

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi

**_*_*_*_



RAPPORT D'EVALUATION A MI-PARCOURS DU PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT DE LA TRANSPARENCE, DE LA REDEVABILITE ET DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION AU SENEGAL (PACT)

Élaboré et présenté par :

Moctar DIATTARA
Consultant en Suivi-évaluation
Tel : 77 638 54 05 – 77 489 66 17
Email : moctardiattara@gmail.com

Janvier 2023

Table des matières

Liste des tableaux.....	2
Sigles et abréviations.....	3
Résumé exécutif	4
Introduction	8
1. Objectifs et méthodologie de l'évaluation.....	9
1.1 Objectifs de l'évaluation.....	9
1.2 Procédé méthodologique	10
1.2.1 Fondement méthodologique	10
1.2.2 Phasage de la mission.....	10
1.3 Contraintes et limites de l'évaluation	11
2. Bilan global de la mise en œuvre du projet	12
2.1 Bilan d'exécution technique par objectif spécifique	12
2.1.1 Objectif spécifique 1 : Renforcer les capacités nationales de prévention, de détection et de lutte contre la corruption	12
2.1.2 Objectif spécifique 2 : Faciliter la mise en œuvre de la Stratégie nationale de Lutte contre la Corruption	15
2.1.3 Objectif spécifique 3 : Rendre fonctionnel et efficace le dispositif de gestion et d'évaluation du projet	18
2.2 Bilan d'exécution fiduciaire	19
2.2.1 Bilan de la passation des marchés	19
2.2.2 Bilan d'exécution financière.....	21
3. Analyse de la performance du projet.....	21
3.1 Pertinence	21
3.2 Efficacité	23
3.3 Efficience.....	27
3.4 Impact.....	28
3.5 Durabilité.....	29
4. Conclusion, leçons apprises et recommandations	31
4.1 Éléments de conclusion	31
4.2 Leçons apprises	31
4.3 Principales recommandations	32
Annexe 1 : Termes de référence de la mission.....	33
Annexe 2 : Matrice d'évaluation	38
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées.....	41
Annexe 4 : Liste des documents consultés	42

Liste des tableaux

Tableau 1: Appréciation et notation des critères d'évaluation	11
Tableau 2: Marchés passés selon la nature	19
Tableau 3: Situation des avenants	20
Tableau 4: Evolution des indicateurs de réalisation de l'objectif spécifique 1	23
Tableau 5: Évolution des indicateurs de réalisation de l'objectif spécifique 2	25
Tableau 6: Évolution des indicateurs de réalisation de l'objectif spécifique 3	26

Sigles et abréviations

AC	Agence comptable
AN	Assemblée nationale
CASE	Cadre harmonisé de Suivi-évaluation des Politiques publiques
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CC	Cour des Comptes
CGPP	Coordonnateur général des Projets et Programmes
CNP-SNLCC	Comité national de Pilotage
CNUCC	Convention des Nations Unies contre la corruption
CORTEF	Comité de Relecture des Textes Fondateurs de l'Office National de Lutte contre le Fraude et la Corruption
CP	Comité de Pilotage
CPM	Cellule de Passation des Marchés
CPS	Comité de Planification stratégique
CTS	Comité technique de Suivi
CTSE	Comité technique de Coordination, de Suivi et d'Évaluation
EPPP	Évaluation des Programmes et Politiques publics
IGE	Inspection générale d'État
IIAG	Indice MO Ibrahim de la gouvernance en Afrique
LCC	Lutte contre la Corruption
MEPC	Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération
MFB	Ministère des Finances et du Budget
OC	Organes de Contrôle
ODD	Objectifs de Développement Durable
OSC	Organisations de la Société civile
OFNAC	Office national de Lutte contre la Fraude et la Corruption
ONU	Organisation des nations unies
PARI-BG	Programme d'Appui à la promotion de l'Intégrité et de la probité dans la gestion des Affaires Publiques
PACT	Projet d'appui au renforcement de la transparence, de la redevabilité et de la lutte contre la corruption au Sénégal
POA	Plan d'Action opérationnel
PNUD	Programme des Nations unies pour le Développement
PROFNAC	Projet de Renforcement institutionnel de l'Office national de lutte contre la Fraude et la Corruption au Sénégal
PTA	Plan de Travail Annuel
UE	Union européenne
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UCSE	Unité de Coordination, de Suivi et d'Évaluation
UNRAC	Union nationale des Radio communautaires
SNLCC	Stratégie nationale de Lutte contre la Corruption
TI	Transparency International

Résumé exécutif

Le projet d'appui au renforcement de la transparence, de la redevabilité et de la lutte contre la corruption au Sénégal (PACT) a été initié par le Gouvernement du Sénégal avec l'appui financier du Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD), d'un montant de 958 772 USD, soit 546 500 000 FCFA dont 342 000 000 FCFA du PNUD, soit 62,6%, 110 000 000 FCFA de l'État, soit 20,1% et 94 500 000 FCFA de l'OFNAC, soit 17,3%, pour une durée de 5 ans (2019-2023).

L'objectif général du PACT est de contribuer au renforcement de la lutte contre la corruption au Sénégal par l'adoption de stratégies et d'outils de mise en œuvre efficaces, notamment en vue d'un renforcement des capacités d'intervention de l'OFNAC, de l'Inspection générale d'État, de la Cour des Comptes et des administrations concernées.

Cet objectif sera atteint en 2023, si : (i) les capacités nationales de prévention, de détection et de lutte contre la corruption sont renforcées ; (ii) la mise en œuvre de la Stratégie nationale de Lutte contre la Corruption (SNLCC) est facilitée ; et (iii) le dispositif de gestion et d'évaluation dudit projet est opérationnel et efficace.

La présente évaluation à mi-parcours du PACT a pour objectifs : (i) d'établir un bilan global de mise en œuvre du projet de mai 2019 au 31 juillet 2022 ; (ii) d'apprécier systématiquement et objectivement la performance sur la base des critères d'évaluation à savoir : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité ; (iii) et de formuler des recommandations pour les ajustements nécessaires à faire dans le sens d'améliorer les performances du projet et de permettre à celui-ci d'atteindre les résultats attendus d'ici 2023.

Pour ce faire, la méthodologie de l'évaluation s'est articulée autour de quatre phases : (i) le démarrage de la mission qui a servi à la rencontre de cadrage de l'évaluation, la revue de la documentation de base du projet et l'élaboration ainsi que la validation de la note d'orientation ; (ii) la collecte des données ; (iii) l'analyse des données collectées ; et (iv) la synthèse et l'élaboration du rapport.

Dans le cadre du **renforcement des capacités nationales de prévention, de détection et de lutte contre la corruption** : (i) les avant-projets de textes régissant les déclarations de patrimoine au Sénégal sont révisés ; (ii) l'audit de l'état de préparation à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et des ODD par la Cour des Comptes est réalisé ; (iii) les parlementaires sont sensibilisés sur le système sénégalais de Déclaration de Patrimoine ; et (iv) l'étude sur les vulnérabilités à la corruption dans le secteur extractif au Sénégal est validée.

Concernant la **facilitation de la mise en œuvre de la Stratégie nationale de Lutte contre la Corruption** : (i) la SNLCC est finalisée et validée ; (ii) le forum national de lancement et de partage de la SNLCC est organisé ; (iii) le cadre de pilotage, de suivi et d'évaluation de la SNLCC 2020-2024 est institué par le décret n° 2021-1355 du 12 octobre 2021 ; (iv) le cadre de rendement et le cadre de mesure du rendement de la SNLCC sont disponibles suite à un processus participatif et inclusif ; (v) le partage de la SNLCC et des expériences des Organisations de la Société civile (OSC) en matière de prévention et de lutte contre la corruption est fait ; (vi) deux rencontres du Comité technique de Coordination, de Suivi et d'Évaluation (CTSE) de la SNLCC sont tenues ; et (vii) deux plans d'actions sectoriels de lutte

contre la corruption dans le secteur extractif sont élaborés au profit des régions de Thiès et de Kédougou.

Relativement à **l'opérationnalisation et à l'efficacité du dispositif de gestion et d'évaluation du projet** : (i) des rencontres du Comité de Pilotage et du Comité technique de Suivi du projet sont tenues ; (ii) les plans de travail annuels sont élaborés et validés par le Comité technique de Suivi du projet ; (iii) des rapports techniques et financiers sont élaborés et partagés ; et (iv) des supports de communication sont développés.

Parmi les difficultés rencontrées figurent : (i) l'insuffisance de l'appui à la mise en œuvre de la SNLCC et de son dispositif de suivi et d'opérationnalisation au regard du budget prévisionnel de son plan d'opérationnalisation ; (ii) l'absence d'une cartographie des acteurs territoriaux de la prévention de la corruption et des infractions connexes ; (iii) l'insuffisante maîtrise par l'OFNAC des procédures de mobilisation des ressources et de reporting financier du PNUD ; (iv) la faible mise en œuvre des actions de communication pour une meilleure visibilité des résultats du projet ; (v) la faible efficacité du dispositif de gestion et de coordination du projet ; et (vi) l'absence d'un dispositif de suivi du projet orienté sur les résultats.

De l'appréciation de sa pertinence, il ressort des différentes interviews auprès des parties prenantes que le projet, par ses objectifs spécifiques, a bien ciblé leurs besoins réels de renforcement de leurs capacités d'intervention concernant l'amélioration des stratégies et des outils de prévention et de lutte contre la corruption.

Le PACT s'aligne à l'Objectif de Développement Durable n°16 (cible 16.5), l'Agenda 2063 de l'Union Africaine (Aspiration 3) et à l'effet 7 de l'UNDAF (2019-2023). Il est en adéquation avec les principaux instruments de la lutte contre la corruption notamment : (i) le protocole de la CEDEAO sur la lutte contre la corruption ; (ii) la Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption ; (iii) la Convention des Nations unies contre la Corruption et (iv) la directive N°1/2009/CM/UEMOA portant Code de transparence dans la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA.

Le projet est en phase avec la loi constitutionnelle n° 2016-10 du 05 avril 2016 portant révision de la Constitution du Sénégal et l'Axe 3 du Plan Sénégal Émergent, la Stratégie nationale de Lutte contre la Corruption.

Les réalisations, les objectifs spécifiques et la finalité du PACT sont cohérents les uns avec les autres. Le projet est en cohérence avec les actions entreprises par l'OFNAC et articulé avec d'autres projets notamment le Programme d'Appui à la Promotion de l'Intégrité et de la Probité dans la Gestion des Affaires Publiques et le Projet Renforcer une administration tournée vers l'avenir pour un développement durable communément appelé « *Doolel Admin* ». Il est en cohérence avec le projet Accélérer la ratification et la domestication des traités de l'Union africaine au Sénégal du PNUD dans le cadre du traité de l'UA sur la lutte contre la corruption

L'efficacité du projet est jugée modérément insatisfaisante au regard du degré de réalisation des objectifs à travers le niveau d'atteinte des indicateurs. Au total, 13 indicateurs de réalisation sur 36 ont atteint leur cible, soit un taux d'efficacité de 36% à moins d'un an de la clôture du projet.

L'efficacité du projet est jugée insatisfaisante. En effet, la longue durée de réalisation des études notée a occasionné des coûts additionnels. En plus, la faiblesse des ressources mobilisées et des lenteurs dans le reversement des reliquats issus des subventions ainsi que la réalimentation du compte sont relevées. Le taux de décaissement qui s'élève à 24% n'est pas appréciable.

La période de réalisation de l'évaluation à mi-parcours ne permet pas de mesurer l'impact du projet. Toutefois, les résultats de l'Indice de perception de corruption (IPC), rendus publics par Transparency International, en 2021 ont révélé que le Sénégal est classé à la 73^{ème} place mondiale avec une note de 43/100 contre 45/100 en 2020.

Avec un score de 62,3/100 en 2021, le Sénégal a gagné trois places au classement et fait son apparition dans le Top 10 africain dans l'indice de la Fondation Mo Ibrahim de la gouvernance en Afrique (IIAG). Il occupe la première place des pays de l'UEMOA et la troisième place des pays de la CEDEAO.

Du point de vue de la durabilité financière, l'intérêt porté par l'État, l'OFNAC et les différents partenaires au développement au financement de la gouvernance, de la prévention et de la lutte contre la corruption augure en perspective une mobilisation continue des ressources financières.

La durabilité institutionnelle est améliorée par : (i) l'appropriation du projet par l'État et l'OFNAC qui ont mobilisé une contrepartie de plus 106 millions de FCFA sur la période 2019-2022 ; (ii) l'approche d'internalisation du projet à l'OFNAC ; (iii) le renforcement des capacités des acteurs ; et (iv) la mise en place d'un dispositif d'exécution et de suivi de la SNLCC.

Les principaux enseignements tirés en perspective de l'amélioration de la mise en œuvre du PACT et de la conception de futurs projets sont les suivants :

1. l'efficacité du projet dépend largement de la capacité de mobilisation et d'absorption des ressources financières prévues liée au respect du calendrier d'exécution des activités planifiées ;
2. le Coordinateur du projet doit disposer des compétences en planification et suivi-évaluation axé sur les résultats ;
3. l'implication et l'engagement des parties prenantes sont nécessaires pour l'atteinte des objectifs du projet ;
4. l'allocation des ressources financières du projet à chaque bénéficiaire ne facilite pas la synergie des interventions ainsi que la coordination et le reporting des activités ;
5. la contribution financière de l'État renforce le partenariat entre le PNUD et les organes de contrôle et contribue à la durabilité du projet ;
6. l'atteinte des objectifs du projet dépend, en partie, de l'arrangement institutionnel et la mise en place d'un dispositif efficace de gestion ;
7. le turn-over de l'équipe du projet a des incidences négatives sur la mise en œuvre et le suivi de son exécution ainsi que l'archivage de la documentation ;

8. l'engagement et la volonté affichée du top management de la structure d'ancrage du projet est importante pour son exécution correcte et particulièrement pour la fonctionnalité du Comité de Pilotage.

Sur la base des constats, les principales recommandations, pour consolider les acquis du projet, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Recommandation	Responsable
1. Renforcer la coordination du PACT au niveau de l'OFNAC en recrutant un Assistant technique ayant des compétences avérées en conception de projet, planification, suivi-évaluation et une bonne connaissance des problématiques de prévention et de lutte contre la corruption au Sénégal	OFNAC
2. Impliquer les unités opérationnelles chargées de l'exécution des activités afin d'améliorer la planification, le suivi et l'exécution du projet	OFNAC
3. Mettre en place un cadre de concertation des acteurs de la prévention et de la lutte contre la corruption pour instaurer un dialogue permanent avec eux	OFNAC
4. Renforcer l'appui à la mise en œuvre de la SNLCC et de son dispositif de suivi et d'opérationnalisation par une réallocation de ressources et mettre en œuvre des actions prioritaires de lutte contre la corruption dans le secteur extractif dans les régions de Thiès et de Kédougou	PNUD
5. Organiser une table ronde et mettre en place un sous-comité des partenaires au développement intervenant dans la prévention et la lutte contre la corruption et les infractions connexes en vue de développer des synergies d'intervention et de mobiliser d'avantage des ressources financières	OFNAC
6. Renforcer les capacités de l'OFNAC sur les procédures de mobilisation des ressources et de reporting financier du PNUD, réduire et encadrer les délais de traitement des dossiers	PNUD
7. Mettre en œuvre des actions de communication pour une meilleure visibilité des résultats du projet	OFNAC
8. Élaborer une stratégie de prévention et de sensibilisation sur la corruption et les infractions connexes pour un meilleur ciblage des interventions	OFNAC
9. Développer la recherche et les connaissances sur le phénomène de la corruption et la reddition des comptes	OFNAC
10. Renforcer le plaidoyer auprès des hautes autorités pour l'adoption du projet de loi relatif à la déclaration de patrimoine et d'intérêts	OFNAC
11. Réaliser des évaluations à partir du guide actuel d'évaluation des politiques et projets publics	CC

Introduction

La communauté internationale a défini dans son Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable (ODD) dont l'ODD16 qui vise à « *Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer à tous l'accès à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes* ».

Sur la base des normes internationales ratifiées et des référentiels élaborés au niveau africain pour adapter le cadre juridique de la lutte contre la corruption aux formes nouvelles de la criminalité financière et doter le pays de règles de transparence, le Sénégal a adopté la loi constitutionnelle n° 2016-10 du 05 avril 2016 portant révision de la Constitution du Sénégal du 22 janvier 2001, confortant ses ambitions pour la transparence dans la conduite et la gestion des affaires publiques ainsi qu'au principe de bonne gouvernance. La ratification et la transposition de ces instruments internationaux dans le droit positif sénégalais ont permis de renforcer le dispositif institutionnel de lutte contre la corruption avec la réforme des structures de contrôle et la mise en place de structures spécialisées.

Conformément à l'Axe 3 du PSE, « *Gouvernance, Institutions, Paix et Sécurité* », le Sénégal ambitionne de « *renforcer la lutte contre la corruption et la non-transparence, par la lutte contre le blanchiment, la corruption et la non-transparence, l'harmonisation de la législation interne avec la Convention des Nations unies contre la Corruption, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie nationale sur la prévention de la corruption et le renforcement des organes de contrôle* ».

Cette ambition traduit une volonté politique affirmée dans la loi n° 2012-30 du 28 décembre portant création de l'OFNAC qui s'ajoute à l'architecture des corps de contrôle et la loi n° 2014-17 du 2 avril 2014 relative à la déclaration de patrimoine qui cherche, dans un contexte de transparence, à prévenir tout risque d'enrichissement illicite de titulaires de hautes fonctions et à satisfaire au besoin légitime d'information des citoyens sur la situation et le comportement des dirigeants publics.

Dans ce contexte, un certain cloisonnement des services de détection et des institutions spécialisées est relevé et pour y remédier, il est nécessaire de définir des cadres de coopération nationale pour surmonter durablement cet obstacle.

Dans le cadre de la gouvernance, les performances sont globalement moyennes avec des progrès constatés dans le dispositif institutionnel et organisationnel de la lutte contre la corruption. Toutefois, il est noté une insuffisance dans la coordination des interventions et la disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières¹.

Pour adresser durablement ces besoins et défis, le Gouvernement du Sénégal a sollicité et obtenu un appui, du Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD), d'un montant de 600 mille dollars US pour mettre en œuvre le Projet d'Appui au Renforcement de la Transparence, de la Recevabilité et de la lutte contre la Corruption au Sénégal (PACT) sur une durée de 05 ans (2019-2023).

Le PACT capitalise les acquis du Projet de Renforcement institutionnel de l'Office national de lutte contre la Fraude et la Corruption au Sénégal (PROFNAC) qui militait en faveur d'une poursuite du partenariat entre l'État du Sénégal et le PNUD en s'appuyant sur des instruments de

¹ Stratégie nationale de Lutte contre la Corruption 2020-2024

pilotage stratégique dans le but d’instaurer au Sénégal une véritable politique concertée de lutte contre la corruption.

Les résultats enregistrés par la mise en œuvre du PROFNAC ont induit un flux important des dénonciations de cas corruption et des missions d’enquête, mais aussi des besoins accrus de renforcement de capacité des acteurs de la prévention et de la lutte contre la corruption. L’objectif de consolider ces acquis justifie l’intervention du PNUD pour contribuer au renforcement du dispositif de prévention et de la lutte contre la corruption au Sénégal par l’adoption de stratégies et d’outils de mise en œuvre efficaces.

L’objectif général du PACTest de contribuer à renforcer la lutte contre la corruption au Sénégal par l’adoption de stratégies et d’outils de mise en œuvre efficaces, notamment en vue d’un renforcement des capacités d’intervention de l’OFNAC, de l’Inspection générale d’État, de la Cour des Comptes et des administrations concernées.

Spécifiquement, le projet vise à : (i) renforcer les capacités nationales de prévention, de détection et de lutte contre la corruption ; (ii) faciliter la mise en œuvre de la Stratégie nationale de Lutte contre la Corruption ; et (iii) rendre opérationnel et efficace le dispositif de gestion et d’évaluation du projet.

Coordonné par l’OFNAC, en qualité d’Agence gouvernementale de Coopération, le PACT comprend un dispositif institutionnel de mise en œuvre constitué d’un Comité de Pilotage et d’un Comité de Suivi technique composé de l’OFNAC, de l’Inspection générale d’État, de la Cour des Comptes, de la DGCFE et du PNUD pour assurer le suivi trimestriel des activités du projet.

Inscrite dans la programmation du PACTen conformité avec la politique d’évaluation du PNUD, la réalisation de l’évaluation à mi-parcours du PACT est mandataire. Pour sa réalisation, le PNUD a sélectionné un Consultant pour conduire l’exercice d’évaluation.

Le présent rapport présente les résultats de l’évaluation à mi-parcours du projet et comprend les parties suivantes : (i) les objectifs et la méthodologie de l’évaluation ; (ii) le bilan global de mise en œuvre du projet ; (iii) l’analyse de la performance du projet ; et (iv) les éléments de conclusion, les leçons apprises et les recommandations.

En annexe sont présentés : (i) les termes de référence de la mission ; (ii) la liste des documents consultés ; (iii) la grille d’évaluation ; et (iv) la liste des personnes interviewées.

1. Objectifs et méthodologie de l’évaluation

Les objectifs, la méthodologie, les contraintes et les limites de l’évaluation sont présentés dans les lignes suivantes.

1.1 Objectifs de l’évaluation

L’objectif général de l’évaluation est de faire le bilan global et d’apprécier systématiquement et objectivement la conception, la mise en œuvre et la performance du Projet d’Appui au Renforcement de la Transparence, de la Redevabilité et de la Lutte contre la Corruption au Sénégal en vue de formuler des recommandations pour pérenniser les acquis et accélérer la mise en œuvre du projet afin de maximiser l’atteinte des résultats envisagés d’ici 2023.

Plus spécifiquement, l’évaluation à mi-parcours du Projet PACT vise à :

- ☛ établir un bilan global de mise en œuvre du projet de mai 2019 au 31 juillet 2022 ;
- ☛ apprécier systématiquement et objectivement la performance sur la base des critères d'évaluation à savoir : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité ;
- ☛ tirer les enseignements en perspective de l'amélioration de la mise en œuvre du PACT et de la conception de futurs projets ;
- ☛ formuler des recommandations pour les ajustements nécessaires à faire dans le sens d'améliorer les performances du projet et de permettre à celui-ci d'atteindre les résultats attendus d'ici 2023.

1.2 Procédé méthodologique

L'approche méthodologique et les principales étapes de la mission d'évaluation à mi-parcours du Projet d'Appui au Renforcement de la Transparence, de la Redevabilité et de la Lutte contre la Corruption au Sénégal sont décrites ci-dessous.

1.2.1 Fondement méthodologique

Le fondement méthodologique de l'évaluation qui est à la fois sommative, comparative et formative repose sur une démarche : (i) participative, dynamique et inclusive qui consiste à impliquer et responsabiliser les parties prenantes dans les différentes phases de l'évaluation ; et (ii) analytique qui vise à évaluer la performance à partir des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité.

La méthodologie est basée sur les exigences de prise de décision, d'apprentissage collectif et de redevabilité vis-à-vis des différentes parties prenantes du PACT. Elle est guidée par les normes et standards d'évaluation notamment l'utilité, la crédibilité, l'indépendance, l'impartialité, la transparence et le professionnalisme.

1.2.2 Phasage de la mission

L'exercice s'est articulé autour de quatre phases : (i) le démarrage de la mission ; (ii) la collecte des données ; (iii) le traitement et l'analyse des données ; et (iv) la synthèse et la rédaction du rapport.

☛ Phase 1 : Démarrage de la mission

Dans cette phase, la réunion de démarrage de la mission, tenue le 24 octobre 2022, avait réuni le PNUD, l'OFNAC et le Consultant. Cette réunion a permis aux participants de procéder à une mise à niveau et des échanges de précision sur les attentes, les enjeux de la mission, l'importance des différentes activités à conduire ainsi que la précision du périmètre de la mission. Durant cette réunion, le Consultant avait sollicité de l'OFNAC et du PNUD, la documentation existante sur le projet et la liste des parties prenantes du projet.

L'exploitation des documents reçus ont permis au Consultant d'élaborer la note d'orientation comprenant la démarche méthodologique, le planning d'exécution qui a été validés par les parties prenantes. A la suite de la validation de la note d'orientation, le Consultant avait sollicité une documentation complémentaire. La liste des documents consultés est présentée en annexe 4.

☛ Phase 2 : Collecte de données

La phase de collecte de données a consisté à rencontrer le PNUD, l'OFNAC, la CC et l'IGE afin de compléter les données secondaires. La liste des structures et personnes interviewées est présentée en annexe 3. La collecte des données a été réalisée à travers des entretiens semi structurés. Cet outil a permis d'obtenir des informations sur la conception, la mise en œuvre et les résultats du projet. Les questions relatives à la comparaison entre les résultats attendus et atteints, en termes de réalisation des objectifs ont été également abordées au cours de ces entretiens.

C'est durant cette phase que les outils de collecte ont été déployés et plusieurs sources ont été utilisées pour varier l'information, mais aussi pour avoir un moyen de fiabiliser l'information en effectuant une triangulation qui est une nécessité permettant au Consultant de valider et/ou de recadrer les données. La matrice d'évaluation qui avait été utilisée pour les entretiens avec les parties prenantes est présentée en annexe 2.

☛ Phase 3 : Analyse des données/information

Après une mise en commun des données et informations collectées, le travail d'analyse et d'exploitation des données a été effectué, conformément aux diligences déjà établies. Cette phase analytique a été marquée par une revue et une formalisation des constats qui découle des faits, des données, de l'interprétation et de l'analyse ainsi que leurs critiques.

Le traitement et l'analyse des données collectées, combinés aux résultats de la revue documentaire, ont permis de tirer les enseignements et de formuler des recommandations liées à la conception, à la mise en œuvre et aux résultats du PACT sur la période 2019-2022 pour la pérennisation des acquis mais aussi pour l'amélioration de la mise en œuvre du PACT. L'appréciation des critères d'évaluation est faite sur la base des échelles de notation suivantes :

Tableau 1: Appréciation et notation des critères d'évaluation

Échelle de notation	Appréciation
Très satisfaisant (6)	Si tous les objectifs sont atteints ou dépassés
Satisfaisant (5)	Si 80 à 95% des objectifs sont atteints
Modérément satisfaisant (4)	Si 60 à 79% des objectifs sont atteints
Modérément insatisfaisant (3)	Si moins de 59% des objectifs sont atteints
Insatisfaisant (2)	Si seulement une minorité des objectifs sont atteints
Très insatisfaisant (1)	Si aucun objectif n'est atteint

☛ Synthèse et rapport

Cette phase a concerné l'affinement de l'analyse évaluative, la conclusion sur l'appréciation des performances, les recommandations et les leçons apprises. Le Consultant a transmis au PNUD le rapport provisoire. Ensuite, une réunion de partage et de validation a été organisée. Pour boucler l'exercice d'évaluation du PACT, un rapport définitif, qui prend en compte toutes les observations pertinentes issues de la réunion de partage et de validation, est élaboré et transmis au PNUD.

1.3 Contraintes et limites de l'évaluation

La démarche participative proposée dans la note méthodologique supposait la disponibilité des données à temps et de toutes les parties prenantes du projet pour la tenue des entretiens dans les

délais et conformément au planning proposé.

L'absence de données statistiques pour les indicateurs du cadre des ressources et l'inexistence d'une situation de référence du projet, d'un cadre de rendement et d'un cadre de mesure du rendement ainsi que la mise à disposition tardive de certaines informations ont impacté négativement sur la mise en œuvre de l'exercice d'évaluation.

L'évolution des indicateurs n'a pas fait l'objet de suivi durant la mise en œuvre du projet. Également, les informations du cadre de suivi figurant dans les rapports d'activités du PACT n'étaient pas axées sur les résultats et ne permettent pas de faire le suivi de l'évolution des indicateurs.

Malgré ces diverses contraintes et limitations, les données et informations factuelles disponibles étaient suffisantes pour réaliser une évaluation à mi-parcours, bien fondée du PACT. Les valeurs de référence et les cibles ont été reconstituées sur la base des informations reçues.

2. Bilan global de la mise en œuvre du projet

Le bilan global de la mise en œuvre du projet à travers l'exécution technique et fiduciaire par objectif spécifique est présenté dans les lignes suivantes.

2.1 Bilan d'exécution technique par objectif spécifique

Le bilan d'exécution technique par objectif spécifique est présenté ci-après.

2.1.1 Objectif spécifique 1 : Renforcer les capacités nationales de prévention, de détection et de lutte contre la corruption

L'objectif spécifique 1 du PACT était de renforcer les capacités nationales de prévention, de détection et de lutte contre la corruption par : (i) le renforcement de la surveillance des ODD et des compétences des organes de contrôle en matière de prévention, de détection et de lutte contre la corruption; (ii) la mise en place et l'opérationnalisation d'un dispositif performant de prévention et de sensibilisation ; (iii) l'appui au dispositif d'enquêtes et d'investigations ; et (iv) l'amélioration de la transparence dans la mise en œuvre des procédures et normes administratives.

☞ Principales réalisations enregistrées

Dans le cadre du renforcement de la surveillance des ODD et des compétences des organes de contrôle en matière de prévention, de détection et de lutte contre la corruption, le Projet PACT a initié les actions majeures suivantes : (i) la révision de la loi et du décret portant sur la déclaration de patrimoine ; (ii) l'audit de l'état de préparation à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et des ODD par la Cour des Comptes ; et (iii) la mise en place et l'opérationnalisation d'un dispositif performant de prévention et de sensibilisation.

⇒ Révision de la loi et du décret portant sur la déclaration de patrimoine

Après neuf (09) années de fonctionnement, l'OFNAC avait jugé nécessaire de conduire un processus d'évaluation des textes législatifs et réglementaires de manière à identifier les pistes d'amélioration éventuelles ou à consolider les acquis. Ledit processus a été conduit par le Comité de Relecture des Textes Fondateurs de l'Office national de Lutte contre la Fraude et la Corruption

(CORTEF), mis en place par la décision n° 03/OFNAC/PDT du 15 avril 2021.

Parallèlement, le Département Déclaration de Patrimoine de l'OFNAC a conduit le processus participatif de la révision de la loi sur la Déclaration de Patrimoine et de son décret d'application. Cette révision est suscitée par les difficultés rencontrées dans l'exécution de sa mission de réception et de traitement des déclarations de patrimoine que les leçons tirées d'autres expériences vécues, de même que les insuffisances notées dans les textes législatifs et réglementaires.

Les difficultés et insuffisances identifiées sur la Déclaration de Patrimoine sont, entre autres :

- les responsables sont assujettis que par le montant de leur budget. Or, leur qualité peut leur donner la capacité d'influencer la décision publique donc ils peuvent s'enrichir illicitement ou être sujets à corrompre ;
- les sanctions proposées par la loi ne sont pas assez contraignantes pour forcer l'assujetti à respecter l'obligation de déclaration de son patrimoine ;
- la loi reste muette sur la durée de conservation des déclarations de patrimoine reçues par l'OFNAC.

Concernant le fonctionnement du dispositif mis en place, il importe de mieux se conformer aux recommandations issues des instruments internationaux et communautaires adoptés et ratifiés en matière de déclaration de patrimoine. Il est également nécessaire d'adopter des mécanismes de dépôt en ligne des déclarations de patrimoine, voire de promouvoir la dématérialisation intégrante du système.

C'est pour ces raisons que l'OFNAC a initié l'élaboration d'un avant-projet de loi de modification de la loi portant sur la Déclaration de Patrimoine.

⇒ *Audit de l'état de préparation à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et des ODD par la Cour des Comptes*

Les objectifs spécifiques de l'audit coopératif de performance de l'état de préparation du Gouvernement à la mise en œuvre des Objectifs de Développement durable ont été :

- d'apprécier dans quelle mesure le gouvernement a adapté l'Agenda 2030 au contexte national ;
- de s'assurer que le gouvernement a identifié et sécurisé les ressources et capacités nécessaires à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 ;
- de s'assurer que le gouvernement a établi un mécanisme adéquat de surveillance, de suivi, et d'examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme à l'horizon 2030 et qu'il produit des rapports pertinents.

L'atelier de restitution de l'audit de l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD/Agenda 2030, tenu les 12 et 13 septembre 2019 a été co-présidé par le Ministre de la Justice et le Représentant résident du PNUD au Sénégal.

Les principaux constats relevés par la Cour des Comptes sur l'état de préparation du Gouvernement à la mise en œuvre des ODD avec les parties prenantes sont, entre autres :

- l'absence d'une stratégie et d'un plan de communication et d'une cellule multipartite chargée de coordonner les activités en vue de la vulgarisation de l'Agenda 2030 et la sensibilisation des différentes parties prenantes ;
- la mise en place d'un cadre organisationnel orienté uniquement sur l'identification des ressources nécessaires à la mise en œuvre du PSE qui ne prend pas en compte les ODD ;
- l'existence du Cadre harmonisé de Suivi-évaluation des Politiques publiques (CASE), placé sous l'autorité directe du Président de la République, pour assurer le suivi-évaluation du PSE et de l'Agenda 2030 ;
- la création d'un mécanisme d'évaluation des politiques publiques avec le Parlement et la Cour des Comptes qui n'ont pas encore développé des activités dans ce domaine en lien avec les cibles du PSE et celles des ODD.

⇒ ***Mise en place et opérationnalisation d'un dispositif performant de prévention et de sensibilisation.***

Les parlementaires ont été sensibilisés sur le système sénégalais de déclaration de patrimoine, lors d'un atelier tenu, le 1^{er} juillet 2021 à l'hôtel King Fahd Palace. Les limites et manquements des textes relatifs à la déclaration de patrimoine et les meilleures pratiques en la matière ont été partagés avec les députés afin de les sensibiliser sur la pertinence de la modification desdits textes.

L'OFNAC a réalisé une étude sur les vulnérabilités à la corruption dans le secteur extractif au Sénégal. Celle-ci a permis d'examiner le cadre normatif et juridique et de détecter les risques de fraude et de corruption dans ce secteur afin de proposer des mesures préventives ou correctives.

Les vulnérabilités du dispositif normatif et institutionnel de la gouvernance des ressources pétrolières, gazières et minières et les obstacles à la lutte contre la corruption dans le secteur extractif sont identifiées, analysées et partagées avec les parties prenantes de la prévention et de la lutte contre la corruption.

L'OFNAC a organisé deux ateliers à Thiès et à Kédougou. Ces rencontres ont permis de recueillir les observations des participants sur l'étude de vulnérabilité, d'élaborer deux plans d'actions régionaux de lutte contre la corruption et d'impulser la création de comités de mise en œuvre des plans d'actions de lutte contre la corruption dans le secteur extractif.

☛ Activités non réalisées et principales contraintes

Du fait des retards accusés dans la mise en œuvre du projet, les principales activités non réalisées en lien avec l'objectif spécifique 1 se présentent comme suit :

- des audits de performance des programmes publics relatifs aux ODD ;
- l'appui au dispositif de gestion et de suivi des déclarations de patrimoine ;
- l'organisation de journées d'études avec les corps de contrôle (Cour des Comptes, OFNAC, ARMP et IGE) sur les suites des contrôles (déférés, référés, sanctions pénales et sanctions administratives) ;
- la mise à jour du guide d'évaluation des politiques publiques ;
- l'appui à l'évaluation des politiques publiques pour la mise en œuvre et le suivi des ODD ;
- l'organisation de missions pilotes conjointes en évaluation des programmes et politiques

- publics (EPPP) ;
- l'élaboration d'un plan de renforcement de capacités des acteurs ;
- l'appui au dispositif d'enquêtes et d'investigations ;
- l'élaboration d'un plan de renforcement de capacités en matière d'enquête des corps de contrôle et de vérification ;
- l'organisation de missions d'échange d'expériences en matière d'enquêtes et d'investigations ;
- l'appui à l'amélioration de la transparence dans la mise en œuvre des procédures et normes administratives ;
- l'élaboration d'un code d'éthique ou d'une charte de transparence pour les secteurs public et privé ;
- l'appui à la mise en œuvre de procédures dématérialisées ;
- la mise en place d'une plateforme d'échange et partage d'information composée de l'ensemble des structures de contrôle et de lutte contre la corruption.

Les principales contraintes en lien avec l'objectif spécifique 1 se présentent comme suit :

- l'absence d'un cadre de concertation entre les acteurs de la prévention et de la lutte contre la corruption (corps de contrôle, OSC, secteur privé, centrales syndicales) ;
- l'absence d'une stratégie de sensibilisation et de plaidoyer sur les méfaits et l'incidence de la corruption auprès des différents secteurs (Administration, Secteur privé, Société civile) ;
- l'insuffisance de la recherche et des connaissances sur le phénomène de la corruption et la reddition des comptes.

2.1.2 Objectif spécifique 2 : Faciliter la mise en œuvre de la Stratégie nationale de Lutte contre la Corruption

L'objectif spécifique2 du PACT était de faciliter la mise en œuvre de la Stratégie nationale de Lutte contre la Corruption à travers : (i) la mise en place d'un dispositif fonctionnel de coordination de la SNLCC et (ii) le développement de la recherche et des connaissances sur le phénomène de la corruption et la reddition des comptes.

☞ Principales réalisations enregistrées

⇒ Mise en place d'un dispositif fonctionnel de coordination de la SNLCC

L'OFNAC avait mis en place deux comités pour assurer le pilotage et la coordination du processus de la SNLCC. Le Comité de Pilotage (CP) était chargé de définir les orientations de l'étude et de valider les résultats. Le Comité de Planification stratégique (CPS) avait assuré la formulation de ladite Stratégie avec l'appui d'un consultant recruté dans le cadre du PROFNAC financé par le PNUD et l'Etat du Sénégal.

⇒ Disponibilité de la SNLCC validée

La SNLCC a été finalisée dans le cadre du PACT. En effet, l'atelier de validation a été organisé

le 25 juin 2019 à l'issue d'un long processus initié depuis 2017 avec l'ensemble des parties prenantes.

Le document a été, par la suite, officiellement adopté par le Gouvernement lors du Conseil des ministres du mercredi 16 septembre 2020. Il constitue désormais le seul cadre de référence de la lutte contre la corruption au Sénégal pour les cinq prochaines années.

Extrait du Communiqué du Conseil des Ministres du 20 septembre 2020

Le Président de la République a ensuite abordé la question de la gouvernance transparente de l'État et du renforcement de sa politique de lutte contre la Corruption au Sénégal. Il a informé le Conseil avoir approuvé la Stratégie nationale de lutte contre la corruption au Sénégal sur la période 2020-2024. Il a, dans cet élan, demandé au Gouvernement, au secteur privé et à la société civile d'apporter à l'OFNAC, tout le concours nécessaire à l'exécution optimale de son Plan d'actions quinquennal. Il a, enfin, demandé à l'OFNAC de lui transmettre chaque année, un rapport d'évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie.

Après la validation de la SNLCC et pour sa mise en œuvre diligente, un cabinet a été sélectionné pour appuyer l'élaboration du dispositif d'opérationnalisation de la SNLCC. Le cabinet a accompagné l'OFNAC dans la mise en œuvre de la SNLCC, notamment en ce qui concerne la finalisation du Plan d'Action opérationnel (POA), l'appui à la mise en place des dispositifs de suivi, monitoring et évaluation, l'organisation technique des premières réunions/ateliers de partage et l'appui à la mise en place desdits dispositifs.

⇒ Des ateliers de concertation, de partage et d'échange ont été tenus

Les réunions de concertation, de partage et d'échange tenues concernent essentiellement : (i) l'atelier de partage du dispositif d'opérationnalisation de la mise en œuvre de la SNLCC tenu le 01^{er} octobre 2020 ; (ii) l'atelier de partages de la SNLCC et d'expériences avec les Organisations de la Société civile (OSC) sur la période du 02 au 04 décembre 2021.

Les OSC ayant pris part à l'atelier de partages de la SNLCC et d'expériences ont tenu à manifester leur adhésion et leur engagement d'appuyer la mise en œuvre de la SNLCC dans le cadre d'une déclaration commune dite « *Déclaration de Saly* ». Dans cette déclaration qui a été signée par les 14 OSC sur les 16 présentes, les OSC s'engagent pour la mise en œuvre de la SNLCC et appellent l'ensemble des acteurs concernés par la lutte contre la corruption à faire autant. La responsabilité principale de l'État dans ce cadre a été particulièrement mise en exergue. Les deux organisations qui n'ont pas signé l'Appel ont invoqué des règles de procédures internes tout en indiquant qu'il ne s'agissait nullement d'une opposition à la déclaration.

Le forum national de lancement et de partage de la SNLCC a été organisé le 17 septembre 2021, en mode semi-virtuel simultanément à la Présidence de la République, à l'hôtel Terrou-bi, sur Zoom, aux sites de l'OFNAC et de la SNLCC, sur la RST1 et sur les réseaux sociaux (Facebook et YouTube) permettant au grand public de suivre en direct l'activité.

Présidé par son Excellence, Monsieur le Président de la République, le forum a enregistré la participation de l'administration centrale, des organes de contrôle, des Universités, de la Société civile, des religieux, des jeunes et des femmes. Cette tribune a permis de partager la SNLCC à travers la projection du film documentaire sur la SNLCC et d'enregistrer des déclarations d'engagement de la Société civile, du Secteur privé et d'autorités religieuses.

Les résultats du forum national ont révélé que :

- 533 et 483 vues sont enregistrées respectivement sur YouTube et Facebook en soixante-douze heures (après le web forum) ;
- la diffusion en direct sur la RTS1, sur des radios communautaires, membres de l'UNRAC et sur les comptes YouTube, Twitter et LinkedIn du PNUD ;
- le suivi en direct du forum par des acteurs territoriaux;
- la distribution de 3 000 flyers et 1 000 affiches avant la tenue du forum.

⇒ ***Existence d'un dispositif de coordination et de suivi-évaluation opérationnel***

Le décret n° 2021-1355 du 12 octobre 2021 définit le cadre de pilotage, de suivi et d'évaluation de la SNLCC qui comprend les instances suivantes :

- le Comité national de Pilotage (CNP-SNLCC), instance de décision, d'orientation et de coordination, est présidé par le Président de la République ou son représentant et se réunit au moins une fois par an sur convocation de son président ;
- le Comité technique de Coordination, de Suivi et d'Évaluation (CTSE), présidé par le Président de l'OFNAC, assure le suivi de l'exécution correcte de la SNLCC et est chargé, entre autres, de préparer les rencontres du CNP-SNLCC ;
- l'Unité de Coordination, de Suivi et d'Évaluation (UCSE), rattachée à l'OFNAC, est chargée de la planification, du suivi de la mise en œuvre des plans annuels ainsi que de l'évolution des indicateurs. Cette Unité est coordonnée par le responsable de l'Unité Suivi Évaluation de l'OFNAC.

Le cadre de rendement et le cadre de mesure du rendement de la SNLCC ont été élaborés suivant un processus participatif et inclusif et mis à la disposition de toutes les parties prenantes.

L'UCSE a produit et soumis à l'appréciation du CTSE le rapport d'étape n°1 de la SNLCC 2020-2021. Les membres du CTSE ont validé à l'unanimité ledit rapport lors de sa session du 14 au 16 juin 2022 qui fut une occasion d'actualisation du Plan de Travail annuel 2022 de la SNLCC.

La réalisation de ces résultats suite à l'organisation de deux rencontres du CTSE respectivement sur les périodes du 14 au 16 juin 2021 et du 14 au 16 juin 2022 à Saly Portudal conforte la fonctionnalité du dispositif de pilotage, de suivi et d'évaluation de la SNLCC.

☞ **Activités non réalisées et principales contraintes**

Du fait des retards accusés dans la mise du projet, les principales activités non réalisées en lien avec l'objectif spécifique 2 se présentent comme suit :

- la réalisation d'une étude sur les innovations à introduire dans le cadre juridique de lutte contre la corruption en vue de le rendre plus efficace ;
- la réalisation d'une étude sur Genre et corruption au Sénégal ;
- la réalisation d'une étude sur la perception et le coût de la corruption au Sénégal ;
- l'évaluation du dispositif de suivi évaluation de la SNLCC.

Les principales contraintes en lien avec l'objectif spécifique 2 se présentent comme suit :

- l'insuffisance de l'appui à la mise en œuvre de la SNLCC et de son dispositif de suivi et d'opérationnalisation au regard du budget prévisionnel de son plan d'opérationnalisation ;
- l'absence d'une cartographie des acteurs territoriaux de la prévention de la corruption et des infractions connexes.

2.1.3 Objectif spécifique 3 : Rendre fonctionnel et efficace le dispositif de gestion et d'évaluation du projet

L'objectif spécifique 3 soutenait les activités de planification, de coordination, de suivi des activités et de mise en place d'une stratégie de communication efficace sur les résultats du projet à travers : (i) la mise en place d'un dispositif fonctionnel et efficace de gestion du projet ; et (ii) la mise en œuvre d'une stratégie de communication efficace sur les résultats du projet.

☛ Principales réalisations enregistrées

Les acteurs clefs et le PNUD ont opté pour un modèle de déconcentration de la gestion du projet par la responsabilisation de la Cour des Comptes pour les activités dont elle assure l'exécution même si l'OFNAC est l'Agence de Coopération gouvernementale et que la maîtrise d'ouvrage est assurée par le Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération.

L'OFNAC a mis à la disposition du projet les locaux, les ressources humaines prévues et le mobilier nécessaire à son fonctionnement. Le matériel et les équipements du projet lors de sa première phase (PROFNAC) sont attribués au PACT.

Au niveau de l'OFNAC, l'équipe du projet comprend : un point focal, Coordonnateur général des Projets et Programmes (CGPP), un agent de l'Agence comptable (AC) chargé de l'exécution comptable des opérations et les agents des départements et services qui sont censés assurer l'exécution technique des activités prévues dans les plans de travail annuels. Cette équipe a été complétée par la Cellule de Passation des Marchés (CPM) et la Commission de Passation des Marchés qui ont conduit toutes les procédures des marchés dont l'OFNAC était responsable de l'exécution.

L'élaboration des PTA a été assurée par le CGPP de l'OFNAC, point focal du PACT. Ces PTA ont fait l'objet de validation, lors des réunions du Comité technique de Suivi, mis en place par décision de la Présidente de l'OFNAC.

Prenant prétexte de la Commémoration de la Journée internationale de lutte contre la corruption, instituée par l'ONU, le 09 décembre de chaque année, l'OFNAC organise la Quinzaine nationale de sensibilisation pour toucher le plus grand nombre de personnes à travers diverses activités d'information et de communication. Ceci, en plus d'autres actions multiformes (médias, banderoles, panneaux publicitaires, t-shirts, affiches A3 brillant ...) ont constitué des supports de communication sur la prévention et la lutte contre la corruption.

☛ Activités non réalisées et principales contraintes

Du fait des retards accusés dans la mise en œuvre du projet, les principales activités non réalisées en lien avec l'objectif spécifique 3 se présentent comme suit :

- l'audit du projet ;

- l'élaboration d'une stratégie de communication sur les résultats du projet ;
- le développement d'initiatives pour promouvoir les bonnes pratiques et la culture de l'éthique et de l'intégrité.

Les principales contraintes en lien avec l'objectif spécifique 1 se présentent comme suit :

- l'insuffisante maîtrise par l'OFNAC des procédures de mobilisation des ressources et de reporting financier du PNUD ;
- la faible mise en œuvre des actions de communication pour une meilleure visibilité des résultats du projet ;
- la faible efficacité du dispositif de gestion du projet ;
- l'absence d'un dispositif de suivi du projet orienté sur les résultats.

2.2 Bilan d'exécution fiduciaire

Le bilan d'exécution fiduciaire à travers la passation des marchés et la gestion financière est présenté dans les lignes suivantes.

2.2.1 Bilan de la passation des marchés

La passation des marchés du PACT est gérée par l'OFNAC conformément au décret 2014-1212 du 22 septembre 2014 portant code des marchés publics au Sénégal.

Principales réalisations enregistrées

L'OFNAC déroule toute la procédure de passation des marchés, signe les contrats avec les attributaires et veille à la correcte exécution des prestations intellectuelles, services et fournitures conformément aux clauses contractuelles.

Les décomptes relatifs aux paiements sont adressés par le maître d'ouvrage délégué à la Présidente de l'OFNAC avant d'être imputée par cette dernière au Département Administration et Finances (DAF) pour s'assurer de la conformité et de l'exactitude des pièces. La liasse validée est ensuite transmise à l'Agence comptable pour liquidation de la dépense, paiement du prestataire.

Dans le cadre de la passation des marchés, l'OFNAC dispose d'une commission de passation des marchés et d'une cellule de passation des marchés. Un nombre total de 5 marchés ont été passés comme indiqué dans le tableau ci-dessous en fonction de leur nature :

Tableau 2: Marchés passés selon la nature

Nature du Marché	Titre du marché	Titulaire du Marché	Montant du marché de base
Prestations Intellectuelles	Élaboration de la stratégie nationale de lutte contre la corruption	Sada Ly CISSE	12300 000
	Étude sur les vulnérabilités dans le secteur extractif au Sénégal	SOPEL INTERNATIONAL	27 750 000
	Recrutement d'un cabinet pour le dispositif d'accompagnement de la mise en œuvre des activités	BEVALDEV SARL	7 750 000

	de la SNLCC au Sénégal		
Service courant	Impression du document de la SNLCC	Imprimerie GRAPHI PLUS	2 322 830
Fournitures	Supports de communication (T-shirts et affiches A3 brillant)	SOKOSS SOLUTION GRAPH	2 301 000

☛ Principales contraintes

Le marché d'élaboration de la SNLCC attribué à Sada Ly CISSE pour un montant de 12 300 000 FCFA a consommé 207 jours entre la publication et le démarrage de l'étude. Ces retards, imputables à l'OFNAC, concernent les délais entre l'attribution du marché et l'approbation du contrat.

L'appel d'offres relatif à l'étude sur les vulnérabilités dans le secteur extractif au Sénégal, attribuée à SOPEL INTERNATIONAL pour un montant de 27 750 000 FCFA, a été lancé le 10 octobre 2019 et attribué le 14 avril 2020. L'achèvement de ce marché avec le dépôt d'un rapport final est constaté, le 10 décembre 2020. Ce marché a fait l'objet de deux avenants portant respectivement sur : (i) le réaménagement du planning des activités de la mission, le délai d'exécution contractuelle et la révision des modalités de paiement (6 750 000 FCFA) ; et (ii) la prorogation du délai d'exécution contractuelle.

Le marché relatif au recrutement d'un cabinet pour le dispositif d'accompagnement de la mise en œuvre des activités de la SNLCC au Sénégal, attribué au Cabinet BEVALDEV SARL pour un montant de 7 750 000 FCFA a duré 156 jours. Le rapport final a été déposé le 1^{er} septembre 2020, 83 jours après le démarrage de l'étude.

La situation des avenants aux contrats initialement conclus pour non-respect des clauses contractuelles est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3: Situation des avenants

Titre du marché	Titulaire	Montant estimatif du marché de base	Avenant 1	Avenant 2	Observations
Élaboration de la stratégie nationale de lutte contre la corruption	Sada Ly CISSE	11 000 000	Sans incidence financière	Sans incidence financière	Les deux (02) avenants avaient pour objet la prolongation de la durée d'exécution du marché.
Étude sur les vulnérabilités à la corruption dans le secteur extractif au Sénégal	SOPEL INTERNATIONAL	12 000 000	6 750 000	1 554 000	L'avenant n°1 avait pour objet de réaménager le planning des activités de la mission, le délai d'exécution contractuelle, d'une part et, de réviser les modalités de paiement d'autre part. L'avenant n°2 , avait pour objet la prorogation du délai d'exécution contractuelle.

La prise en charge des surcoûts liés à la prorogation des délais d'exécution contractuelle a également été à l'origine des avenants. A cela s'ajoutent, la révision des modalités de paiement et le réaménagement des plannings des activités.

Par ailleurs, il convient de noter que les retards ne sont pas entièrement imputables aux

consultants. Les restrictions de déplacement et regroupement liées à la pandémie Covid 19 ont impacté sur la durée des missions et incité les consultants à réclamer des surcoûts liés au prolongement des délais.

2.2.2 Bilan d'exécution financière

Dans le cadre de la mise en œuvre du PACT, plusieurs sources de financement sont mobilisées. Le PNUD apporte des contributions financières sous forme de subventions d'exploitation. La contribution de l'État est assurée par le Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération (MEPC) sous forme de transfert de crédits. L'OFNAC, à partir de son budget finance des activités concourant à l'atteinte des objectifs du projet.

Le financement du projet s'élève à 546 500 000 FCFA dont 342 000 000 FCFA du PNUD, soit 62,6%, 110 000 000 FCFA de l'État, soit 20,1% et 94 500 000 FCFA de l'OFNAC, soit 17,3%. La répartition du financement du projet pour les objectifs 1, 2 et 3 est respectivement 380 000 000 FCFA, soit 69,5%, 107 000 000 FCFA, soit 19,6% et 59 500 000 FCFA, soit 10,9%.

Au 31 juillet 2022, le PACT a décaissé un montant de 129 036 905 FCFA soit un taux d'exécution financière de 24%. Sur la contribution du PNUD, un montant de 22 131 934 FCFA est décaissé, soit 6,5%. Pour l'État un montant de 66 000 000 FCFA est décaissé, soit 60% et pour l'OFNAC, un montant de 40 904 971 FCFA est décaissé, soit 43,3%. Les décaissements en lien avec les objectifs 1, 2 et 3 sont respectivement 23,8%, 38,5% et 37,7% du montant total décaissé qui s'élève à 129 036 905 FCFA, au 31 juillet 2022.

3. Analyse de la performance du projet

L'analyse de la performance du projet s'articule autour des critères d'évaluation proposés dans les termes de référence à savoir sa pertinence, son efficacité, son efficience, son impact, et sa durabilité.

3.1 Pertinence

De l'appréciation de sa pertinence, il ressort des différentes interviews auprès des parties prenantes que le projet, par ses objectifs spécifiques, a bien ciblé leurs besoins réels de renforcement de leurs capacités d'intervention concernant l'amélioration des stratégies et des outils de prévention et de lutte contre la corruption au Sénégal ainsi que le renforcement de la coordination et de l'harmonisation des interventions.

Le PACT est en phase avec l'Agenda 2030 dont l'Objectif de Développement Durable n°16 qui vise à « *Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer à tous l'accès à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes* » et plus spécifiquement à la cible 16.5 qui cherche à « *Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes* ».

Le projet s'aligne à l'Agenda 2063 de l'Union Africaine dont l'aspiration 3 est « *une Afrique de la bonne gouvernance, la démocratie, le respect des droits de l'homme, la justice et la primauté du droit* ». L'effet recherché est que « *L'Afrique sera un continent où sont ancrés les valeurs démocratiques, la culture, les pratiques, les principes universels des droits de l'homme, l'égalité des sexes, la justice et la primauté du droit. L'Afrique disposera également d'institutions*

capables et d'un leadership transformatif à tous les niveaux. La corruption et l'impunité appartiendront au passé ».

Le PACT est en conformité avec l'effet 7 de l'UNDAF 2019-2023 : « *D'ici 2023, les institutions nationales et locales améliorent la qualité et l'équité dans l'offre de services publics en vue de la promotion de la paix, la sécurité et l'efficacité de la gouvernance* ».

Le PACT s'aligne aux principaux instruments internationaux et communautaires de la lutte contre la corruption notamment : (i) le protocole de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) sur la lutte contre la Corruption (adopté le 21 décembre 2001 et ratifié par la loi 2015-16 du 06 juillet 2015) ; (ii) la Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption adoptée le 11 juillet 2003 et ratifiée par la loi 2007-09 du 15 février 2007 ; (iii) la Convention des Nations unies contre la Corruption (CNUCC) adoptée à Mérida - Mexique le 9 décembre 2003 et ratifiée par la loi 2005-11 du 03 août 2005, elle est entrée en vigueur le 14 décembre 2005 et (iv) la directive N°1/2009/CM/UEMOA du 27 mars 2009, portant Code de transparence dans la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA.

Le Sénégal a intégré la prévention et la lutte contre la corruption dans ses cadres juridique et institutionnel et dans ses politiques publiques. La loi constitutionnelle n° 2016-10 du 05 avril 2016 portant révision de la Constitution du Sénégal, du 22 janvier 2001, affirme l'attachement du Sénégal à la transparence dans la conduite et la gestion des affaires publiques ainsi qu'au principe de bonne gouvernance.

La réduction de la corruption est érigée au rang de cible prioritaire des politiques et stratégies du Sénégal. Cette option qui était traduite dans le Programme national de bonne gouvernance (PNBG) opérationnalisant la stratégie nationale de bonne gouvernance (SNBG), a été confirmée au niveau de l'Axe 3 du Plan Sénégal Émergent, intitulé « *Gouvernance, Institutions, Paix et Sécurité* » dans lequel, le Gouvernement vise à travers la gouvernance stratégique, économique et financière, à renforcer, entre autres, la lutte contre la corruption et la non-transparence, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie nationale sur la prévention et le renforcement des organes de contrôle. L'option du Gouvernement est de mettre la rigueur et la transparence au cœur de la gouvernance et de l'exécution des politiques publiques.

À cet égard, divers instruments ont été mis en place pour assurer le contrôle de la gestion publique, à savoir l'Office national de Lutte contre la Corruption (OFNAC), l'Inspection générale d'État (IGE), la Cour des comptes, la Cellule nationale de Traitement de l'Information financière (CENTIF), etc.

Le PACT cadre bien avec la Stratégie nationale de Lutte contre la Corruption (SNLCC) dont l'objectif global est de combattre la corruption pour contribuer au développement durable et inclusif du Sénégal par l'amélioration des cadres juridique et institutionnel de lutte contre la corruption, l'amélioration de la gouvernance et de la coordination des interventions en matière de lutte contre la corruption et l'amélioration de la communication et le renforcement des capacités des acteurs de la lutte contre la corruption.

Lors de la conception du projet, en 2018, l'Indice de perception de la corruption de Transparency International (TI) ou IPC, avait classé le Sénégal à la 67^{ème} place mondiale sur 180 pays avec un score de 45/100 le situant dans la zone rouge. Or, selon Mo Ibrahim de la gouvernance en Afrique (IIAG), le Sénégal était classé 10^{ème} sur 54 pays africains avec une note de 60,8/100 pour la même année.

Les activités, les produits et les objectifs spécifiques du PACT sont cohérents les uns avec les autres. En effet, le renforcement des capacités nationales de prévention, de détection et de lutte contre la corruption ainsi que la mise en œuvre d'une Stratégie nationale de Lutte contre la Corruption permettent de renforcer la prévention et la lutte contre la corruption au Sénégal, ce qui contribue à la promotion d'un développement durable inclusif.

Le projet est en cohérence avec les actions entreprises par l'OFNAC et articulé avec le « Programme d'Appui à la promotion de l'Intégrité et de la probité dans la gestion des Affaires Publiques » (PARI-BG), financé par l'Union Européenne de 2018 à 2022 qui a permis de renforcer la viabilité de l'OFNAC et les capacités de l'OFNAC, des administrations publiques et des Organisations de la Société civile dans la lutte contre la corruption et de consolider les missions d'enquêtes, d'investigations et de recherche-action dans la lutte contre la fraude et la corruption.

Le PACT est en cohérence avec le Projet « Renforcer une administration tournée vers l'avenir pour un développement durable communément » appelé « Doolel Admin » (2021-2024), financé par la Coopération allemande qui vise, entre autres à améliorer la gestion ainsi que la mise en œuvre de la modernisation de l'administration et renforcer la reddition de comptes au public. Il est aussi en cohérence avec le projet « Accélérer la ratification et la domestication des traités de l'Union africaine au Sénégal » du PNUD dans le cadre du traité de l'UA sur la lutte contre la corruption.

3.2 Efficacité

Ce critère permet d'apprécier le degré de réalisation des objectifs du projet à travers le niveau d'atteinte des indicateurs de réalisation. Le niveau de satisfaction des bénéficiaires directs (OFNAC, IGE, CC), notamment en termes de renforcement des capacités, est un autre moyen d'appréciation de l'efficacité du projet.

Le niveau d'atteinte des indicateurs de réalisation par objectif spécifique est présenté ci-après.

☛ Objectif spécifique 1 : Renforcer les capacités nationales de prévention, de détection et de lutte contre la corruption

Les niveaux d'atteinte des résultats de l'objectif spécifique 1 mesurés par les indicateurs de réalisation tels que définis dans le cadre de résultats et de ressources du PACT sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 4: Evolution des indicateurs de réalisation de l'objectif spécifique 1

Indicateurs	Situation de référence (2018)	Valeur cible (année)	Valeur atteinte juillet 2022	Niveau d'atteinte
La loi sur la Déclaration de patrimoine est révisée	0	1 (2023)	1	100%
Commentaire : La cible de cet indicateur est atteinte car la loi sur la Déclaration de patrimoine est révisée				
Nombre d'ateliers de renforcement des capacités des enquêteurs tenus	ND	ND	0	0
<i>La cible de cet indicateur n'est pas atteinte car aucun atelier de renforcement des capacités des enquêteurs n'est organisé</i>				
Pourcentage des dénonciations traitées	100%	100% (2022)	100%	100%
<i>La cible de cet indicateur est atteinte car 100% des dénonciations reçues sont traitées. Il s'agit de 360 sur la période des dénonciations 2019-2021</i>				
Nombre de dossiers transmis à la justice	14	25	25	100%

Indicateurs	Situation de référence (2018)	Valeur cible (année)	Valeur atteinte juillet 2022	Niveau d'atteinte
	(2015 à 2018)	(2022)		
<i>La cible de cet indicateur est atteinte car 100% des dénonciations sont traitées</i>				
Disponibilité d'une stratégie de prévention et sensibilisation	0	1 (2022)	0	0%
<i>La cible de cet indicateur est atteinte car aucune stratégie de prévention et sensibilisation n'est disponible</i>				
Disponibilité d'un système dynamique de gestion des déclarations de patrimoine	0	1 (2023)	0	0
<i>La cible de cet indicateur n'est pas atteinte car un système dynamique de gestion des déclarations de patrimoine n'est pas disponible</i>				
Nombre de missions de sensibilisation, de mobilisation et de plaidoyers effectués	ND	ND	0	0
<i>La cible de cet indicateur n'est pas atteinte car aucune mission de sensibilisation, de mobilisation et de plaidoyers n'est effectuée</i>				
Nombre de déclarations de patrimoine enregistrées	557 ²	236 (2022)	210	89%
<i>La cible de cet indicateur est atteinte à 89% car 210 déclarations de patrimoine sont enregistrées sur un objectif de 336</i>				
Nombre d'ateliers de renforcement de capacités en matière de LCC tenus	ND	ND	0	0
<i>La cible de cet indicateur n'est pas atteinte car aucun atelier de renforcement de capacités en matière de LCC n'est tenu</i>				
Nombre de cartographie élaborées et mises en œuvre	ND	1 (2021)	1	100%
<i>La cible de cet indicateur est atteinte car la seule cartographie prévue sur la période est réalisée. Il s'agit de l'étude sur les vulnérabilités à la corruption dans le secteur extractif au Sénégal</i>				
Nombre de missions d'échange effectuées	ND	ND	0	0
<i>La cible de cet indicateur n'est pas atteinte car aucune mission d'échange n'est effectuée</i>				
Nombre de rapports de suivi et d'évaluation produits	0	ND	0	0
<i>La cible de cet indicateur n'est pas atteinte car aucun rapport de suivi et d'évaluation de la stratégie de prévention n'est produits</i>				
Nombre de textes législatifs et réglementaires appuyés	0	4 (2022)	4	100%
<i>La cible de cet indicateur est atteinte car les prévisions sont réalisées. Il s'agit de l'avant-projet de loi de modification de la loi portant création de l'OFNAC et de son décret d'application et le projet de loi relatif à la déclaration de patrimoine et d'intérêts et de son décret d'application</i>				
Disponibilité d'outils modernes d'enquête et d'investigation	ND	ND	0	0
<i>La cible de cet indicateur n'est pas atteinte car aucun outil moderne d'enquête et d'investigation n'est disponible</i>				
Nombre d'acteurs formés en matière de journalisme d'investigation	0	ND	0	0
<i>La cible de cet indicateur n'est pas atteinte car aucun acteur n'est formé en matière de journalisme d'investigation</i>				
Nombre d'investigateurs mis à niveau	0	ND	0	0
<i>La cible de cet indicateur n'est pas atteinte car aucun investigateur n'est mis à niveau</i>				
Nombre de missions d'échange d'expérience en matière d'enquête effectuées	0	ND	0	0
<i>La cible de cet indicateur n'est pas atteinte car aucune mission d'échange d'expérience en matière d'enquête n'est effectuée</i>				
Nombre de procédures dématérialisées	0	ND	0	0
<i>La cible de cet indicateur n'est pas atteinte car aucune procédure n'est dématérialisée</i>				
Nombre de guides d'élaboration de codes d'éthique et/ou de transparence appuyés	0	ND	0	0
<i>La cible de cet indicateur n'est pas atteinte car aucun guide d'élaboration de code d'éthique et/ou de transparence n'est appuyé</i>				

²Nombre de déclarations de patrimoine d'entrée en fonction reçues sur la période 2014-2018

Sur les 19 indicateurs retenus dans le cadre des résultats et des ressources pour mesurer l'atteinte de l'objectif spécifique 1 du PACT, 5 ont atteint leurs cibles soit 26%, 1 est en voie de l'être et 13 ne le sont pas. Globalement, le degré d'atteinte de l'objectif spécifique 1 est jugé insatisfaisant.

☛ Objectif spécifique 2 : Faciliter la mise en œuvre de la Stratégie nationale de Lutte contre la Corruption

L'évolution des indicateurs de réalisation de l'objectif spécifique 2 tels que définis dans le cadre de résultats et de ressources du projet est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 5: Évolution des indicateurs de réalisation de l'objectif spécifique 2

Indicateurs	Situation de référence (2018)	Valeur cible (année)	Valeur atteinte juillet 2022	Niveau d'atteinte
Disponibilité de la SNLCC validée	0	1 (2023)	1	100%
<i>La cible de cet indicateur est atteinte car la SNLCC validée est disponible</i>				
Existence d'un Comité National de pilotage fonctionnel	0	1 (2023)	0	0
<i>La cible de cet indicateur n'est pas atteinte car aucun texte législatif ou réglementaire n'est appuyé</i>				
Existence d'un dispositif de coordination et de suivi-évaluation opérationnel	0	1 (2023)	1	100%
<i>La cible de cet indicateur est atteinte car il existe un dispositif de coordination et de suivi-évaluation opérationnel. Le décret n° 2021-1355 du 12 octobre 2021 définit le cadre de pilotage, de suivi et d'évaluation de la Stratégie nationale de lutte contre la corruption 2020-2024. Deux rencontres du CTSE sont tenues en 2021 et 2022. Le premier rapport d'étape 2021-2021 est élaboré par l'UCSE et validé par le CTSE.</i>				
Nombre de missions d'échange d'expériences effectuées	0	ND	0	0
<i>La cible de cet indicateur n'est pas atteinte car aucune mission d'échange d'expériences n'est effectuée</i>				
Nombre de réunions de concertation, de partage et d'échange tenues	0	3 (2022)	3	100%
<i>La cible de cet indicateur est atteinte car les activités de concertation, de partage et d'échange prévues sur la période sont organisées : (1) l'atelier de partage du dispositif d'opérationnalisation de la mise en œuvre de la SNLCC ; (2) l'atelier de partages de la SNLCC et d'expériences avec la Société civile du 11 au 13 novembre 2022 ; et (3) le forum national semi virtuel de lancement de la SNLCC.</i>				
Nombre de rapports de suivi et d'évaluation produits	0	1 (2022)	1	100%
<i>La cible de cet indicateur est atteinte car le rapport d'étape n°1 de la SNLCC prévu sur la période est produit et édité.</i>				
Nombre de contrats d'étude signés	0	6	3	50%
<i>La cible de cet indicateur est partiellement atteinte. Sur les 6 prévus, 3 contrats d'études sont signés : (i) la finalisation de l'élaboration de la stratégie nationale de lutte contre la corruption ; (ii) l'étude sur les vulnérabilités dans le secteur extractif au Sénégal ; et (iii) le recrutement d'un cabinet pour le dispositif d'accompagnement de la mise en œuvre des activités de la SNLCC. Les études prévues et non encore réalisées sont : (i) les innovations à introduire dans le cadre juridique de lutte contre la corruption en vue de le rendre plus efficace ; (ii) genre et corruption au Sénégal ; et (iii) l'évaluation de l'étude sur la perception et coût de la corruption.</i>				
Nombre d'ateliers de partage et de validation tenus	0	3 (2022)	3	100%
<i>La cible de cet indicateur est atteinte car toutes les études réalisées ont fait l'objet de partage et de validation avec l'ensemble des parties prenantes.</i>				
Existence de conventions de partenariat signées avec des structures de recherche	0	ND	0	0
<i>La cible de cet indicateur n'est pas atteinte car aucune convention de partenariat n'est signée avec les structures de recherche.</i>				

Sur les 9 indicateurs retenus dans le cadre des résultats et des ressources pour mesurer l'atteinte de l'objectif spécifique 2 du PACT, 5 ont atteint leurs cibles, soit 55%. Le degré d'atteinte de l'objectif spécifique 2 est ainsi jugé modérément insatisfaisant.

☛ Objectif spécifique 3 : Rendre opérationnel et efficace le dispositif de gestion et d'évaluation du projet

L'évolution des indicateurs de réalisation de l'objectif spécifique 3 telle que définie dans le cadre de résultats et de ressources du projet est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 6: Évolution des indicateurs de réalisation de l'objectif spécifique 3

Indicateurs	Situation de référence (2018)	Cible	Valeur atteinte juillet 2022	Niveau d'atteinte
Disponibilité de moyens humains, financiers et logistiques adéquats	1	1 (2023)	1	100%
<i>La cible de cet indicateur est atteinte car toute la logistique du PROFNAC, le CGPP et un comptable de l'OFNAC sont mis à la disposition du PACT</i>				
Nombre de réunions du Comité de pilotage et du Comité de suivi technique du projet tenues	0	7	4	57%
<i>La cible de cet indicateur est atteinte à 57% car chaque année (2019, 2020, 2021, 2022), de des réunions du Comité de suivi technique du projet portant sur la validation du plan de travail annuel se sont tenues. Notons que des réunions de revue ne s'ont pas organisées.</i>				
Nombre de missions de suivi et d'évaluation effectuées	0	ND	0	0
<i>La cible de cet indicateur n'est pas atteinte car aucune mission de suivi et d'évaluation n'est effectuée</i>				
Disponibilité d'un cadre de gestion approprié	1	1 (2023)	1	100%
<i>La cible de cet indicateur est atteinte car le cadre de gestion du projet est approprié</i>				
Disponibilité à date des rapports techniques et financiers périodiques	0	7 (2022)	4	57%
<i>La cible de cet indicateur est atteinte à 57% car 04 rapports sont disponibles sur un objectif de sept sur la période de l'évaluation. Il s'agit des rapports annuels de 2019, 2020, 2021 et le rapport semestriel 1 de 2021</i>				
Disponibilité de la stratégie de communication	0	1 (2023)	0	0
<i>La cible de cet indicateur n'est pas atteinte car aucun document de stratégie de communication n'est élaboré</i>				
Existence de conventions de partenariat avec les médias	0	ND	0	0
<i>La cible de cet indicateur n'est pas atteinte car aucune convention de partenariat avec les médias n'est signée</i>				
Nombre de supports de communication élaborés	8	2 (2022)	2	100%
<i>La cible de cet indicateur est atteinte car des banderoles, des panneaux publicitaires, des t-shirts et des affiches A3 brillant sont utilisés pour effectuer de la communication de masse lors des quinzaines nationales de lutte contre la corruption sur la période.</i>				

Sur les 8 indicateurs de réalisation 3 ont atteints leur cible. Il s'agit : (i) de la disponibilité de moyens humains, financiers et logistiques adéquats ; (ii) de la disponibilité d'un cadre de gestion approprié ; et (iii) du nombre de supports de communication élaborés. Les indicateurs portant sur le nombre de réunions du Comité de pilotage et du Comité de suivi technique du projet tenues et la disponibilité à date des rapports techniques et financiers périodiques ont atteint respectivement 50% et 57% de leur objectif.

Par contre, 3 indicateurs n'ont pas atteint leurs cibles avec un niveau de réalisation égal à zéro : (i) le nombre de missions de suivi et d'évaluation effectuées ; (ii) la disponibilité de la stratégie de communication ; et (iii) l'existence de conventions de partenariat avec les médias. D'ailleurs aucune activité concourant à l'atteinte de ces indicateurs de réalisation n'a été prévue dans les

PTA de 2019 à maintenant. Au regard du nombre d'indicateurs de réalisation 3 sur 8 qui ont atteint leur cible soit 37%, l'objectif 3 est jugé insatisfaisant.

3.3 Efficience

L'efficience du projet est appréciée selon les trois critères suivants : l'efficience technique ou le respect du calendrier, l'efficience allocative ou l'utilisation des ressources, et l'efficience économique.

☛ Efficience technique

L'analyse de l'efficience technique revient à apprécier l'écart entre les délais prévus et la durée effective. En effet, la convention de financement a été signée le 22 mai 2019. Le projet devait être mis en œuvre sur une période de cinq ans à compter de la date d'entrée en vigueur, jusqu'à la date d'achèvement. Le PACT a effectivement démarré le 18 juillet 2019 suite à la réception du premier virement du PNUD et la mise en œuvre sera achevée le 17 juin 2023, soit une durée de 5 ans.

Dans le cadre de l'objectif 1, le retard notable sur l'étude sur les vulnérabilités à la corruption dans le secteur extractif au Sénégal, est un constat récurrent qui est à la fois tributaire des capacités du cabinet et de la faiblesse du suivi. Les retards par rapport aux délais prévus ne jouent pas en faveur de l'efficience technique de l'objectif 1 du projet.

Il est aussi constaté que l'objectif 1 n'est pas bien doté en ressource ce qui explique que beaucoup d'activités qui ont été prévues n'ont jusqu'à présent connu un début d'exécution. Il s'agit, entre autres, de l'organisation d'ateliers de renforcement des capacités à l'intention des enquêteurs et vérificateurs, de la mise en place de la plateforme d'échanges et de partage d'informations composée de l'ensemble des structures de contrôle et de lutte contre la corruption, des audits de performance des projets publics relatifs aux ODD, l'appui à la mise en œuvre de procédures dématérialisées.

D'après les entretiens avec les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet, cet état de fait s'explique par : (i) la lenteur du cabinet chargé d'effectuer l'étude ; (ii) l'insuffisance de réalisme dans le planning des activités de la mission ; et (iii) et des facteurs exogènes liés à la pandémie à Covid 19 notamment le confinement territorial et les mesures barrières.

Dans le cadre de l'objectif 2, faciliter la mise en œuvre de la Stratégie nationale de Lutte contre la Corruption, les ressources allouées par le PACT ont permis de finaliser ladite Stratégie et de contribuer à sa mise en œuvre.

Relativement à l'objectif 3 du projet, l'efficience est limitée, entre autres, par : (i) les longs délais de traitement des demandes de paiement dus au manque de quitus pour certains prestataires ; (ii) les lenteurs dans l'exécution des activités ; et (iii) les lenteurs liées à la réalimentation du compte par le PNUD.

☛ Efficience allocative

Même si les ressources ont fait l'objet d'une gestion et d'un suivi rigoureux pour permettre une organisation et une mise en œuvre des activités à un moindre coût, le taux de décaissement qui s'élève à 24% à moins d'un an de la clôture du projet n'est pas appréciable.

☛ **Efficience économique**

Le principal bémol à l'efficience économique est le coût global de l'étude sur les vulnérabilités à la corruption dans le secteur extractif au Sénégal qui a connu une augmentation induite par des avenants signés pour prendre en charge les surcoûts occasionnés par les contraintes citées plus haut. Ainsi, pour un coût prévisionnel de 12 000 000 FCFA, ladite étude a finalement coûté 36 054 000 FCFA.

3.4 Impact

De nombreuses études empiriques ont démontré que l'indice de perception de la corruption est une source de ralentissement de la croissance des pays qui aspirent à une émergence économique. Ainsi, la corruption réduit l'investissement public et par voie de conséquence impacte négativement la croissance et le développement économique. A cet effet, la mise en place de mécanismes adéquats de prévention et de lutte contre la corruption notamment la promotion de la transparence et la probité dans la gestion des affaires publiques et privées contribuerait à un développement économique durable et inclusif et impacterait, à terme, positivement sur l'amélioration des conditions de vie des populations.

L'impact du PACT est mesuré par sa contribution au renforcement de la lutte contre la corruption par l'adoption de stratégies et d'outils de mise en œuvre efficaces en vue d'un renforcement des capacités d'intervention de l'OFNAC, de l'IGE, de la Cour des Comptes et des administrations concernées par le combat contre la corruption. Toutefois, la période de réalisation de l'évaluation à mi-parcours ne permet pas de mesurer l'impact du projet. Ainsi, l'évaluation a porté sur l'appréciation et l'analyse des effets du projet sur les acteurs concernés qui peuvent être raisonnablement attribués en partie ou en totalité à l'action évaluée. Ces effets sont analysés en lien avec les outputs attendus.

De 2018 à 2021, le Sénégal est passé de la 67^{ème} place mondiale (7^{ème} en Afrique) avec un score de 45/100 à la 73^{ème} place mondiale avec une note de 43/100 pour l'Indice de perception de la corruption de Transparency International (TI) ou IPC. Pour l'indice de la Fondation Mo Ibrahim de la gouvernance en Afrique (IIAG), il est passé de la 12^{ème} sur 54 pays africains à la 10^{ème} place.

Certains indicateurs déclinés dans le cadre de résultats et de ressources du projet ont évolué positivement durant la période d'exécution du PACT et produit des changements mesurables. Il s'agit du nombre de déclarations de patrimoine enregistrées, du pourcentage des dénonciations traitées et l'existence d'un dispositif de coordination et de suivi évaluation opérationnelle de la SNLCC.

☛ **Evolution du nombre de déclarations de patrimoine enregistrées**

Le nombre de déclarations de patrimoines d'entrée en fonction a évolué en dents de scie passant de 44 en 2018, 44 en 2019, 100 en 2020 à 66 en 2021. L'adoption du projet de loi portant modification de la loi sur la Déclaration de patrimoine conforterait l'OFNAC dans sa mission de réception et de traitement des déclarations de patrimoine d'une part et renforcerait le cadre juridique et réglementaire de la lutte contre la corruption d'autre part.

☛ Évolution du pourcentage des dénonciations traitées

Sur la période d'exécution du PACT, 100% des dénonciations et plaintes sont traitées comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Il faut noter que plusieurs modes de saisine sont possibles pour les citoyens : lettre, mail site web et numéro vert. Pour l'année 2021, 100 plaintes et dénonciations sont enregistrés : 47% par lettre, 32% par mail et 21% par appel au numéro vert de l'OFNAC.

Année	Dossier	Dossiers classés sans suite	
		en valeur absolue	en valeur relative
2013	10	0	0
2014	117	56	45,30
2015	617	24	3,89
2016	435	40	9,20
2017	138	26	18,84
2018	73	12	16,44
2019	131	12	9,16
2020	129	19	14,72
Total	1 650	186	100

☛ Opérationnalité du dispositif de coordination et de suivi évaluation opérationnelle de la SNLCC

Le décret n° 2021-1355 du 12 octobre 2021 portant cadre de pilotage, de suivi et d'évaluation de la Stratégie nationale de lutte contre la corruption 2020-2024, la dynamique d'animation du CTSE par l'organisation de sessions dudit comité, la validation technique du rapport d'étape 2020-2021 de la mise en œuvre de la SNLCC en plus de l'invite du Chef de l'Etat « *au Gouvernement, au secteur privé et à la société civile d'apporter à l'OFNAC, tout le concours nécessaire à l'exécution optimale de son Plan d'actions quinquennal* » auraient un impact sur la coordination et l'harmonisation des interventions en matière de prévention et de lutte contre la corruption.

3.5 Durabilité

La durabilité, définie comme la continuation des bénéfices résultant du PACT après la fin de l'intervention, est appréciée du point de vue technique, financier et institutionnel.

☛ Durabilité technique

Dans le cadre de la mise en œuvre des projets de gouvernance et de lutte contre la corruption, le point faible de la plupart des interventions réside dans le pilotage du dispositif de gestion mis en place.

Ainsi, même si le dispositif de gestion et d'évaluation du projet n'est pas efficace en termes de mobilisation des ressources financières des partenaires, de planification et d'exécution des activités, le cadre de pilotage, de suivi, d'évaluation et de mise en œuvre de la SNLCC est un important levier de durabilité des actions engagées. A cet effet, les différentes catégories d'acteurs en partenariat avec l'OFNAC doivent prendre des mesures pour assurer la durabilité des actions enclenchées dans le cadre du PACT en suivant aussi bien les orientations stratégiques que la mise en œuvre des plans d'actions annuels.

La pérennisation du partenariat avec le PNUD et la mobilisation d'autres partenaires au développement, dans le cadre de l'exécution correcte des programmes de prévention et de lutte contre la corruption est un des défis à relever. A cet effet, les seules ressources disponibles pour l'exécution correcte du PACT, étant insuffisantes, ne permettent pas de réaliser toutes les activités prévues en vue de l'atteinte des objectifs du projet. Il serait ainsi judicieux d'organiser une table ronde des partenaires au développement intervenant dans la prévention et la lutte contre la corruption. Il est également urgent d'élaborer un plan de renforcement des capacités des acteurs de la prévention et de la lutte contre la corruption et de trouver les ressources nécessaires pour sa mise en œuvre pour mieux prendre en charge les besoins des différentes catégories d'acteurs.

Durabilité financière

Du point de vue financier, les efforts de contribution de l'Etat et l'OFNAC au financement du PACT augurent une bonne perspective de mobilisation continue des financements pour les activités relatives au renforcement de la transparence, de la redevabilité et de la lutte contre la corruption.

Dans le cadre du prochain Programme Pays du PNUD pour le Sénégal (2024-2028), la gouvernance continuera à être un axe prioritaire d'intervention. Cela ne pourra se faire sans la prise en charge de la prévention et la lutte contre la corruption qui est une composante déterminante de la gouvernance.

Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités

Du point de vue institutionnel, la durabilité du projet est renforcée par l'option d'internalisation au niveau des corps de contrôle (OFNAC, Cour des Comptes et IGE), pour à la fois consolider les acquis du PROFNAC 2015-2017 et d'identifier des actions avec un impact pertinent et visible dans le contexte de la lutte contre la corruption. Cette démarche permettra à l'OFNAC et aux organes de contrôle de se doter des meilleurs mécanismes, outils de gestion et d'analyse au plan stratégique et opérationnel en vue d'une meilleure maîtrise de leurs actions. Elle était également le moyen le plus sûr pour assurer la pérennisation des résultats.

Le PACT a également contribué à la mise œuvre d'importants processus. Il s'agit, entre autres, de la révision des textes sur la déclaration de patrimoine, la révision des textes fondateurs de l'OFNAC, la réalisation de l'étude sur les vulnérabilités à la corruption dans le secteur extractif au Sénégal et l'élaboration de la SNLCC.

Eu égard à toutes ces considérations, les résultats obtenus dans la mise en œuvre du projet ont une forte probabilité à se maintenir au regard de leur envergure, de la nature des activités entreprises mais aussi du dispositif institutionnel existant.

Toutefois, la pérennisation est assurée, si un monitoring des effets du projet est réalisé, si les outils produits sont intégrés dans la SNLCC et si toutes les formations prévues sont déroulées pour renforcer les connaissances et compétences des agents des organes de contrôle.

4. Conclusion, leçons apprises et recommandations

Les éléments de conclusion, les enseignements tirés et les principales recommandations sont présentés dans les lignes ci-après.

4.1 Éléments de conclusion

L'évaluation à mi-parcours a révélé que la conception du PACT est globalement satisfaisante contrairement à sa mise en œuvre et les performances enregistrées. L'intervention du projet à travers ses différents objectifs spécifiques a été pourtant appréciée par les principaux bénéficiaires. L'analyse de la pertinence a montré que le projet est en parfaite adéquation avec les besoins des bénéficiaires, les politiques de promotion de la bonne gouvernance et stratégies de prévention et de lutte contre la corruption au niveau national, communautaire et international.

Du point de vue de l'efficacité, le projet a atteint dans ses différents objectifs spécifiques des niveaux d'exécution insatisfaisant à modérément insatisfaisant. L'efficacité a été limitée par les retards des études commanditées et la non mise en œuvre d'un nombre important d'activités prévus dans le cadre de résultats et de ressources du projet.

Le projet a eu des effets induits sur la déclaration de patrimoine, les plaintes et dénonciations des faits de fraude et de corruption et l'opérationnalisation d'un dispositif de coordination, de suivi, d'évaluation et de mise en œuvre de la SNLCC. Les sessions du CTSE de la SNLCC et les ateliers de partage ont permis de renforcer le dialogue entre les différentes catégories d'acteurs concernées par la prévention et la lutte contre la corruption.

Parmi les forces du projet figurent : (i) l'engagement de l'OFNAC pour l'exécution correcte du projet ; (ii) l'appui technique du PNUD au CGPP de l'OFNAC, Coordonnateur du PACT ; (iii) la validation et la mise en œuvre de la SNLCC ; et (iv) la participation de l'IGE et de la Cour de Comptes aux réunions du Comité de Pilotage et du Comité technique de Suivi du projet en qualité de membres.

Les faiblesses notées concernent : (i) la faible mobilisation des ressources financières auprès du PNUD ; (ii) l'absence d'autres PTF en dehors du PNUD ; (iii) les retards constatés dans la réalisation des études ; (iv) une insuffisance des ressources financières allouées aux activités prévues dans l'objectif spécifique 1 du projet ; (v) l'absence d'une unité de gestion du projet, le Coordonnateur était seul ; (vi) le non recrutement d'un analyste programme pour appuyer le Coordonnateur comme prévu dans le document de projet ; (vii) la non maîtrise de la planification ; et (viii) l'insuffisance du suivi dans l'exécution des activités et la mise en œuvre du projet.

4.2 Leçons apprises

Les principaux enseignements tirés en perspective de l'amélioration de la mise en œuvre du PACT et de la conception de futurs projets sont les suivants :

1. l'efficacité du projet dépend largement de la capacité de mobilisation et d'absorption des ressources financières prévues liée au respect du calendrier d'exécution des activités planifiées ;

2. le Coordinateur du projet doit disposer des compétences en planification et suivi-évaluation axé sur les résultats ;
3. l'implication et l'engagement des parties prenantes sont nécessaires pour l'atteinte des objectifs du projet ;
4. l'allocation des ressources financières du projet à chaque bénéficiaire ne facilite pas la synergie des interventions ainsi que la coordination et le reporting des activités ;
5. la contribution financière de l'État renforce le partenariat entre le PNUD et les organes de contrôle et contribue à la durabilité du projet ;
6. l'atteinte des objectifs du projet dépend, en partie, de l'arrangement institutionnel et la mise en place d'un dispositif efficace de gestion ;
7. le turn-over de l'équipe du projet a des incidences négatives sur la mise en œuvre et le suivi de son exécution ainsi que l'archivage de la documentation ;
8. l'engagement et la volonté affichée du top management de la structure d'ancrage du projet est importante pour son exécution correcte et particulièrement pour la fonctionnalité du Comité de Pilotage.

4.3 Principales recommandations

Sur la base des constats, les principales recommandations, pour consolider les acquis du projet, sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Recommandation	Responsable
1. Renforcer la coordination du PACT au niveau de l'OFNAC en recrutant un Assistant technique ayant des compétences avérées en suivi-évaluation et une bonne connaissance des problématiques de prévention et de lutte contre la corruption au Sénégal	OFNAC
2. Impliquer les unités opérationnelles chargées de l'exécution des activités afin d'améliorer la planification, le suivi et l'exécution du projet	OFNAC
3. Mettre en place un cadre de concertation des acteurs de la prévention et de la lutte contre la corruption pour instaurer un dialogue permanent avec eux	OFNAC
4. Renforcer l'appui à la mise en œuvre de la SNLCC et de son dispositif de suivi et d'opérationnalisation par une réallocation de ressources et mettre en œuvre des actions prioritaires de lutte contre la corruption dans le secteur extractif dans les régions de Thiès et de Kédougou	PNUD
5. Organiser une table ronde et mettre en place un sous-comité des partenaires au développement intervenant dans la prévention et la lutte contre la corruption et les infractions connexes en vue de développer des synergies d'intervention et de mobiliser d'avantage des ressources financières	OFNAC
6. Renforcer les capacités de l'OFNAC sur les procédures de mobilisation des ressources et de reporting financier du PNUD, réduire et encadrer les délais de traitement des dossiers	PNUD
7. Mettre en œuvre des actions de communication pour une meilleure visibilité des résultats du projet	OFNAC
8. Élaborer une stratégie de prévention et de sensibilisation sur la corruption et les infractions connexes pour un meilleur ciblage des interventions	OFNAC
9. Développer la recherche et les connaissances sur le phénomène de la corruption et la reddition des comptes	OFNAC
10. Renforcer le plaidoyer auprès des hautes autorités pour l'adoption du projet de loi relatif à la déclaration de patrimoine et d'intérêts	OFNAC
11. Réaliser des évaluations à partir du guide actuel d'évaluation des politiques et projets publics	CC

Annexe 1 : Termes de référence de la mission

I. INFORMATIONSSURLAMISSIION
Projet : Projet d'Appui au renforcement de la Transparence, de la Redevabilité et de la lutte contre la Corruption (PACT) Entité requérante : Unité Gouvernance/ PNUD) Débutducontrat:Août 2022 (dès la signature du contrat) Duréedelamission : 30 jours ouvrables sur deux (2) mois Lieu : Dakar, home base Type de contrat : consultant individuel national Langue requise : Français (courant)
II. CONTEXTE ET JUSTIFICATION
Le Sénégal, à l'instar de beaucoup de pays africains, a ratifié la plupart des instruments juridiques internationaux de lutte contre la corruption dans le cadre de l'UEMOA, de la CEDEAO, de l'Union Africaine et du système de Nations unies. Parmi ces instruments, on peut noter la Convention des Nations unies contre la corruption adoptée par la résolution, 58/4 du 31 octobre 2003, de l'Assemblée générale des Nations unies. Afin de mettre en œuvre la recommandation de cette Convention demandant aux Etats Parties de créer un ou des organismes indépendants de lutte contre la corruption (article 6), le Sénégal a mis en place l'OFNAC, par la loi n° 2012-30 du 28 décembre 2012, qui a conduit le processus d'élaboration de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption (SNLCC), pour la période 2020-2024. L'objectif global de cette stratégie est de « Combattre la corruption pour contribuer au développement durable et inclusif du Sénégal ». Le Sénégal a opté pour une politique de gouvernance qui combat la corruption pour une gestion optimale des deniers publics et l'émergence économique au bénéfice exclusif des citoyens. C'est dans ce cadre que les organes de contrôle, avec l'appui financier du PNUD, mettent en œuvre le Projet d'Appui au Renforcement de la Transparence, de la Redevabilité et de la Lutte Contre la Corruption au Sénégal, (PACT). Le projet a pour finalité de renforcer les capacités d'intervention des corps de contrôle d'une part, et d'autre part, d'assurer la mise en œuvre et le suivi de la stratégie nationale de lutte contre la corruption (SNLCC). Les références du PACT sont l'Agenda 2030 des Nations Unies, l'Agenda 2063 de l'Union Africaine, le Plan Sénégal Emergent (PSE), et l'effet 7 de l'UNDAF 2019-2023 : « D'ici 2023 les institutions nationales et locales améliorent la qualité et l'équité dans l'offre de services publics en vue de la promotion de la paix, la sécurité et l'efficacité de la gouvernance » Afin de répondre efficacement à ce besoin spécifique du Gouvernement de lutter de manière efficace contre la corruption, mesurer les acquis et tirer les leçons, le PNUD souhaite procéder au recrutement d'un consultant national chargé de l'évaluation à mi-parcours du projet d'appui au renforcement de la Transparence, de la Redevabilité et de la lutte contre la Corruption (PACT). En conformité avec la politique d'évaluation du PNUD, la réalisation d'une évaluation à mi-parcours des projets/programmes est mandataire et donc nécessaire pour pouvoir mesurer les progrès vers les résultats. La présente évaluation porte sur le Programme d'Appui au Renforcement de la Transparence, de la Redevabilité et de la Lutte Contre la Corruption au Sénégal (PACT) dont le document de projet a été signé avec le gouvernement sénégalais au mois de mai 2019 pour une durée d'exécution de 5 ans. Ce programme s'inscrit dans la volonté politique du Gouvernement du Sénégal et agit conformément aux orientations du Plan Sénégal Emergent (PSE) et vise à renforcer le combat contre la corruption dont l'impact négatif sur les résultats des politiques de développement. Le PACT a pour finalité de renforcer les capacités d'intervention des corps de contrôle d'une part et d'autre part d'assurer la mise en œuvre et le suivi de la stratégie nationale de lutte contre la corruption.
III. OBJECTIFS DE L'EVALUATION
La présente évaluation a pour objectif général de fournir aux partenaires du programme, le PNUD, l'Office National de Lutte contre la Corruption (OFNAC), la Cour des comptes, l'IGE et les autres partenaires, des informations d'appréciation des réalisations du programme, de tirer des enseignements et de capitaliser sur les bonnes pratiques ainsi que des recommandations pour les ajustements nécessaires à faire dans le sens de l'atteinte des résultats attendus et la consolidation et pérennisation des acquis du programme. De manière spécifique, la mission aura pour objectif : • D'analyser la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience des actions par rapport aux priorités dans le domaine du renforcement des capacités nationales à prendre en charge, de façon efficace le combat contre la corruption, et évaluer les résultats obtenus depuis le démarrage du programme ; • D'apprécier la durabilité des résultats escomptés (renforcement institutionnel, perception de l'état de la corruption par les citoyens sénégalais, amélioration du système de gestion de déclaration du patrimoine, appropriation de la théorie du changement, protection des intérêts financiers publics, promotion d'une

gouvernance interne des services publics et privés axée sur les performances et en phase avec les règles de transparence et d'intégrité etc.) ; De formuler des recommandations en vue d'accélérer la mise en œuvre du projet et maximiser l'atteinte des résultats envisagés d'ici 2023.
IV. QUESTIONS EVALUATIVES
L'évaluation devra analyser les points suivants : Pertinence du programme relativement : - Aux objectifs et la stratégie du programme par rapport aux priorités nationales et au mandat du PNUD (alignement à son CPD) ; - À la politique de lutte contre la corruption ; - Aux ressources affectées ; - Aux parties prenantes du projet ; - Aux groupes cibles ; - Au niveau de prise en compte de la dimension genre ; - Aux mécanismes et modalités d'intervention et de suivi et d'évaluation. Efficacité à travers une analyse : - De La quantité et la qualité des résultats atteints en rapport avec le cadre de résultat et de ressources du projet - De La répartition et l'utilisation des ressources ; - Des mécanismes de mise en œuvre et de suivi-évaluation ; - Du rôle des différentes parties prenantes ; - De la contribution du projet à la réalisation des priorités du gouvernement ; - Des partenariats développés. Efficience, l'évaluation s'intéressera aux produits réalisés et aux résultats atteints par rapport : - À L'utilisation des ressources du projet (adéquation des moyens aux résultats à atteindre, bon usage des ressources, capacités d'exécution etc..) ; - A La mobilisation de ressources ; - Aux synergies avec les acteurs de la lutte contre la corruption. Durabilité, il s'agira de s'apprécier : - L'appropriation du projet par les acteurs ; - Les résultats et de leurs impacts en termes de changement sur les pratiques - Le renforcement de capacités des institutions et ses effets en termes pratiques ; - Les partenariats mis en place, leur qualité et les synergies développées
V. MISSIONS DU CONSULTANT
Sous la supervision du Représentant Résident Adjoint au Programme, le/la consultant(e) national(e) aura comme point de contact le Team Leader de l'Unité Gouvernance et aura pour missions de mettre en évidence : 1. L'état de la mise en œuvre, la performance globale du projet en termes d'atteinte des résultats escomptés ; 2. La pertinence du cadre de ressources et de résultats pour l'atteinte des objectifs au regard du contexte national actuel 3. L'analyse des indicateurs de suivi-évaluation et leur degré d'atteinte ; 4. L'efficacité et l'efficacités de la stratégie déployée (rapport coût-bénéfice) par rapport à d'autres stratégies ou approches du Gouvernement et/ou d'autres bailleurs, partenaires en vue d'atteindre les mêmes résultats ; 5. La connaissance et l'appropriation du projet par les différents acteurs et parties prenantes ; 6. Les forces et faiblesses de la gestion et la performance globale du projet ; 7. Les opportunités et risques pouvant renforcer ou impacter l'obtention de résultats ; 8. Les stratégies de partenariat développées et leur efficacité ou non pour l'atteinte des objectifs ;

9. La définition d'orientations claires, de suggestions et de recommandations pertinentes (en termes d'objectifs à atteindre, d'actions à entreprendre, de partenariat à développer etc....) ;
10. L'identification et la documentation d'enseignements en termes de bonnes ou de mauvaises pratiques dans la gestion du projet par le partenaire d'exécution ;
11. Les outils de pérennisation mis ou à mettre en place pour assurer la durabilité des acquis du programme
12. L'opportunité et les modalités d'extension du programme actuel, ainsi que les conditions de sa mise en œuvre efficiente.

VI- DUREE ET LIVRABLES ATTENDUS DE LA CONSULTANCE

La durée de la mission est estimée à trente (30) jours calendaires, pour une fin de mission au plus tard le **15 octobre 2022**.

Les livrables attendus de cette mission sont :

1. Un rapport de cadrage (rapport initial) méthodologique

L'objectif du rapport initial est de clarifier les questions et la compréhension de l'objectif et de la portée de l'évaluation. Le rapport comprendra une matrice d'évaluation et sera examiné par le groupe de référence qui sera mis en place pour s'assurer de la qualité du rapport initial et de sa conformité aux termes de référence.

Le rapport initial devra comporter entre autres :

- *L'objet et la portée de l'évaluation*: objets de l'évaluation clairement exposés et principaux aspects ou éléments de l'initiative à examiner ;
 - *Les critères et questions de l'évaluation* retenus ; ;
 - *La méthodologie de l'évaluation*: Description des méthodes de collecte de données et des sources de données à utiliser, notamment la logique de leur sélection (manière d'informer sur l'avancement de l'évaluation) ;
 - *Un calendrier* des étapes clés, des prestations et des responsabilités ;
 - *Une liste détaillée* des exigences en matière de ressources associées aux activités de l'évaluation et aux prestations présentées dans le plan de travail.
2. **Un rapport provisoire** avec un focus sur les activités engagées depuis le début du projet jusqu'au 31 Juillet 2022 ;
 3. **Une présentation powerpoint** résumant les principaux résultats, conclusions et recommandations de la mission ;
 4. **Un second draft du rapport d'évaluation** intégrant les recommandations et commentaires faits sur le premier draft ;
 5. **Un rapport final** de l'évaluation qui ne devra pas excéder 30 pages, annexes non comprises.

VII. DUREE ET TACHES A REALISER

Principales tâches	Responsables	Durée
▪ Briefing avec le PNUD et les partenaires nationaux (Cour des comptes, MEPC ...) ou réunion de démarrage	PNUD, OFNAC	1j
▪ Élaboration et transmission d'un Rapport de cadrage méthodologique	Consultant	10j
▪ Présentation du rapport de cadrage au groupe de référence pour validation		
▪ Production d'un rapport provisoire	Consultant	12j
▪ Présentation du rapport provisoire pour recommandations et commentaires du comité technique (PNUD, OFNAC et personnes ressources)	Consultant	2j
▪ Finalisation du rapport en tenant compte des inputs du comité technique	Consultant	3j
▪ Débriefing avec le PNUD, l'OFNAC et les partenaires	Consultant	1j
▪ Partage de la version finale du rapport d'évaluation à mi-parcours du PACT	Consultant	1j
Total		30 J

VIII. JALONS DE PAIEMENT

Livrables	Délai/Jours (estimatifs)	%
-----------	--------------------------	---

Rapport de cadrage validé	10 jours	35%
Rapport provisoire validé	20 jours	65%
IX. COMPETENCES ET FACTEURS DE SUCCES		
<u>Aptitudes opérationnelles</u> • Solides compétences en suivi-évaluation de projets et programmes de développement • Analyse stratégique et opérationnelle suivant une démarche de gestion axée sur les résultats ; • Bonne connaissance en matière de partenariat et de mobilisation de ressources ; • Bonne connaissance des réalités institutionnelles, politiques, sociales et culturelles du Sénégal ; • Bonne connaissance des méthodes et procédures en matière de lutte contre la corruption ; • Connaissance approfondie du contexte politique et socioéconomique au niveau national ; • Bonne capacité rédactionnelle ; • Capacité à travailler de manière autonome. <u>Communication</u> • Avoir une bonne capacité de communication orale et écrite ; • Être ouvert aux changements et capable de gérer les situations complexes ; • Avoir des connaissances solides des Technologies de l’information et de la Communication. De plus, le consultant devra : • Démontrer son intégrité en se conformant aux valeurs et aux normes morales de l'ONU ; • Favoriser la vision, la mission, et les buts stratégiques de l’ONU ; • Démontrer sa capacité à exercer dans un environnement ne tenant pas compte de la différence culturelle, de genre, de religion, de race, de nationalité et de sensibilité ; • Démontrer la rigueur dans le travail, une grande disponibilité, une aptitude au travail en équipe et un esprit d’initiative développé ; • Adopter une attitude énergique, positive, constructive dans l’approche du travail ; • Répondre positivement aux feedbacks et intégrer des observations constructives formulées.		
X. QUALIFICATIONS REQUISES ET CRITERES D’EVALUATION		
Éducation	• Être titulaire d’un Master (Bac+5) minimum dans un domaine pertinent : sciences sociales, sciences politiques, relations internationales, sciences économiques, politique publique,	
Expériences Professionnelles	• Minimum 10 ans d’expérience pertinente en matière d’évaluation de projets/programmes de développement, et formulation de documents de projets/programmes, en suivi et évaluation ; • Avoir une conscience et une sensibilité à l’égard des questions de genre. • Une bonne expérience de l’utilisation d’approches participatives ; • Une expérience avec les agences du Système des Nations Unies est un avantage. Les candidatures féminines sont fortement encouragées.	
Langues requises	• Très bonne maîtrise du français à l’oral et à l’écrit • Connaissance de l’anglais et des langues locales est un atout	
Autres exigences	• Excellentes compétences des outils informatiques : Word, Excel, Powerpoint, Internet et des outils collaboratifs (Zoom, Teams, etc.)	
Grille d’évaluation		
Critères	Points maximum	
Pertinence des qualifications académiques (Diplôme de master en <i>planification</i> ou tout autre domaine étroitement lié à l’évaluation de projet	15	
Connaissances avérées des questions de lutte contre la corruption, transparence	20	
Expérience professionnelle de 7ans dans les	35	

missions techniques similaires, l'évaluation/la révision de projet dans le système des Nations Unies sera considérée comme un atout	
Pertinence de l'approche méthodologique proposée	30
Total	100

XI. DOSSIERS DE CANDIDATURES
Les personnes intéressées sont invitées à envoyer : - Curriculum vitae (CV) détaillé ou P11 avec les noms des personnes référentes ; - Une offre financière dans un document séparé ; - 3 attestations de bonne exécution et ou références. - Une proposition de méthodologie claire et précise pour conduire la mission permettant d'apprécier la compréhension du mandat et faisant apparaître les activités à mener ainsi que l'approche préconisée ; - Un chronogramme clair et précis de réalisation de la mission fera ressortir l'articulation entre les différentes étapes du travail et en respectant la date limite de dépôt des rapports. Les offres doivent être envoyées par e-mail au plus tard le 24 Aout 2022 à 00heures GMT à l'adresse suivante : senegal.procurement@undp.org L'offre financière doit comporter le budget de la mission formulé de façon à assurer une certaine adéquation avec les activités prévues. Elle doit être formulée selon le barème du PNUD, établi en hors Taxes (HT) et qui comprendra toutes les dépenses afférentes à la réalisation de la mission lesquelles couvriront les honoraires du consultant ainsi que ses dépenses de fonctionnement (frais d'impression, secrétariat, déplacements divers permettant la collecte d'information et de données, etc.). Si toutefois, le/la consultant(e) est appelé (e) à effectuer des missions de terrain, le PNUD, après validation de l'opportunité des missions, supportera ses déplacements en lui octroyant des Daily Subsistence Allowance (DSA) et assurera la prise en charge du transport. Par ailleurs, tous les ateliers organisés dans le cadre de cette mission de consultance seront animés par le/laconsultant(e) et financés par le PNUD. La langue de soumission et de travail est le français.

Annexe 2 : Matrice d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Groupe cibles	Approche
Pertinence	- Le projet est-il aligné aux instruments juridiques internationaux de lutte contre la corruption dans le cadre de l'UEMOA, de la CEDEAO, de l'Union Africaine et du système de Nations unies ? - Le projet est-il aligné au mandat du PNUD notamment le programme de pays pour le Sénégal (2019-2023) ? - Le projet est-il aligné au Plan Sénégal Émergent et à la SNLCC ? - Est-ce que la formulation du projet s'est concentrée sur les besoins et priorités du Sénégal en matière de renforcement de la transparence, de la recevabilité et de la lutte contre la corruption ? Le processus de formulation a-t-il été participatif ? - Les solutions préconisées sont-elles adaptées aux caractéristiques sociales, économiques, géographiques, administratives et culturelles du Sénégal ? les approches sont-elles d'actualité ? - Le projet incluait-il une théorie de changement clair et logique ? Le projet inclut-il un cadre logique ou un cadre de résultats bien défini et clairement articulé ? - Toutes les ressources, les activités et les résultats sont-ils cohérents avec les objectifs du projet ? Les risques sont-ils clairement identifiés ? Les indicateurs proposés sont-ils pertinents et adaptés pour le suivi de l'exécution et des résultats du projet ? - Les arrangements d'exécution sont-ils bien définis et adaptés de façon à assurer une mise en œuvre fluide et efficiente du projet ? Y a-t-il des changements importants apportés au niveau des arrangements ? - Y a-t-il une cohérence entre les objectifs, les composantes, les activités, les modes opératoires, les ressources et les outils de pilotage et de suivi ? - Y a-t-il une cohérence entre l'analyse de la situation c'est-à-dire les constats, problèmes et besoins qui ont justifié l'intervention et le contenu de l'intervention elle-même ? - Comment le projet s'est-il adapté (ou est-il conçu) pour s'adapter à des conditions extérieures (hypothèses) en constante évolution ? - Quelles sont les autres stratégies éventuelles qui auraient permis de mieux atteindre les objectifs du projet ? - Le dispositif institutionnel de mise en œuvre est-il en adéquation avec l'envergure du projet ? - Quel est le positionnement du projet à d'autres interventions similaires ?	PNUD, OFNAC, CC, IGE et autres parties prenantes	Revue documentaire Entretiens individuels
Efficacité	- Les activités engagées depuis le démarrage du projet sont-elles mises en œuvre comme prévu ? Si non, pour quelles raisons ? Tous les produits attendus, au 31 juillet 2022 ont-ils été atteints au niveau quantitatif et qualitatif ? Ont-ils débouché sur les résultats attendus et ceux-ci ont-ils été correctement mesurés et		

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Groupe cibles	Approche
	documentés ? Au cas où les résultats ne seraient pas atteints ou ne le seraient que partiellement, quelles sont les raisons ? - Les mécanismes de mise en œuvre et de suivi-évaluation du projet sont-ils efficaces ? Tous les résultats déjà délivrés à tous les niveaux ont-ils été correctement mesurés, quantifiés et documentés ? L'information est-elle fiable ? - Les résultats déjà obtenus ont-ils respecté les standards de qualité ? Si non, quels ont été les problèmes rencontrés ? Les résultats ont-ils été atteints selon le budget et calendrier prévus ? - Quels sont les facteurs externes qui facilitent ou limitent la réalisation des produits et l'atteinte des objectifs du projet ? Quels facteurs de la formulation et de l'exécution du projet ont-ils le plus contribué aux résultats estimés en termes d'efficacité ? La coordination entre les différents acteurs de mise en œuvre du projet est-elle efficace ? Y a-t-il une synergie avec les acteurs de la lutte contre la corruption ?		
Efficience	- Les ressources sont-elles mises à disposition dans les délais ? L'utilisation des ressources est-elle optimisée ? Les contributions financières de tous les partenaires du projet sont-elles mobilisées à temps et de façon adéquate ? - Quels ont été les principaux types de dépenses déjà engagées ? Pour les activités déjà réalisées, y a-t-il eu des écarts avec les coûts estimés, et si oui pour quelles raisons ? Quels sont les amendements nécessaires qu'il faut apporter au budget ? - Par rapport aux ressources dépensées, le nombre (et la qualité) des produits sont-ils optimaux ? Le projet aurait-il pu produire davantage avec les mêmes ressources, ou les mêmes résultats avec moins d'argent ? D'autres approches auraient-elles pu produire des résultats de façon plus efficiente en termes de coûts, temps et ressources ? - Les conventions légaux et arrangements institutionnels et d'exécution du projet sont-ils pris en compte ? Les ressources humaines sont-elles optimisées ? Sont-elles en adéquation avec les exigences du projet ? Comment le projet a-t-il été coordonné et géré ? Le calendrier d'exécution est-il respecté ? La coordination du projet a-t-elle été réactive aux changements ayant survécu dans l'environnement ? Dans quelle mesure les divers instruments de gestion du projet (plan de travail, plan de passation des marchés, plan de suivi-évaluation) ont-ils été bien préparés, suivis et utiles pour le projet ? Sont-ils utilisés correctement par l'équipe de gestion du projet ? - Des arrangements adaptés étaient-ils en place pour une bonne gestion financière, des flux de fonds et la comptabilité financière ? Y a-t-il eu des problèmes ? - Le système de suivi-évaluation du programme est-il efficient pour fournir une information fiable et à temps sur les produits délivrés et les résultats ? L'information de suivi-évaluation est-elle correctement analysée et utilisée par la coordination du projet à des fins de planification et de prise de décisions ?		
Durabilité	- Les effets positifs enregistrés sont-ils durables ? Si oui comment ? Si non pourquoi ? Quelles sont les stratégies mises		

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Groupescibles	Approche
	en œuvre pour assurer cette durabilité ? Les résultats du projet ont-ils générés des changements sur les pratiques ? - Les acteurs appuyés par le projet ont-ils les capacités et compétences nécessaires, individuellement ou collectivement, pour pérenniser les acquis ? Y a-t-il eu une implication et participation adéquate des acteurs ? Y a-t-il une appropriation du projet par les acteurs ? Le renforcement de capacités des institutions a-t-il eu des effets positifs durables sur leurs pratiques ? Des capacités opérationnelles ont-elles été créées et/ou renforcées au niveau des acteurs de mise en œuvre du projet ? - Les partenariats mis en place, leur qualité et les synergies développées sont-ils durables ? - Les investissements du projet sont-ils économiquement et financièrement viables ? Si non, quelles sont les contraintes et les approches de solutions ?		

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

Prénom et Nom	Structure	Fonction
Ibrahima NDIAYE	IGE	Point focal du PACT
Ibrahima FAYE	IGE	Chef du bureau de suivi
Thierno Idrissa DIA	Cour de Comptes	Point focal du PACT
Medoune GUEYE	PNUD	Chef de l'Unité Gouvernance
Khadidjatou SAM	PNUD	Point focal Genre
Maty NDIAYE	PNUD	Coordonnatrice du Projet de Ratification et de Domestication des traités de l'Union Africaine
Momath Talla NDAO	PNUD	Membre de de l'Unité Gouvernance
Gorgui BA	OFNAC	Chef du Département de la Déclaration de Patrimoine
Youssoupha DIALLO	OFNAC	Chef du Département des Investigations
Mor Diabou TOP	OFNAC	Responsable de la Cellule Passation de Marchés
Hugues DIAZ	OFNAC	Chef du Département de la Prévention
Hélène KOBAR	OFNAC	Responsable de la Cellule de Communication
Ismaila NDIAYE	OFNAC	Point de la SNLCC
Abdou BASSOUM	OFNAC	Responsable du Suivi-évaluation
NdeyeAstou Thiam NGOM	OFNAC	Agent Comptable Principal
Djiby FAYE	OFNAC	Contrôleur de Gestion
Soukeye NDIAYE	OFNAC	Comptable
Thiomba Ndiaye DIOP	OFNAC	Auditeur
Birane NIANG	OFNAC	Coordonnateur pi du PACT

Annexe 4 : Liste des documents consultés

1. Les Comptes rendus des réunions du Comité de Pilotage ;
2. Les comptes rendus des réunions du Comité technique de Suivi du PACT ;
3. Le Décret n°2021-1355 portant cadre de pilotage, de suivi et d'évaluation de la SNLCC ;
4. L'état récapitulatif des dossiers de marchés sur financement PACT ;
5. Le Plan Sénégal émergent ;
6. Les plans de travail annuels de 2019, 2020, 2021 et 2022 du PACT ;
7. Le document du Projet d'Appui au renforcement de la transparence, de la redevabilité et de la lutte contre la corruption au Sénégal (PACT);
2. Les Objectifs du Développement Durable ;
3. L'Agenda 2060 de l'Union Africaine ;
4. Le protocole de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) sur la lutte contre la Corruption ;
5. La directive N°1/2009/CM/UEMOA du 27 mars 2009, portant Code de transparence dans la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA ;
6. La Convention des Nations unies contre la corruption ;
7. La Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption ;
8. Le Programme pays du PNUD pour le Sénégal (2019-2023);
9. Le Loi n° 2014 – 17 du 2 avril 2014 relative à la déclaration de patrimoine ;
10. Les rapports annuels de 2019, 2020 et 2021 de l'OFNAC ;
11. Le rapport semestre 1 / 2021
12. Le document du Projet de Renforcement institutionnel de l'Office national de Lutte contre la Corruption
13. Le rapport d'activités 2018 du Projet de Renforcement institutionnel de l'Office national de Lutte contre la Corruption;
14. Les rapports annuels de 2019, 2020, 2021 du PACT ;
15. Le rapport dispositif d'opérationnalisation de la mise en œuvre de la Stratégie nationale de Lutte contre la Corruption au Sénégal (SNLCC) ;
16. Le rapport de l'étude sur les vulnérabilités à la corruption dans le secteur extractif au Sénégal ;
17. La Stratégie nationale de lutte contre la corruption 2020 – 2024 ;
18. Les termes de référence des Comités de Pilotage du PACT ;
19. Les termes de références de l'étude sur les vulnérabilités à la corruption dans le secteur extractif au Sénégal
20. Les termes de références Atelier du Comité de Relecture des Textes Fondateurs de l'Office National de Lutte contre le Fraude et la Corruption (CORTEF) ;
21. Les termes de références sur la révision des textes sur la Déclaration de Patrimoine.