programmes (CAP) du Ministère de l'Economie et des Finances.

VIII. CONTEXTE LEGAL

Le présent document de projet constitue l'instrument visé à l'article premier de l'Accord type d'assistance de base conclu entre le Gouvernement du Sénégal et le PNUD, signé le 4 juillet 1987 par les parties contractantes.

Aux fins de l'Accord Type, l'Agent d'exécution du pays hôte sera l'organe gouvernemental de coopération décrit dans ledit Accord.

Les amendements au document de projet ne peuvent être apportés qu'avec l'accord préalable des parties signataires. Les amendements peuvent portés sur :

- Les révisions ou compléments apportés aux annexes du document de projet, y compris l'élaboration des plans de travail annuels détaillés; le calendrier de mise en œuvre, les termes de référence des revues et des évaluations ;
- Les révisions n'ayant pas d'incidence notable sur les objectifs immédiats, produits et activités, mais qui tiennent à l'évolution de la combinaison des apports déjà convenus ou aux augmentations de coûts dues à l'inflation ;
- Les révisions annuelles obligatoires pour le rééchelonnement, dû à l'inflation, des dépenses de VNU/d'experts ou d'autres frais, en fonction de la souplesse financière de l'organisation concernée

IX. BUDGET

Projet de renforcement des capacités de Suivi Evaluation de la Gouvernance

Activités prévues	Responsables	Fonds	Donateur	Budget Global USD
Elaboration d'un cadre logique du PNBG : Atelier de partage	UGP/PRECABG	GP	PNUD	10 000
Définition d'un cadre de mesure de rendement : Consultants et atelier de partage	UGP/PRECABG	GP	PNUD	14 000
Réalisation d'études pour la définition de la situation de référence	UGP/PRECABG	GP	PNUD	30 000
Assistance Technique	Centre de Gouvernance d'Oslo	GP	PNUD	6 000
Elaboration ou acquisition d'une application informatique de suivi et d'évaluation	UGP/PRECABG	GP	PNUD	25 000
Atelier de formation des utilisateurs	UGP/PRECABG	GP	PNUD	5 000
Acquisition et mise en place des équipements informatiques au niveau des points focaux de suivi et d'évaluation	UGP/PRECABG	GP	PNUD	10 000
Total				100 000

X. CADRE DES RÉSULTATS ET DES RESSOURCES DU PROJET

Effet escompté tel qu'il est énoncé dans le Cadre de résultats du pays : Les capacités des institutions parlementaires, judiciaire et de lutte contre la corruption sont renforcées pour leur permettre d'assurer leurs missions efficacement			
Indicateur d'effet tel qu'il est énoncé dans le Cadre des résultats et des ressources du programme, y inclus les activités de base et la cible : les capacités de suivi et d'évaluation des projets et programmes seront renforcées pour une promotion de la gouvernance			
Ligne de service du CFP : Réforme de l'administration publique et lutte contre la corruption			
Stratégie de partenariat : Voir section III du narratif			
Titre et numéro du projet : PRECABG/RECASEG			
Renforcement des capacités de suivi et d'évaluation des projets et programme de gouvernance			
Produits prévus	Cible des produits pour (années)	Activités prévues	Apports en dollars US
1. les capacités de suivi et d'évaluation des acteurs de la gouvernance renforcées	1.1. 2009 : Une étude diagnostique des capacités en suivi et évaluation de la gouvernance réalisée	Réalisation de l'étude	40 000
		Restitution et validation	
		Mise en place d'un plan d'action	
	1.2. 2009-2011 : Le Secrétariat permanent du PNBG mis en place et fonctionnel	Elaboration et signature d'un arrêté portant création et fonctionnement du SP/PNBG	75 000
		Nomination d'un Secrétaire Permanent	
		Equipement et fonctionnement du SP/PNBG	
		Appui à la tenue du Comité technique de coordination du PNBG	
	1.3. 2010-2011 : Les capacités techniques des acteurs de la gouvernance renforcées	Elaboration d'un plan de formation	50 000
		Mise en œuvre du plan de formation	

2. Un système intégré de suivi et d'évaluation de la gouvernance mis en place et fonctionnel	2.1. 2009 : Des indicateurs de la gouvernance définis	Elaboration d'un cadre logique du PNBG	60 000
		Définition d'un cadre de mesure du rendement	
		Réalisation d'études pour la définition de références	
		Assistance technique	
	2.2. 2009 : Une solution informatique de suivi et d'évaluation définie	Elaboration ou acquisition d'une application informatique de suivi et d'évaluation	40 000
		Formation des utilisateurs	
		Acquisition et mise en place des équipements informatiques au niveau des points focaux de suivi et d'évaluation	
	2.3. Des outils de collecte de données élaborés	Conception d'outils de collecte de données	30 000
		Mise en ligne des outils de collecte de données	
	2.4. 2009-2011 : Un système de reporting et de communication mis en place	Appui à l'élaboration d'un rapport annuel sur la gouvernance	55 000
Elaboration et mise en oeuvre d'un plan de communication sur la gouvernance			
Total		350 000	

XI. . PROGRAMME DE TRAVAIL PLURIANNUEL

Produits prévus	Cible des produits pour (années)	Activités prévues	Responsables	Fonds	Donateur	Budget Global	Budget prévisionnel annuel		
							2009	2010	2011
1. les capacités de suivi et d'évaluation des acteurs de la gouvernance renforcées	1.3. 2009 : Une étude diagnostique des capacités en suivi et évaluation de la gouvernance réalisée	Réalisation de l'étude	UGP/PRECABG	GTTF	PNUD	40 000	40 000	0	0
		Restitution et validation	UGP/PRECABG	GTTF	PNUD				
		Mise en place d'un plan d'action	UGP/PRECABG	GTTF	PNUD				
	1.4. 2009-2011 : Le Secrétariat permanent du PNBG mis en place et fonctionnel	Elaboration et signature d'un arrêté portant création et fonctionnement du SP/PNBG	DREAT/PNBG	GTTF	PNUD	75 000	35 000	25 000	15 000
		Nomination d'un Secrétaire Permanent	DREAT/PNBG	GTTF	PNUD				
		Equipement et fonctionnement du SP/PNBG	DREAT/PNBG	GTTF	PNUD				
		Appui à la tenue du Comité technique de coordination du PNBG	DREAT/PNBG	GTTF	PNUD				
	1. 3. 2010-2011 : Les capacités techniques des responsables en suivi et évaluation des projets et programmes renforcées	Elaboration d'un plan de formation	Projets et programmes de gouvernance	TRAC (1,2)	PNUD	50 000	20 000	20 000	10 000
		Mise en œuvre du plan de formation	Projets et programmes de gouvernance	TRAC (1,2)	PNUD				

2. Un système intégré de suivi et d'évaluation des projets et programmes de gouvernance mis en place et fonctionnel	2.1. 2009 : Des indicateurs de la gouvernance définis	Elaboration d'un cadre logique du PNBG	UGP/PRECABG	GP	PNUD	29 000	35 000		
		Définition d'un cadre de mesure du rendement	UGP/PRECABG	GP	PNUD				
		Réalisation d'études pour la définition de références	UGP/PRECABG	GP	PNUD				
		Assistance technique	Centre de Gouvernance d'Oslo			6 000			
	2.2. 2009-2010 : Une solution informatique de suivi et d'évaluation définie	Elaboration ou acquisition d'une application informatique de suivi et d'évaluation	UGP/PRECABG	GP	PNUD	65 000			
		Formation des utilisateurs	UGP/PRECABG	GP	PNUD				
		Acquisition et mise en place des équipements informatiques au niveau des points focaux de suivi et d'évaluation	UGP/PRECABG	GP	PNUD				
	2.4. 2009 Des outils de collecte de données élaborés	Conception d'outils de collecte de données	UGP/PRECABG	TRAC (1,2)	PNUD	30 000	30 000		
		Mise en ligne des outils de collecte de données	UGP/PRECABG	TRAC (1,2)	PNUD				
	2.5. 2009-2011 : Un système de reporting et de communication mis en place	Appui à l'élaboration d'un rapport annuel sur la gouvernance	UGP/PRECABG	TRAC (1,2)	PNUD	55 000	25 000	15 000	15 000
		Elaboration et mise en œuvre d'un plan de communication sur la gouvernance	UGP/PRECABG	TRAC (1,2)	PNUD				

	Total					350 000	185 000	60 000	40 000
--	--------------	--	--	--	--	----------------	----------------	---------------	---------------

XII. PROGRAMME DE TRAVAIL ANNUEL 2009

Produits prévus	Cible des produits pour (années)	Activités prévues	Cadre temporel				Responsables	Fonds	Donateur	Description	Montants
			T 1	T 2	T 3	T 4					
Les capacités de suivi et d'évaluation des acteurs de la gouvernance renforcées	1.5. 2009 : Une étude diagnostique des capacités en suivi et évaluation de la gouvernance réalisée	Réalisation de l'étude					UGP/PRECABG	GTTF	PNUD	Consultant	40 000
		Restitution et validation					UGP/PRECABG	GTTF	PNUD	Atelier	
		Mise en place d'un plan d'action					UGP/PRECABG	GTTF	PNUD	Fournitures	
	1.6. 2009-2011 : Le Secrétariat permanent du PNBG mis en place et fonctionnel	Elaboration et signature d'un arrêté portant création et fonctionnement du SP/PNBG					DREAT/PNBG	GTTF	PNUD	Charges personnel	35 000
		Nomination d'un Secrétaire Permanent					DREAT/PNBG	GTTF	PNUD	Équipement	
		Equipe ment et du fonctionnement du SP/PNBG					DREAT/PNBG	GTTF	PNUD	Fonctionnement	
		Appui à la tenue du Comité technique de coordination du PNBG					DREAT/PNBG	GTTF	PNUD	Consultant	
	1. 3. 2010-2011 : Les capacités techniques des responsables en suivi et évaluation des projets et programmes renforcés	Elaboration d'un plan de formation					Projets et programmes de gouvernance	TRAC (1,2)	PNUD	Divers	20 000
		Mise en œuvre du plan de formation					Projets et programmes de gouvernance	TRAC (1,2)	PNUD	Ateliers de formation	
										Divers	

2. Un système intégré de suivi et d'évaluation de la stratégie de gouvernance mis en place et fonctionnel	2.1. 2009 : Des indicateurs de la gouvernance définis	Elaboration d'un cadre logique du PNBG				UGP/PRECABG	GP	PNUD	Consultants	35 000
		Définition d'un cadre de mesure du rendement				UGP/PRECABG	GP	PNUD	Ateliers	
		Réalisation d'études pour la définition de références				UGP/PRECABG	GP	PNUD	Fournitures Divers	
	2.3. 2009-2010 : Une solution informatique de suivi et d'évaluation définie	Elaboration ou acquisition d'une application informatique de suivi et d'évaluation				UGP/PRECABG	GP	PNUD	Consultants Ateliers	45 000
		Formation des utilisateurs				UGP/PRECABG	GP	PNUD	Fournitures Équipements	
		Acquisition et mise en place des équipements informatiques au niveau des points focaux de suivi et d'évaluation				UGP/PRECABG	GP	PNUD		
	2.4. 2009 Des outils de collecte de données élaborés	Conception d'outils de collecte de données				UGP/PRECABG	TRAC (1,2)	PNUD	Consultants Ateliers	30 000
		Mise en ligne des outils de collecte de données				UGP/PRECABG	TRAC (1,2)	PNUD		
	2.6. 2009-2011 : Un système de	Appui à l'élaboration d'un rapport annuel sur la gouvernance				UGP/PRECABG	TRAC (1,2)	PNUD	Consultants	25 000

	reporting et de communication mis en place	Elaboration et mise en œuvre d'un plan de communication sur la gouvernance				UGP/PRECABG	TRAC (1,2)	PNUD	Fournitures Atelier	
	Total									230 000

