Programme des Nations Unies pour le Développement

Evaluation à mi-parcours du P.A.G.S. (GPAO révisé)

Rapport final

Mars 2016

Papa Demba SECK,
Consultant international,
Évaluateur de programmes

TABLE DES MATIERES

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS 3

INTRODUCTION 4

1. CONTEXTE, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE 5

1.1. Objectifs de l'évaluation à mi-parcours 5
1.1.1. Objectifs, portée et approche générale de l'évaluation 5
1.1.2. Objectifs spécifiques 5

1.2. Méthodologie pour la collecte et l'analyse de l'information 6
1.2.1. Revue documentaire 7
1.2.2. Entretiens individuels 7
1.2.3. Focus groupes 8
1.2.4. Visites de terrain 9
1.2.5. Réunions de synthèse 9

1.3 Contraintes et limites de l'évaluation 9

1.4. Description de l'intervention 13
1.4.1. Contexte général de la Gouvernance au Sénégal 13
1.4.2. Description du PAGS/GPAO 14

2. NIVEAUX D'ANALYSE / QUESTIONS EVALUATIVES 18

2.1 Pertinence et cohérence 18
2.1.1. Pertinence par rapport aux priorités nationales 18
2.1.2. Pertinence de la stratégie de mise en œuvre et du cadre institutionnel 18
2.1.3. Pertinence des modifications sur la conception du Programme 19

2.2. Efficience 20
2.2.1. Situation de l'exécution financière 20
2.2.2. Situation particulière de l'exécution de la contribution financière de l'Etat 28

2.3. Efficacité 31
2.3.1. Progrès vers les résultats attendus en fin 2015 (résumé) 31
2.3.2. Quelques repères et incidences positives (impacts hors cadre logique du Programme) 44

3. CONCLUSIONS 53

4 RECOMMANDATIONS 56

ANNEXES 58
Annexe 1 : Détails des budgets et dépenses au format du PTA (PNUD et Etat) 59
Annexe 2 : Exécution technique détaillée (avec commentaires et notes) -2014 66
Annexe 3 : Exécution technique détaillée (avec commentaires et notes) - 2015 71
Annexe 4 : Suivi des recommandations et instructions adressées à l'UGP 84
Annexe 5 : Liste des personnes rencontrées 91
Annexe 6 : Termes de référence de la mission d'évaluation à mi-parcours 93

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AN	Assemblée Nationale
ANE	Acteurs Non Etatiques
BOM	Bureau Organisation et Méthode
CDR	Combined delivery report (Rapport combiné des dépenses)
CDSMT	Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme
CNG	CNG Commission Nationale de Gouvernance
CPAP	Plan d'Action du Programme Pays (Country Programme Action Plan)
CPD	Country Programme Document ou Document de Programme Pays (DPP)
CRG	Cellule Régionale de Gouvernance
DADL	Direction de l'Appui au Développement Local
DAP	Document d'Appui au Programme
DCEF	Direction de la Coopération Economique et Financière (MEFP)
DI	Direction de l'Investissement (MEFP)
DP	Direction de la Planification (MEFP)
DPPD	Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
FACE	Funding Authorisation and Certificate of Expenditures (Formulaire d'autorisation de financement et de confirmation des dépenses)
GPAO	Gouvernance pour l'Atteinte des OMD
LPSD	Lettre de Politique Sectorielle de développement
MAEP	Mécanisme africain d'Evaluation par les Pairs
MEFP	Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan
MIANPBG	Ministère de l'Intégration Africaine, du NEPAD et de la Promotion de la Bonne Gouvernance
MPBG	Ministère de la Promotion de la Bonne Gouvernance (MPBG)
NEX	(National Execution)-actuel "National Implementation Modality-NIM" (Modalité d'Exécution nationale des projets)
ODD	Objectifs de Développement Durable
OFNAC	Office National de lutte contre la Fraude et la Corruption
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PAGS	Programme d'Appui à la Gouvernance au Sénégal
PGFE	Plateforme de Gestion des Financements Extérieurs
PNDL	Programme National de développement Local
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRECABG	Projet de Renforcement des Capacités de Bonne Gouvernance
PSE	Plan Sénégal Emergent
PTA	Plan de Travail Annuel **PTT =** Plan de travail trimestriel
SDMAP	Schéma Directeur de la Modernisation de l'Administration Publique
SMART	Specific - Measurable – Attainable – Relevant – Time-bound **/** (Spécifique, Mesurable, Réalisable, Pertinent, Limité dans le temps, une date prévue)
SNBG	Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africain
UGP	Unité de gestion de Projet
UAEL	Union des Associations des Elus Locaux
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework/ Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD)°

INTRODUCTION

Après deux générations de Documents de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) de 2003 à 2010, le Sénégal s'était engagé, pour la période 2011- 2015, dans le processus de mise en œuvre du Document de Politique Economique et Sociale (DPES) 2011-2015. En particulier, le contexte difficile ayant affecté l'achèvement du DSRP II (2006-2010) a révélé la nécessité d'élaborer une stratégie de développement intégrée à horizon quinquennal pour l'atteinte des OMD, tout en apportant une réponse aux défis majeurs liés à la croissance économique. En appui à la mise en œuvre du DPES, le CPAP 2012-2016 vise à soutenir les efforts du gouvernement pour l'atteinte des OMD.

Mais, en novembre 2012, le Gouvernement du Sénégal, avait finalisé le processus d'adoption de la Stratégie Nationale de Développement Economique et Social pour la période 2013-2017 (SNDES) précédemment enclenché. Celle-ci constituait le cadre de coordination des interventions publiques pour l'ensemble des partenaires. L'assistance du PNUD, en conformité avec le Cadre d'Accélération des OMD, sera alors traduite dans le CPAP 2012-2016 en trois Programmes de concentration : (a) La Gouvernance pour l'atteinte des OMD (GPAO); (b) Le Renforcement des dynamiques de développement économique et social (PRODES**)**; et (c) L'Appui à l'adaptation aux changements climatiques pour le développement durable (PRODAC).

Cependant, l'alternance politique survenue au sommet de l'Etat en mars 2012, a abouti à la mise en chantier par les nouvelles autorités du pays, de ce qui peut être considérée comme une réadaptation ou un réajustement de la SNDES, pour la traduire, en 2014, en une vision pour un Plan stratégique Sénégal Emergent (PSE) visant l'émergence économique à l'horizon 2035. Le Plan d'Actions Prioritaires (PAP) du PSE, couvrant la période 2014-2018, constitue le document de référence des interventions de l'Etat, des partenaires techniques et financiers, du partenariat public-privé et de la participation citoyenne, à moyen terme.

Dans le CPAP 2012-2016, le **PROGRAMMME 1 : Gouvernance pour l'Atteinte des OMD (GPAO)** est aligné sur les axes prioritaires du DPES 2011-2015: « Renforcement des principes fondamentaux de la bonne gouvernance et la promotion des droits humains». Il contribue également à l'Effet UNDAF 8 : « les institutions nationales (centrales, territoriales et locales) ont les capacités pour promouvoir la gouvernance des politiques et programmes de développement humain d'une manière participative, transparente, équitable et en conformité avec les engagements internationaux ».

1. CONTEXTE, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE

1.1. Objectifs de l'évaluation à mi-parcours

1.1.1. Objectifs, portée et approche générale de l'évaluation

L'objectif principal de l'évaluation est de permettre au Gouvernement du Sénégal et à ses Partenaires Techniques et Financiers de disposer de recommandations stratégiques et programmatiques sur la base des leçons apprises et utiles à partager avec toutes les parties prenantes.

L'évaluation à mi-parcours porte essentiellement sur « la qualité à l'entrée » du DAP du GPAO et de celui du PAGS qui en est une révision. L'analyse a également été faite sur tous les aspects de la mise en œuvre des deux PTA 2014 et 2015. Les principaux résultats attendus de l'évaluation à mi-parcours sont :

1. Apprécier la pertinence du Projet au moment de sa conception, puis de sa révision et enfin à mi-parcours, renseigner les résultats atteints, leur efficience, les bonnes pratiques et, tirer les leçons du PAGS (GPAO révisé) sur les années 2014 et 2015, en termes d'acquis à consolider, de différents instruments utilisés (outils, approches et stratégies) et du niveau d'appropriation par les partenaires nationaux des résultats obtenus (Ministère chargé de la Promotion de la Bonne Gouvernance, le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, le Ministère chargé de la Gouvernance Locale, le Ministère chargé de la Fonction Publique ainsi que les autres structures bénéficiaires.
2. Proposer éventuellement de nouvelles orientations pour le réajustement ou la révision du programme à mi-parcours, ou alors la formulation d'un nouveau programme, en tenant compte des nouvelles orientations et domaines d'interventions retenus par l'UNDAF, le CPD, le CPAP et surtout les ODD, ainsi que des priorités du gouvernement, en rapport avec l'évolution de l'environnement de la bonne gouvernance au Sénégal ;
3. Proposer au besoin, des modalités de mise en œuvre pertinentes, opérationnelles et adaptées aux modifications issues du point 2 ci-dessus.
4. En particulier, l'évaluation à mi-parcours devra décrire l'environnement de la gouvernance au Sénégal en identifiant les lacunes existantes et les défis majeurs qui resteraient à relever lors d'une prochaine phase du projet et, apporter, en fonction des constats et des leçons tirées, des recommandations pertinentes et opérationnelles.

1.1.2. Objectifs spécifiques

La mission d'évaluation à mi-parcours du PAGS/GPAO doit apprécier les performances du projet par rapport aux objectifs et résultats attendus ;

De façon plus spécifique, la mission devra analyser :

i) la pertinence et la cohérence du Programme au moment de sa conception, de sa révision et actuellement ;

ii) l'efficacité, pour voir dans quelle mesure la réalisation des activités du projet a permis d'atteindre les résultats escomptés ;

iii) L'efficience, pour mesurer les résultats ou effets obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre, conformément aux normes requises ;

iv) La reproductibilité des actions entreprises par le projet et la représentation des différents groupes de bénéficiaires dans les instances ;

v) Le montage institutionnel, en particulier la pertinence du dispositif institutionnel mis en œuvre, les dysfonctionnements éventuels ;

vi) La gestion du projet : a) au plan technique et opérationnel (ciblage des zones, ciblage des structures bénéficiaires et phasage des activités, respect de la mise en œuvre des plans de travail approuvés, respect des délais de mise en œuvre, gestion axée sur les résultats, formulation des rapports d'activités et bilan annuel), b) au plan financier (absorption, décaissement des fonds, qualité des rapports financiers présentés, contribution de l'Etat) et c) au plan administratif (gestion du personnel, etc.) ;

vii) La contribution du projet au positionnement du Ministère chargé de la Promotion de la Bonne Gouvernance, en tant que cadre fédérateur de la promotion de la gouvernance au niveau national et régional

1.2. Méthodologie pour la collecte et l'analyse de l'information

L'appréciation des résultats à mi-parcours du PAGS/GPAO et ses incidences sur les dynamiques nationales et territoriales selon les domaines ciblés a été conduite selon une démarche simple visant à dégager les points forts des actions ayant eu un effet sur le processus des changements dans les pratiques de gouvernance, l'efficacité des politiques publiques, l'amélioration des instruments de programmation, ainsi que sur le fonctionnement des institutions du pays et, des capacités d'organisation de la société civile. Il s'est agi également de cerner les principales insuffisances et limites de certaines options thématiques et approches mises en œuvre, en vue d'indiquer les meilleurs repositionnements et les grandes orientations programmatiques dans le cadre de la suite du Programme.

L'approche méthodologique que nous avons suivie était fondée sur des principes de base de l'évaluation et a été déroulée en plusieurs étapes, qui sont : la revue documentaire, les entretiens individuels avec les informateurs clés, les interviews semi-structurés et focus groupes avec les acteurs et bénéficiaires du Programme, les visites sur sites des réalisations et les réunions de synthèse et de partage des conclusions et recommandations. Nous avons ainsi appliqué en fait le principe de **triangulation** des informations collectées et des méthodologies, de la manière suivante : i) collecte et analyse documentaire, ii) entretiens ouverts et échanges avec le maximum d'acteurs et partenaires du Programme - **approche participative** -, iii) constations sur le terrain, en vue de contrôler les validités internes et externes.

Les appréciations et recommandations éventuelles issues de cette triangulation ont été ensuite enrichies et partagées au fur et à mesure, lors de réunions de synthèse (briefings et débriefings) – principe de **transparence** des résultats de l'évaluation et de leur restitution, en vue d'aboutir enfin à la matérialisation du principe de recherche de **consensus** et d'**approbation** des recommandations par toutes les parties prenantes

1.2.1. Revue documentaire

L'objectif de la revue documentaire est de cerner le contexte national et les réalités des régions et localités concernées par le Programme. Cela a permis de mieux apprécier la pertinence du Programme et la cohérence des activités retenues, la pertinence des résultats attendus et obtenus La documentation permet également d'avoir les informations sur l'historique du Programme, ses réalisations, ses réussites et difficultés. Les principaux documents de base du Programme, sont d'abord les deux (2) DAP et les PTA de 2014 et de 2015, signés entre le gouvernement de la République du Sénégal et le PNUD.

La revue a également porté sur d'autres documents comme l'UNDAF 2012-2016, le Plan stratégique du PNUD 201-2017, le CPD, le Plan d'actions du Programme Pays (CPAP), le rapport d'évaluation à mi-parcours du CPAP 2012-2016, les ROAR de 2014 et 2015, les rapports annuels d'activités du projet (rapport annuel de décembre 2014 - version fournie par le PNUD- et, rapport de progrès de l'année 2015. La mission a également collecté les échanges de correspondance entre le PNUD, la DI, le Ministère chargé de la Promotion de la Bonne Gouvernance et, l'unité de gestion du Programme (UGP) et tout autre document. Elle a porté aussi sur les études sur le contexte du pays, la problématique et la stratégie de bonne gouvernance, les priorités de développement du gouvernement (atteinte des OMD), les rapports, études spécifiques, commanditées par le PAGS ou financés par lui et, également : (i) l'audit 2014, (ii) le données ATLAS, dont les *Combined delivery reports* – CDR (rapports combinés des dépenses), (iii), les FACE, les rapports financiers, etc.

La revue documentaire a permis ainsi une prise de connaissance préalable des dossiers, avant toute visite, discussion de fond et questionnement pertinent sur l'ensemble du Programme. Cette revue préalable a été complétée au fur et mesure des entretiens et visites de terrain qui ont permis également une collecte secondaire de documents et, enfin une collecte supplémentaire a été parfois faite, sur des données manquantes, constatées en cours de rédaction du rapport provisoire ou après sa restitution.

1.2.2. Entretiens individuels

A la suite de la revue documentaire initiale, des entretiens individuels ont été ensuit effectués pour échanger et recueillir les données qualitatives et quantitatives sur le Programme, les perceptions des acteurs et bénéficiaires, sur leur implication directe et indirecte, sur les résultats obtenus et l'impact sur le niveau de vie, ainsi que les contraintes de mise en œuvre. De même, les entretiens ont été orientés de telle sorte qu'ils permettent de dégager avec les enquêté(e)s eux-mêmes, les réussites, les faiblesses, les leçons apprises, les perspectives et les orientations.

Les principaux points abordés avec les informateurs clés ont été articulés autour des questions-clés de l'évaluation et des réflexions suivantes : i) pertinence de la conception du Programme pour répondre aux besoins identifiés (était-ce la/les meilleure(s) réponse(s) aux problèmes identifiés ?, Cohérence du DAP et « qualité à l'entrée », et pertinence et cohérence des résultats attendus, ii) la stratégie de mise en œuvre iii) le cadre institutionnel et les arrangements de gestion (structuration et fonctionnement des instances et organes de décision et de gestion), iv) le suivi-évaluation, v) les résultats obtenus (quantité et qualité, réussites et échecs) vi) problèmes rencontrés et solutions adoptées ou envisagées vii) leçons tirées viii) conclusions et recommandations pour les années qui restent ou pour un éventuel nouveau programme.

Bien entendu, toutes ces questions ne sont pas nécessairement abordées lors de certains entretiens, cela dépendra alors du niveau d'implication et d'information sur le Programme par la personne rencontrée. De plus, lorsque les personnes sont rencontrées en groupes, cette démarche utilisée pour les entretiens individuels a été adaptée pour organiser les focus groupes.

Les acteurs et partenaires ciblés et touchés sont les partenaires institutionnels de mise en œuvre et bénéficiaires suivants :

- Le Ministère de l'Intégration africaine, du NEPAD et de la Promotion de la Bonne Gouvernance ; le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan (Direction de l'Investissement, Direction de la Planification) ; le Ministère chargé de la Gouvernance Locale (Direction de l'Appui au Développement Local, DADL) ; le Ministère chargé de la Fonction Publique ainsi que les autres structures partenaires ou bénéficiaires (OFNAC, les élus locaux, le MAEP, le BOM, …)

- Le PNUD, principal bailleur de fonds du Programme. Les autres les agences du SNU et les autres bailleurs, qui interviennent dans le secteur de la gouvernance, n'ont pas été touchés, pour pouvoir vérifier la complémentarité des interventions, ainsi que les partenariats qui auraient pu être possibles.

1.2.3. Focus groupes

L'objectif des focus groupes est de recueillir les données qualitatives sur les perceptions des différentes catégories d'acteurs et de bénéficiaires du Programme, concernant la pertinence des objectifs visés, les résultats attendus et obtenus, les effets sur leur activité citoyenne, sur leur niveau de vie, leur compréhension et leur leadership, les contraintes ou insuffisances relevées et solutions envisageables.

L'Organisation du focus groupe avec des élues locales du département de Mbour, bénéficiaires d'une formation du programme, a permis de recueillir leurs analyses, points de vue, sentiments et suggestions. Ces focus groupes ont permis de : i) prendre connaissance et évaluer la diversité des points de vue et opinions sur tous les points de discussion, ii) donner tour à tour aux participants la possibilité d'exposer et d'expliquer leurs visions, leurs motivations, leurs attentes, etc., iii) déterminer le degré de compréhension et aussi de consensus éventuel sur chacun des thèmes abordés, iv) amener chaque participant à se situer et à réagir par rapport aux opinions et aux affirmations des autres.

Il a ainsi été possible d'aller en profondeur dans la réflexion avec tous les participants, grâce à l'interaction et à « la possibilité pour chacun d'expliciter sa vision et son opinion selon son propre langage » et ce, en toute liberté. Le focus group a été organisé en présence du Directeur de la Promotion de la Bonne Gouvernance et d'une Chargée de programme du PNUD, sans la présence des maires, autorités administratives ou de toute autre personne qui pourrait gêner la libre expression des concernées.

1.2.4. Visites de terrain

L'objectif des visites de terrain était de constater de visu les réalisations effectives du Programme et leur état actuel, pour avoir un aperçu sur la nature, l'organisation et la durabilité des acquis ou résultats obtenus. Ces visites de terrain permettent de mieux cerner les réalisations, mais aussi d'éventuels problèmes et difficultés du Programme. Elles ont été faites à Mbour, pour une rencontrer avec un échantillon 12 élues locales du Département de Mbour qui ont bénéficié de la formation : soit 5 communes choisies, deux (2) conseillères par commune et deux élues du Conseil départemental.

1.2.5. Réunions de synthèse

Des réunions de synthèse (débriefing) ont été organisées après la visite de terrain, avec le PNUD, pour leur permettre d'assurer le suivi des progrès de la mission et, aussi de gérer l'organisation des rendez-vous suivants prévus dans le plan de travail.

1.3 Contraintes et limites de l'évaluation

La contrainte majeure est la grande quantité de données, leur qualité (parfois incohérences et contradictions entre les données) et, malgré tout, des données non disponibles ou que l'UGP n'a pas voulu mettre à notre disposition, notamment pour l'analyse de l'efficience dans la gestion des ressources financières mobilisées comme contribution sur le budget de l'Etat.

Pour l'année 2014, nous avons d'abord travaillé, pour le rapport provisoire, sur la base d'un rapport daté du 26/11/2015 qui, a été finalement qualifié de rapport annuel « provisoire » ou « anticipé ». Ensuite, pour le rapport final, nous avons reçu du PNUD un autre rapport daté de décembre 2014 et, ensuite une autre version de l'UGP du rapport portant la même date, mais très différente de la version reçue du PNUD, avec notamment des modifications importantes (en date du 26/02/2016 à 17H02) portant sur les ressources du budget Etat (montants dépensés, objet des dépenses, décisions de réaffectation des postes de dépenses, sur des explications sur les dépenses …). Ce « fameux rapport de 2014 », modifié en 2016, que seul le Consultant a reçu de la part de l'UGP, n'a jamais été envoyé au PNUD, ni à la DI, ni au Ministère, il n'a finalement pas été considéré par les parties pour la présente évaluation.

Et, s'agissant du rapport finalement retenu comme base de travail (celui reçu du PNUD), les dépenses mentionnées dans le rapport d'activités de l'UGP, présentent des différences avec les dépenses (sur budget PNUD) ayant fait l'objet du rapport d'audit au 28 avril 2015, portant sur la période du 1er janvier au 31/12/2014 (soit un écart total de 20 702 087 F CFA).

Pour l'année 2015, c'est le changement de format du rapport, mais aussi la manière de le rédiger qui a fait disparaître des informations importantes, notamment sur l'utilisation des ressources sur budget Etat. Il a donc fallu les prendre avec l'UGP, sur la base de ses outils de travail (état des dépenses sur budget Etat) qui ne sont pas contenus dans le texte principal ou dans les annexes du rapport annuel d'activités.

Ainsi, il s'est posé un problème réel de fiabilité des données à exploiter, qu'il fallait vérifier, recouper et contrôler, au moins du point de leur cohérence, avant de les analyser. Jusqu'à présent, certaines informations avancées dans les rapports annuels d'activités ne sont pas documentées pour permettre surtout **une analyse de l'efficience du programme**. En particulier, **les données concernant les dépenses effectuées sur la contribution de l'Etat en 2014 et 2015**, demandées depuis la séance de restitution du rapport provisoire, à transmettre

par l'UGP (avec copie à tous), sous l'arbitrage de toutes les parties présentes, ont fait l'objet **d'un refus de fait, de la part du Coordonnateur de l'UGP.**

Car, il y a forcément des traces sur l'utilisation des ressources financières mises à la disposition du Programme, au titre de la contribution de l'Etat du Sénégal (justificatifs des réaménagements budgétaires et effectivité des nouvelles dépenses déclarées, points sur lesquels aucune partie responsable n'avait été au courant, de fin 2014 jusqu'à ce jour, par suite « d'oubli » selon les explications du Coordonnateur de l'UGP. Ces données n'ont pas été disponibles ou tout au moins pas communiquées à la mission d'évaluation, malgré toutes les relances. Et, les montants concernés sont tout de même élevés : **94 357 035 F CFA en 2014,** soit 44,34% des dépenses annuelles du Programme (ou bien **139 068 977 F CFA**, si l'on considère les déclarations du Coordonnateur de l'UGP relatives aux « dépenses engagées en fin d'année 2014), **plus 158 000 000 F CFA en 2015** selon le rapport d'activités de l'UGP (soit 49,32% des dépenses de l'année).

Tous ces faits constituent des indices troublants et concordants de mauvaise gestion financière et technique qui, motivent notre recommandation d'organiser **d'une part une mission de contrôle technique et financier portant sur l'effectivité et la qualité** de toutes les réalisations déclarées du Programme et**, d'autre part une mission d'audit de la gestion des fonds reçus au titre de la contribution de l'Etat dans le budget du programme.**

Les rendez-vous pour entretiens également n'ont pas pu être groupés sur un nombre limité de jours, comme prévu dans le chronogramme prévisionnel, ce qui a obligé à empiéter sur le temps qui devait être consacré à une concentration sur l'exploitation, l'analyse des données et la rédaction du rapport. Tous ces aspects, notamment les refus de communiquer et les contestations systématiques du Coordonnateur de l'UGP, ont conduit à deux (2) restitutions du rapport, plus une séance de discussions sur les chiffres et méthodes utilisés et ont rendu très insuffisante la durée impartie pour la présente évaluation.

Un système d'auto-notation du taux de réalisation portant sur « les activités » du programme a été utilisé par l'UGP, en 2014, sur une partie seulement des activités, certaines non réalisées n'ont pas été notées, la note globale moyenne de l'ensemble des activités n'a pas été calculée non plus. Mais, le même système n'a même pas été appliqué sur la réalisation des «activités » prévues dans le PTA 2015 et, notre tentative de l'étendre là-dessus a fait l'objet de contestation sur du fait des « critères d'appréciation de la performance technique » ou encore « d'échelle de notation » qui n'auraient pas été explicités, tout comme dans le rapport d'activités de 2014 (où l'échelle de notation est similaire : 0%, 50% et 100%).

Dans tous les cas, le rapport final, comme le rapport provisoire précédent, ne se base pas sur l'état « d'exécution » d'une « activité » pour donner une appréciation sur l'état d'avancement du programme vers l'atteinte de la cible annuelle concernée. Elle se fonde sur, la qualité obtenue (ou restante) à travers l'activité réalisée et, le temps restant ou non pour atteindre le résultat visé dans l'année (état d'avancement vers l'objectif annuel, préalablement bien défini). A partir de là, l'appréciation sera fonction de ce qui paraît ou déraisonnable, par exemple une étude dont la durée prévue est de trois (3) sera jugée longue si elle est finalisée au bout de 18 mois. Tout compte fait, la note elle-même n'a pas plus d'importance que l'appréciation qualitative qu'elle tente d'exprimer, avec ou sans elle les faits sont analysés et les conclusions qui en découlent partagées.

Pour illustrer le propos sur la notation, à partir de l'exemple du 1er produit du PAGS/GPAO : le résultat attendu est **« un modèle de projection macroéconomique à moyen terme est fonctionnel avant 2016 »,** ceci est **à la fois un indicateur et, une cible pour 2015**, l'activité à

réaliser est libellée comme suit : « 1.1.1 Elaborer un modèle macroéconomique à moyen terme », dans les PTA 2014 et 2015. L'UGP décrit comme suit les progrès vers l'atteinte du résultat attendu :

Cible 2014	**Réalisation**	**Taux de réalisation**	**Observations de l'UGP**
Processus lancé	Processus lancé	100%	Le cabinet retenu a produit une note d'orientation et des séances techniques de travail ont été organisées sur le modèle théorique. (Cf. Outil de suivi du PTA au 30 juin 2014 dans **Rapport UGP de nov. 2014).**
Cible 2015	**Réalisation**	**Taux de réalisation**	**Observations**
Modèle élaboré	Modèle élaboré	(100% ???)	Organisation de sessions renforcement des capacités, mise à disposition d'équipements informatiques, validation du rapport final **… (résumé du rapport UGP année 2015)**

Les divergences significatives d'appréciation avec l'UGP, sur la qualité des résultats, peuvent être illustrées dès ce premier exemple, parmi tant d'autres. Car, pour la mission d'évaluation, toute l'année 2014 ne peut pas raisonnablement être limitée à «cible : processus lancé », puis « réalisation : processus lancé » et enfin supposer avoir ainsi un « taux de réalisation 100% », même si on invoquait encore « la révision du GPAO en 2014». En 2015 non plus, on ne peut pas concevoir, d'avoir une activité intitulée «1.1.1. Elaborer un modèle macroéconomique à moyen terme », et retenir comme cible « modèle élaboré », et comme réalisation « modèle élaboré », le taux n'est pas indiqué, mais il serait forcément de 100%. Là, on a perdu de vue la qualité recherchée contenue dans l'indicateur (modèle fonctionnel) et la cible (avant 2016) elle aussi contenue dans l'indicateur. La cible de 2014 devait découler de deux (2) facteurs, le temps raisonnable pour que l'activité soit réalisée et la durée des différentes du processus, le contenu de fonctionnalité attendue en fin 2015, pour ne pas se limiter uniquement à un « processus lancé » comme cible et, avoir l'ambition d'atteindre le résultat attendu en 2015.

Même si l'élaboration du modèle macroéconomique devait prendre un an, il en a pris deux ans, sans être fonctionnel. Ainsi, une durée de deux (2) ans et une non-fonctionnalité en fin 2015, ne peuvent pas être considérées comme un résultat satisfaisant. De même, pour les études qui devaient déboucher sur la mise en place de mécanismes ou systèmes institutionnalisés et fonctionnels avant fin 2015 et, qui ont démarré pour l'essentiel au 1er semestre 2014, puis arrêtées, « avec la révision », leurs durées ne devraient pas excéder, malgré tout, 3 à 5 mois au maximum, sur les deux ans évalués. Leur validation a été faite en novembre ou décembre 2015, ce qui signifie donc que l'activité a été réalisée avec un retard réel et, les résultats attendus post-étude, en 2015, ne sont pas encore atteints. La mission d'évaluation, ne peut pas les considérer comme des résultats satisfaisants, ce n'est donc pas là un problème de système de notation.

De même, tout au long du texte et des tableaux, l'analyse cherche et porte sur **les cibles annuelles de 2015** et, non sur les résultats prévus en fin de programme en 2017 ou 2018 **(voir la 1ère colonne de tous les tableaux sur l'exécution technique**). Toutefois, la mission cherche ces cibles annuelles, d'abord dans les documents « officiels », signés par les parties, c'est donc dans le DAP, ensuite dans les PTA : le narratif si c'est bien explicité, mais aussi dans les indicateurs du cadre de résultats qui, peuvent aussi contenir des indications annuelles (deux exemples : le 1er produit du PAGS/GPAO, avec indicateur : « un modèle fonctionnel avant 2016 » , c'est bien la cible annuelle en 2015, ou encore le dernier produit du Programme : « Les taux d'exécution technique et financière du Programme sont supérieurs à 80% », c'est

bien la cible (annuelle) pour chaque année du programme, considérée séparément et, pas seulement un indicateur en fin projet, qui ne serait alors pas valide comme cible annuelle en 2014 et aussi en 2015 dans l'évaluation à mi-parcours. Enfin, la dernière source à considérer pour cette cible annuelle, est l' « outil de suivi du PTA », confectionné par l'UGP, qui peut être modifié par elle-même également, cela a déjà été déjà constaté dans plusieurs versions différentes des rapports d'activités et plans de travail trimestriels. Cet « outil de suivi du PTA » n'a, de toute façon, pas ce caractère consensuel, contractuel, voire officiel, comme le DAP et le PTA.

Recommandation N°1 : Exiger que toutes les données concernant les dépenses sur la contribution de l'Etat en 2014 et 2015, soient fournies par le Coordonnateur de l'UGP à la DI, avec copies au PNUD et, à la Direction de la Bonne Gouvernance (qui transmettra aux autorités du Ministère) : éventuelles autorisations des réaménagements budgétaires et documents y relatifs, pièces justificatives des dépenses, aux fins de contrôle par la DI, puis de mise à disposition pour l'audit des fonds de la contrepartie, à organiser sans délai.

Recommandation N°2 : Nonobstant l'audit financier des fonds du budget mis à disposition du programme par l'Etat, organiser rapidement une mission de contrôle d'effectivité et de la qualité technique des réalisations présentées et, des procédures d'exécution : qualité des TDR, des procédures de recrutement des consultants, qualité des rapports des consultants et comptes rendus ou rapports d'ateliers, des rapports d'activités, fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation- contrôle, etc., analyse des procédures d'exécution technique, de gestion du personnel (analyse des démissions répétées), analyse qualité-prix et délais de toutes les activités réalisées, aux fins de vérification, de diagnostic et de propositions (sur tous les aspects non pris en compte par une mission d'audit).

Recommandation N°3 : Veiller à formuler des cibles annuelles, sans équivoque et claires dans le narratif et dans leur quantification, au moment de l'élaboration des PTA, pour faciliter l'évaluation du projet.

Recommandation N°4 : Pour plus de clarté et de précisions dans la reddition des comptes et, quel que soit le format du rapport annuel d'activités ou « rapport de progrès », exiger un compte rendu détaillé des dépenses effectuées, en suivant scrupuleusement le même format utilisé pour la présentation des prévisions budgétaires dans les PTA. Et, ensuite utiliser ce format séparément par bailleur, avec des explications claires devant chaque ligne de dépense (ou dans le texte en cas de besoin d'explications plus longues).

1.4. Description de l'intervention

1.4.1. Contexte général de la Gouvernance au Sénégal

1.4.1.1. Evolution de la gouvernance au Sénégal

Le Sénégal est reconnu comme un pays de longue tradition démocratique qui a placé la bonne gouvernance au centre des mécanismes de gestion des affaires publiques. Plusieurs réformes institutionnelles et structurelles menées depuis les indépendances ont permis de stabiliser un système démocratique considéré comme un modèle de bonne gouvernance en Afrique.

Des avancées significatives ont été notées, en matière d'amélioration de la gestion des finances publiques, de modernisation de l'administration et d'institutionnalisation des outils de promotion de contrôle citoyen et de régulation sociale, notamment, ainsi que dans la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières

Des améliorations sont également notées en matière de prévisibilité et de contrôle de l'exécution budgétaire, d'enregistrement de l'information comptable, de reddition des comptes et de contrôle externe de l'Exécutif.

1.4.1.2. Evolution du cadre institutionnel de la bonne gouvernance et du PAGS

Avec la deuxième alternance intervenue à l'issue des élections présidentielles de mars 2012, le contexte politique et institutionnel est principalement marqué par des réformes substantielles qui ont un impact significatif dans le renforcement de la gouvernance du pays. On peut citer entre autres i) l'adoption du code de transparence en 2012, ii) l'adoption de la loi sur la déclaration de patrimoine, (iii) la mise en place de l'OFNAC, la création d'un ministère dédié à la promotion de la bonne gouvernance.

Depuis la révision du 10/12/2014, l'orientation de l'appui du GPAO/PAGS à la lutte contre la corruption est désormais destinée à l'OFNAC, dont la loi portant création a été adoptée par l'Assemblée Nationale depuis le 12 décembre 2012. Mais la Présidente de l'institution a été nommée le 27 juillet 2013, le vice-président au mois d'octobre 2013 et, le reste des membres au début de l'année 2014, date à partir de laquelle les appuis prévus dans le PAGS/GPAO pouvaient démarrer. Un appui à l'Assemblée Nationale a aussi été introduit dans le DAP du PAGS/GPAO.

Des résultats encourageants sont attendus de l'Office National de lutte contre la Fraude et la Corruption qui doit impulser des activités et initiatives de prévention, mais aussi de répression. Et, pour des raisons de commodité, voire de compatibilité l'appui à l'OFNAC a finalement été détaché du PAGS, pour faire l'objet d'un DAP à part.

De même, des solutions ont été retenues pour séparer du PAGS les actions destinées à l'Assemblée Nationale. Ainsi les deux (2) parties responsables du projet, en ont été finalement séparées. Au niveau de l'agence de Coordination du PAGS/GPAO qu'est le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, la Direction de la Planification précédemment appuyée par le PAGS/GPAO bénéficie désormais de son propre DAP à travers le Programme Efficacité Politique et Economique appuyé par le PNUD.

La transposition des nouvelles directives de l'UEMOA dans les textes nationaux se poursuit et débouche sur la généralisation progressive des DPPD en lieu et place des CDSMT. Par ailleurs,

le souci de valoriser les potentialités locales, de rapprocher l'action publique des bénéficiaires et de garantir une meilleure efficacité et célérité dans les actions de développement ont conduit les autorités politiques à opter pour une territorialisation des politiques publiques dans une dynamique de renforcer le leadership et la responsabilité des acteurs locaux dans l'impulsion du développement des territoires.

Le Sénégal a également adopté en 2013 une Stratégie Nationale de Promotion de la Bonne Gouvernance qui consacre la définition et la matérialisation d'une politique fondée sur une nouvelle éthique du développement. Ce nouveau cadre sert de référence aux acteurs nationaux et aux partenaires au développement. Des appuis à la SNBG sont prévus dans la composante 5 du PAGS/GPAO, mais leur efficacité reste à démontrer. Le Sénégal a enregistré des avancées significatives dans le domaine de la bonne gouvernance, lesquelles sont traduites régulièrement dans les classements internationaux tels que ceux de Transparency International (IPC) et l'indice Mo Ibrahim (IIAG).

Toutefois, d'après les TDR de la mission : « Le Sénégal fait face à un défi de gouvernance administrative qui se pose en termes de modernisation des structures administratives, de valorisation des ressources humaines, d'articulation des politiques et programmes, de promotion du processus participatif dans l'action publique, d'évaluation des politiques publiques, de simplification des procédures, de réorganisation des collectivités locales avec la Réforme sur l'Acte III de la Décentralisation. Ainsi, la forte concentration des responsabilités au sein de l'administration centrale, la complexité du cadre institutionnel du secteur public, la présence d'un effectif pléthorique pas toujours compétent et motivé et la faible qualité et performance du service public, constituent des défis majeurs à relever ».

C'est dans ce contexte, transversal et évolutif, que l'évaluation à mi-parcours du Programme d'Appui à la Gouvernance au Sénégal (PAGS)/ex-programme Gouvernance pour l'atteinte des OMD (GPAO), portant sur ses premières années d'exécution (2014 et 2015), est menée, pour devoir intégrer ensuite, la problématique post-OMD : les Objectifs de Développement Durable (ODD)

1.4.2. Description du PAGS/GPAO

Le Projet GPAO appelé ici « projet » pour ne pas le confondre avec l'ensemble du Programme 1 du CPAP qui porte le même nom et qui inclut une dizaine d''autres « projets ». Pour ce Projet GPAO qui fait suite au PRECABG, le Prodoc est signé le 25 juin 2013. Il a été élaboré pour centraliser et diffuser les activités de promotion de la bonne gouvernance auprès de plusieurs acteurs et institutions. Le projet GPAO, placé sous la tutelle du Ministère de la Promotion de la Bonne Gouvernance (MPBG) était orienté vers l'atteinte des OMD et, comprenait les composantes suivantes : (i) le renforcement de la gouvernance économique et financière, (ii) la consolidation de la gouvernance politique, (iii) l'amélioration de la qualité du service public, (iv) l'appui à la territorialisation de l'action publique et (v) l'appui au pilotage de la stratégie nationale de bonne gouvernance.

Extraits du DAP signé le 25 juin 2013

1.4.2.1 Les composantes et les partenaires

« Composante 1 : Renforcement de la gouvernance économique et financière

Les trois (3) principaux produits recherchés dans cette composante sont :

- Les capacités nationales de formulation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques publiques sont renforcées
- Les capacités des institutions et organes de gestion et de contrôle des finances publiques sont renforcées
- Les capacités nationales de transparence et de lutte contre la corruption sont renforcées.

Cette composante est portée par la Direction de la Planification nationale.

Les principales structures ciblées dans cette composante sont : la Direction Générale du Plan (DGP) ; la Direction de la Planification Nationale ; la Direction de l'Investissement (DI); la Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF); la Direction du Budget ; l'Unité de Coordination et de Suivi de la Politique Economique (UCSPE) ; les Cellules de planification et de suivi évaluation des Ministères techniques ; l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) ; l'Office national anti-corruption (OFNAC) ; L'Inspection Générale d'Etat ; la Cour des comptes ; l'Inspection Générale des Finances et le Contrôle Financier.

Composante 2 : Consolidation de la Gouvernance politique

La composante 2 du projet a pour objectif d'accompagner et de consolider la gouvernance politique à travers l'appui à la rationalisation de l'espace politique, la consolidation et le renforcement du rôle de l'Assemblée Nationale, la promotion de la participation citoyenne et le renforcement du leadership féminin ainsi que la mise en exergue de la contribution du dialogue social à la gouvernance.

Les principales structures ciblées par cette composante sont : le Ministère de l'Intérieur ; la Commission Electorale Nationale Autonome (CENA) ; la Commission Nationale de Régulation de l'Audiovisuel (CNRA) ; l'Assemblée nationale (AN) ; le Comité National du Dialogue Social (CNDS) ; la Plateforme des Acteurs Non Etatiques (ANE) ; la Plateforme des Femmes pour la veille électorale et le Caucus des femmes leaders, les medias.

Composante 4 : Appui à la territorialisation de l'action publique

A cet effet, les trois (3) principaux produits suivants sont recherchés :

- L'intégration de la dimension territoriale dans la mise en œuvre des politiques sectorielles est assurée pour une accélération des OMD;
- Les capacités des Collectivités locales sont renforcées ;
- Les mécanismes de transparence, de contrôle et de participation des citoyens sont renforcés.

Cette composante cible les Associations des Elus locaux, les organisations de la société civile et le secteur privé pour l'amélioration des cadres organisationnel et institutionnel de la territorialisation des politiques publiques. Au niveau opérationnel, le Programme interviendra directement auprès des collectivités locales partenaires en rapport avec les Administrations techniques locales (Services techniques déconcentrés de l'Etat, les Agences régionales de développement, etc.). Des modalités de collaboration directe entre le

Programme et les Collectivités locales seront établies suivant le principe de la libre administration »

1.4.2.2. Modalités d'exécution

Le Gouvernement du Sénégal et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ont opté pour la modalité d'exécution dite « Exécution Nationale » (NEX).

La responsabilité entière de la mise en œuvre du programme est à la charge du Ministère de l'Economie et des Finances en sa qualité d'Agence gouvernementale de Coordination et du Ministère de la Promotion de la Bonne Gouvernance en tant qu'Agence Gouvernementale de Coopération, responsable de l'atteinte des résultats.

La DI/CAP appuiera la mise en œuvre du programme. Elle procèdera à la vérification des pièces justificatives des dépenses encourues par le programme, à la conformité de ces dernières vis à vis du plan de travail annuel, du budget, des rapports financiers et d'activités trimestriels et annuels.

Voir recommandation N°3 : **La DI doit absolument jouer son rôle dans la situation ambigüe relevée dans la gestion du programme**

1.4.2.3. Dispositif de Suivi - Evaluation - Contrôle

Le dispositif de suivi-évaluation-contrôle (DISEC) revêt une grande importance dans la gestion du programme. Sur la base d'une collecte et d'une analyse régulière de données, il devra fournir une information utile et pertinente sur l'évolution du Programme, permettant de corriger d'éventuelles lacunes, d'une part, et d'apprécier les performances du programme, d'autre part.

L'Expert en suivi-évaluation assurera cette fonction au sein de l'Unité de gestion du Programme en rapport avec les chefs de file responsables des composantes. Le dispositif mis en place sera articulé aux différents niveaux (politique et opérationnel) d'exécution du programme. Le DISEC, formalisant la prise en charge de la fonction suivi-évaluation-contrôle au niveau du programme, sera élaboré et partagé avec toutes les parties prenantes.

1.4.2.3 Les modalités du Suivi

Le suivi de la mise en œuvre du programme et de l'atteinte des résultats est de la responsabilité du comité de pilotage. Sur la base du rapport d'activités annuel préparé par l'UGP en rapport avec les chefs de file des composantes, le comité de pilotage apprécie les progrès et les obstacles dans l'exécution technique et financière. L'examen périodique de l'état d'avancement du Programme permet à cette instance qui se réunit au moins une fois par an, d'identifier les forces et les faiblesses et d'ajuster au besoin les plans d'action. Le Comité de Pilotage approuve chaque année les rapports d'activités annuel et financier et valide le plan de travail annuel et son budget.

Au niveau opérationnel, l'ensemble des structures bénéficiaires seront impliqués dans le processus de la Gestion axé sur les résultats (GAR). Ainsi, pour assurer le suivi du rendement du programme, l'esquisse de cadre logique élaboré sera finalisée avec les acteurs lors du premier atelier de planification. Le suivi technique et financier s'appuiera sur un paquet d'indicateurs définis à chaque niveau de la chaîne des résultats retenus dans chaque composante. »

La révision du GPAO et signature du DAP PAGS/GPAO

« En 2014, le Gouvernement du Sénégal a réaffirmé, dans le cadre du Plan Sénégal Emergent (PSE) sa volonté de poursuivre la promotion de la bonne gouvernance en vue de renforcer l'efficacité des politiques publiques pour un développement économique et social harmonieux et durable. L'axe 3 est ainsi consacré à la gouvernance, la paix et la sécurité, ce qui témoigne de la volonté politique de faire d'ériger les principes de gouvernance (transparence, participation, efficacité, reddition des comptes..), en règle de gestion des affaires publiques. Dans cette perspective, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) marque son engagement à accompagner cette dynamique par l'appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale de promotion de la bonne gouvernance ».

Le Programme d'Appui à la Gouvernance au Sénégal (PAGS/GPAO) est donc une révision et une continuité du projet GPAO, qui fait suite à des séances de travail tenues les 6, 7 et 11 Août 2014 par un comité technique (PNUD/UGP/ MIANPBG) mis en place par le Ministère chargé de la Promotion de la Bonne Gouvernance. Le processus intégrera plus tard la DI et aboutira à un DAP signé le 10/12/2014 par le PNUD et le 09/01/2015 par le Ministre de l'Economie et des Finances. Le comité technique conjoint « chargé du re-ciblage des activités du GPAO » avait été mis en place à la suite d'une audience, accordée le 25 juillet 2014, par le Ministre de l'Intégration Africaine, du NEPAD et de la Promotion de la Bonne Gouvernance, à une délégation du PNUD conduite par Madame la Représentante Résidente. Ce comité était composé de deux représentants du PNUD, une représentante du cabinet du MIANPBG, du Coordonnateur de l'UGP et du Responsable du Suivi-Evaluation de l'UGP. Le mandat du Comité était de « veiller à la réorientation des activités du programme GPAO et de faire des propositions à soumettre au Ministre et Représentant Résident ». La « méthodologie » du comité était de partir du DAP, du PTA 2014 et de l'état d'exécution et financière des différentes composantes à la date du 30 juin 2014, pour faire un « arbitrage des activités à retenir par produit au niveau de chaque composante »

Les principaux domaines de concentration du PAGS/GPAO sont maintenus, seule la composante (iv) a changé d'appellation pour passer de «appui à la territorialisation de l'action publique » à « appui au développement des capacités des collectivités locales ». Ces domaines de concentration du PAGS/GPAO sont donc : (i) le renforcement de la gouvernance économique et financière, (ii) la consolidation de la gouvernance politique, (iii) l'amélioration de la qualité du service public, (iv) l'appui au développement des capacités des collectivités locales, (v) l'appui au pilotage de la stratégie nationale de bonne gouvernance

Le PAGS /GPAO reflète les choix stratégiques identifiés par rapport aux nouvelles priorités nationales et aux points forts des avantages comparatifs actuels du PNUD, en vue d'une efficience accrue et d'une effective synergie avec les partenariats programmatiques en cours, dans le cadre d'un alignement au plan stratégique du PNUD 2014-2017. L'ancrage du PAGS/GPAO est le Ministère de l'Intégration Africaine, du NEPAD et de la Promotion de la bonne Gouvernance. Ainsi la revue à mi-parcours portera sur les deux (2) DAP et donc sur les années fin 2013, 2014 et 2015.

2. NIVEAUX D'ANALYSE / QUESTIONS EVALUATIVES

2.1 Pertinence et cohérence

2.1.1. Pertinence par rapport aux priorités nationales

Le PAGS/GPAO s'inscrit parfaitement dans l'axe 3 du PSE et également dans la problématique de la gouvernance locale et la territorialisation des politiques publiques engagée dans l'Acte 3 de la décentralisation. Ces deux objectifs sont l'émanation des besoins de population en matière de participation citoyenne et de développement inclusif. En cela, le Programme demeure pertinent par rapport aux priorités et besoins nationaux.

Le PAGS/GPAO est également cohérent dans ses objectifs d'appui à la bonne gouvernance qui, est transversal, global et, qui touche systématiquement à tous les segments de la nation. Mais, à force de vouloir toucher tous les aspects de la gouvernance au Sénégal, des chevauchements et duplications sont apparus avec les programmes d'appui à la décentralisation ou à la gouvernance politique et à d'autres secteurs de gouvernance (économique et financière par exemple). Il est d'autant plus crucial de hiérarchiser les besoins et priorités que les ressources sont limitées et nécessitent de plus en plus une sélection et d'arbitrage, en fonction des moyens mobilisables.

2.1.2. Pertinence de la stratégie de mise en œuvre et du cadre institutionnel

La stratégie de mise en œuvre du Programme s'inspirait des expériences antérieures d'appui à la gouvernance (exemple PRECABG et programmes qu'il a succédés) et, aussi des acquis de la modalité d'exécution NEX. Et, compte tenu de sa spécificité et du contexte marqué par les options politiques du nouveau régime (consolidation de la parité, amélioration du climat des affaires, croissance inclusive, PSE et Acte 3 de la décentralisation, responsabilisation des partenaires bénéficiaires) un certain nombre de principes ont été retenus pour une meilleure internalisation et appropriation du Programme.

A priori, de telles options, notamment la modalité d'exécution NEX, gérée avec une UGP et, la responsabilisation des partenaires bénéficiaires, sont pertinentes, à tous points de vue, mais comportent tout de même des risques. Car, cela suppose une bonne compréhension du processus, une adhésion, une bonne volonté de coopérer, de trouver des consensus.

Des partenaires et, points focaux chefs de file des composantes, comme la Direction Générale de la Planification, le BOM et le Ministère en charge des CL, n'étaient pas autant mobilisés et engagés à participer, parce que : (i) ils n'ont pas pu jouer leur rôle prévu dans le DAP : « La coordination technique de la mise en œuvre des activités au sein de chaque composante est assurée par une structure désignée chef de file.» (ii) mais aussi les montants qui leur étaient destinés à une multiplicité de bénéficiaires sont finalement assez faibles, en moyenne pour chacun (BOM, DGP/DP, MATCL).

Le comité de pilotage se réunit une fois par an et n'est pas le lieu d'exercice des prérogatives des points focaux chefs de files, le comité de suivi technique non plus. Ces points focaux chefs de files de composantes n'ont pas eu l'occasion d'échanger en dehors du Comité de pilotage. D'autre part, les montants finalement réservés à cette multiplicité de bénéficiaires sont en moyenne assez faibles et ne semblent pas susciter un grand enthousiasme auprès de certains d'entre eux, qui les trouvent même quelque peu dérisoires.

Devant cette situation de non-implication des points focaux, chefs de file des composantes, prévus par le DAP, des comités techniques par activités ont été mis sur pied par l'UGP et acceptées de fait par le Comité de suivi. Ces comités, non prévus, ont été responsabilisés et autonomisés, comme les points focaux prévus par le DAP, sans en avoir la légitimité. Seule l'UGP était au courant de ce qui s'y faisait et, elle demandait même parfois des délais pour s'informer auprès desdits comités, pour pouvoir rendre compte de leurs activités. Dans deux (2) parmi ces comités la Direction de tutelle a été représentée, le PNUD a demandé plusieurs fois à être associé aux réunions pour être associé à des choix stratégiques, mais en vain. Ces comités ainsi montés par l'UGP et pleinement responsabilisés, ne peuvent de toute façon pas être comptables et responsables de la bonne exécution du Programme, ils n'ont pas été validés par le Comité de pilotage et échappent au contrôle des instances du Programme. Cela constitue un biais et, une modification du cadre institutionnel du Programme, qui n'a pas été validée formellement par une instance habilitée.

Au plan institutionnel, l'ancrage du projet (la Direction de la Bonne Gouvernance et le Cabinet) n'étant pas suffisamment associé, n'a pas eu un pouvoir réel sur l'UGP, le PNUD non plus. Aucun d'entre eux n'a eu une information claire et complète, ni une possibilité de suivre les instructions ou demandes formulées à l'intention de l'UGP. Face à un grand nombre de bénéficiaires et de comités hors de contrôle du CTS, en l'absence de prérogatives de contrôle de la part de la tutelle et du PNUD sur les fonds mis à disposition par l'Etat, le coordonnateur de l'UGP a effectivement fonctionné en électron libre et, n'informe que comme il l'entend et quand il l'estime nécessaire. Il ne donnait pas suite non plus aux recommandations et instructions données par les instances lors des réunions statutaires ou par les parties responsables par courrier, en en considérant certaines comme une simple « suggestion ».

2.1.3. Pertinence des modifications sur la conception du Programme

Les modifications opérées lors de la révision ont consisté à un recentrage des activités, compte tenu des limites budgétaires et nouvelles priorités de l'époque. Au final, l'option de toucher à toutes les gouvernances à la fois n'a pas changé, on a procédé à une réduction des activités dans chacune des composantes, qui sont restées les mêmes.

Seule la « composante 4 » a changé d'appellation, mais les contenus ont été conservés. On n'a pas supprimé, regroupé ou changé les contenus, en ce qui concerne les composantes.

Le montage institutionnel n'a pas changé, de nouvelles procédures de participation, de communication ou de contrôle de qualité, n'ont pas été introduites pour améliorer les dysfonctionnements constatés durant la mise en œuvre du Programme durant l'année 2014 (non fonctionnement des points focaux et installation de comités par activités par l'UGP sans l'implication du PNUD, non poursuite des activités entamées durant la révision et durant tout le 2ème semestre, manque de communication et formes de défiance, démissions non élucidées en février 2014 et juin 2014, gestion des divergences d'approche sur l'appui destiné à l'Assemblée Nationale, etc.).

Recommandation N°5 : Définir clairement les relations hiérarchiques et fonctionnelles, leurs contenus, les procédures de collaboration et surtout de communication y relatives entre l'UGP, la Direction de la Bonne Gouvernance, le Cabinet et le PNUD.

Recommandation N°6 : Exiger de tous le respect de ces règles et procédures et prévoir des sanctions en cas de refus ou de manquement grave. Et, lier le renouvellement annuel des contrats aux performances dans l'accomplissement des tâches définies.

2.2. Efficience

2.2.1. Situation de l'exécution financière

2.2.1.1. Le taux d'exécution budgétaire (T.E.B.)

Nous considérons le TEB, comme l'indicateur le plus pertinent pour analyser l'efficience d'un programme et, particulièrement celui-ci (PAGS GPAO révisé). Car, sur l'ensemble d'un budget (ressources disponibles dans les comptes du PNUD), si par exemple, l'UGP n'en demande que 40%, à travers les FACE, pour ne payer que des salaires, pendant « la révision », il ne recevra dans ses comptes que ces 40% demandés sur le budget. Il est évidemment facile (dans ces conditions du 2ème trimestre 2014 par exemple), de faire même un TEF de 100%, mais portant sur des « activités » limitées exclusivement au paiement des salaires.

Par contre, on serait alors seulement à un TEB maximum de 40% (rien que dans du fonctionnement), puisque les autres 60% du budget signé dans le PTA et, disponible dans les comptes du PNUD, pour financer les autres activités, ne sont ni demandés, ni reçus, ni utilisés.

Le T.E.B. n'est pas contesté, lorsqu'il affiche des niveaux élevés comme en 2015 : 93 % sur fonds PNUD, fonds Etat 85% et, total 89%. Ce résultat s'explique par le fait que même si le fonctionnement reste considérable, les autres dépenses enregistrent un niveau d'exécution plus conséquent dans l'ensemble (TEB fonctionnement 85%, TEB autres dépenses 94% (encore plus pour les fonds PNUD, 105%, un peu en dessous pour le budget Etat 66%). Le T.E.F. ne permet pas d'apprécier, ce genre d'évolutions, il se limite à suivre l'utilisation des fonds reçus dans les comptes de l'UGP, mais ne s'intéresse pas en amont à la destination des de ces fonds reçus, ni à leurs proportions par rapport aux ressources « votées », mobilisables.

2.2.1.2. Révision du Programme et non-exécution des activités du 2ème trimestre 2014

« Cette situation (la révision) a contraint l'Unité de Gestion du Projet à suspendre la plupart des activités qui faisaient l'objet de discussions. Aussi les deux derniers plans de travail trimestriel soumis n'ont pas été financés. Seuls les salaires ont été mobilisés à travers la modalité de paiement direct. » Cf. Rapport d'activités 2014, version du 26/11/2014).

Pourtant, dans l'attente de la fin de la révision, le PNUD avait proposé, dès le lendemain de la dernière séance du comité de révision en date du 11 août 2014, par courrier adressé au Directeur de l'Investissement, réf PRG 155 du 12 août 2014 : « Objet : Dispositions transitoires GPAO et paiements directs. » **…** « Dans cette attente et pour permettre à l'Unité de Gestion du GPAO *de poursuivre certaines activités déjà entamées durant cette période transitoire*, j'ai proposé au Ministre de l'Intégration Africaine, du NEPAD et de la Promotion de la Bonne Gouvernance *que le projet puisse établir un budget minimal pour couvrir les dépenses des mois d'août, septembre, voire octobre 2014*. De plus, l'Unité de Gestion du Projet pourra **faire parvenir au PNUD des demandes de paiements directs** *pour exécuter les dépenses prévues le temps de finaliser le processus de remplacement du Responsable Administratif et Financier démissionnaire* ».

L'invitation avait ainsi été faite, on ne peut plus clairement, de demander des paiements directs pour « poursuivre certaines activités déjà entamées », celles qui avaient été retenues à l'issue de la dernière séance de travail du comité de révision (le 11 août 2014) et, pas seulement les salaires. Mais, par ignorance, insistance ou pour d'autres raisons, il s'en est suivie une demande de « paiements directs » établie par le Coordonnateur de l'UGP en date

du 04/09/2014, mais envoyée par une procédure inappropriée au PNUD, elle a été acheminée comme une **demande d'avance de fonds**, en passant par la DI qui, va la transmettre effectivement comme telle, sous la **« demande d'avance de fonds du 4ème trimestre du GPAO (réf : 005400 MEFP/DGF/DI/DPP/BSE/cmt) »**. Le PNUD y a répondu par lettre PRG 202 du 27/10/2014 en rappelant simplement le sens de la lettre PRG 155 du 12 août 2014, à savoir que « l'avance de fonds » n'était pas possible sans nouveau DAP et remplacement du RAF démissionnaire depuis juillet 2014 : « rappeler que les fonds du PNUD ne pourront être libérés qu'après la signature du DAP révisé dudit projet ». Mais, en précisant, une fois de plus, dans le même courrier que : « Il reste entendu que dans l'attente de la signature du document et de la finalisation du recrutement du responsable administratif et financier, **la modalité de paiement direct pourra toujours être utilisée par l'Unité de Gestion du Projet pour exécuter les dépenses prévues** ».

C'est cette modalité proposée, à titre de rappel, par le PNUD, qui n'a pas semblé plaire ou convenir à l'UGP qui, l'a interprété comme un rejet de sa demande de financement des plans de travail trimestriels, sur avances de fonds dans son compte bancaire et, a pris dès lors, par défiance, l'option de « suspendre les activités » du Programme et, de ne demander en paiement direct, que les salaires, jusqu'à la signature du nouveau DAP en janvier 2015 et la mise à disposition de fonds qui s'en suivra. En tout état de cause, si les activités étaient poursuivies sur la base de la modalité de paiement direct (manifestement refusée par le Coordonnateur), toutes les études entamées et ateliers subséquents auraient pu être terminés en2014 et, non en novembre ou décembre 2015, comme cela a été le cas. Ce retard d'un an (voire de 18 mois) n'est donc pas imputable à « la révision », mais à **une attitude de défiance systématique du Coordonnateur de l'UGP vis-à-vis des instructions, indications, demandes, recommandations et procédures du PNUD.**

2.2.1.3 Evolution globale et part des dépenses de fonctionnement

Le taux d'exécution (T.E.B.) du PAGS (GPAO révisé), sur la période 2013-2015, est globalement moyen sur la période (67%), parce que plombé par l'année 2014 (47%), mais il est en progrès satisfaisant entre 2014 et 2015, en passant de 47% à 89%. Il s'est donc particulièrement amélioré dans l'ensemble et, sur les deux fonds (PNUD et Etat) pris séparément.

En 2014, le TEB est de 47% sur les fonds PNUD et 47% sur les fonds du budget Etat. En 2015 il s'établit à 93% pour le PNUD et 85% sur les fonds Etat. Au total de 2013 à 2015, le TEB est de 68% sur les fonds PNUD et 65% sur les fonds Etat, soit 67% pour les 2 fonds réunis sur les 3 années.

Le TEB par types de dépenses se situe à un niveau plus élevé sur l'exécution des dépenses sur budget de fonctionnement, en 2015, pour le PNUD il est de 74% pour contre 105 % sur les « autres dépenses ». Au même moment il est de 91% pour le budget Etat contre 66% en ce qui concerne le TEB sur aux « autres dépenses ». Ainsi, la contrepartie exécute beaucoup plus son budget de fonctionnement que son budget « autres dépenses ». Pour les deux fonds réunis, sur la période 2013 à 2015, le TEB sur budget de fonctionnement est de 74% contre 58% pour le budget pour autres dépenses.

En résumé, des améliorations significations sont constatées sur les budgets PNUD : i) le TEB passe de 47% en 2014 à 93% en 2015 avec un TEB autres dépenses (investissements) qui passe de 39% à 105% ; en même temps la part des dépenses de fonctionnement diminue sensiblement passant de 46 % à 32% des dépenses. Pour l'Etat le TEB progresse de 47% à 85%

mais le TEB fonctionnement augmente concomitamment (58% et 91%) et la part des dépenses de fonctionnement stagnent à 82%.

Ce qui demeure constant et préoccupant est que le fonctionnement **représente 60% des dépenses du programme sur la période (2013-2015**), dont 43% sur les dépenses sur fonds PNUD et 82% sur les fonds Etat. Au-delà de cette moyenne (de 60%) sur la période, qui cache des disparités importantes, c'est l'évolution de ce phénomène qui peut poser problème : la part des dépenses de fonctionnement sur le total des dépenses effectuées évolue, favorablement, à la baisse pour les fonds PNUD, passant de 46 à 32% de 2014 à 2015, alors que sur les fonds Etat, ce taux stationnaire et à un niveau élevé de 82%.

Exécution sans budgets OFNAC et Assemblée Nationale 2015			
Année 2013	**Fonds PNUD**	**Fonds ETAT**	**TOTAL**
Budget 2013	**23 504 500**	**0**	**23 504 500**
Dépenses 2013	**23 504 500**	**0**	**23 504 500**
dont fonctionnement	*23 504 500*	*0*	*23 504 500*
% fonctionnement	*100%*		*100%*
Année 2014	**Fonds PNUD**	**Fonds ETAT**	**TOTAL**
Budget 2014	**250 000 000**	**200 000 000**	**450 000 000**
dont fonctionnement	*86 604 000*	*134 320 000*	*220 924 000*
dont Autres	*163 396 000*	*65 680 000*	*229 076 000*
% fonctionnement	*35%*	*67%*	*49%*
Dépenses 2014	**118 434 987**	**94 357 035**	**212 792 022**
dont fonctionnement	*54 947 584*	*77 357 035*	*132 304 619*
dont Autres	*63 487 403*	*17 000 000*	*80 487 403*
% fonctionnement	*46%*	*82%*	*62%*
T.E.B.	*47%*	*47%*	*47%*
TEB / fonctionm.	*63%*	*58%*	*60%*
TEB / Autres postes	*39%*	*26%*	*35%*
Année 2015	**Fonds PNUD**	**Fonds ETAT**	**TOTAL**
Budget 2015	**175 300 000**	**186 000 000**	**361 300 000**
dont fonctionnement	*70 160 400*	*142 200 000*	*212 360 400*
dont Autres	*105 139 600*	*43 800 000*	*148 939 600*
% fonctionnement	*40%*	*76%*	*59%*
Dépenses 2015	**162 374 240**	**158 000 000**	**320 374 240**
dont fonctionnement	*52 011 379*	*128 934 275*	*180 945 654*
dont Autres	*110 362 861*	*29 065 725*	*139 428 586*
% fonctionnement	*32%*	*82%*	*56%*
T.E.B.	*93%*	*85%*	*89%*
TEB / fonctionnement.	*74%*	*91%*	*85%*
TEB / Autres postes	*105%*	*66%*	*94%*
Cumul de 2013 à 2015	**Fonds PNUD**	**Fonds ETAT**	**TOTAL**
Budgets 2013 à 2015	**448 804 500**	**386 000 000**	**834 804 500**
dont fonctionnement	*180 268 900*	*276 520 000*	*456 788 900*
dont Autres	*268 535 600*	*109 480 000*	*378 015 600*
% fonctionnement	*40%*	*72%*	*55%*
Dépenses 2013 à 2015	**304 313 727**	**252 357 035**	**556 670 762**
dont fonctionnement	*130 463 463*	*206 291 310*	*336 754 773*
dont Autres	*173 850 264*	*46 065 725*	*219 915 989*
% fonctionnement	*43%*	*82%*	*60%*
T.E.B.	*68%*	*65%*	*67%*
TEB / fonctionnement.	*72%*	*75%*	*74%*
TEB / Autres postes	*65%*	*42%*	*58%*

En 2015 également les fonds destinés à l'appui à l'Assemblée Nationale ne sont toujours exécutés, dans l'attente d'un autre DAP séparé pour 2016. Au total, le rythme moyen d'exécution n'est pas élevé (TEB de 67%), dû surtout au ralentissement (ou lenteurs sur les fonds PNUD, 37% mobilisés au lieu de 40% en moyenne sur les 2 ans sur 5). Par contre, les fonds de l'Etat sont bien mobilisés (59% en 2 ans sur 5 au total, dépassant ainsi le s 40% en moyenne sur les 2 ans), mais ils sont fortement dépensés dans du fonctionnement (TEB sur budget de fonctionnement égal à 85% en 2015 et 74% sur la période 2013-2015).

2.2.1.4 Situation récapitulative des fonds mobilisés et des dépenses par rapport aux 5 ans du DAP

RECAPITULATION à Mi-Parcours (au 31/12/2015)	***Fonds PNUD***	***Fonds ETAT***	***TOTAL***
Budget total révisé 2013-2018 (DAP signé le 10/12/2014)	**1 210 352 243**	**656 704 143**	**1 867 056 386**
(%) Budgets de 2013 à 2015 / Budget total révisé	37%	59%	45%
(%) Dépenses de 2013 à 2015 / Budget total révisé	25%	38%	30%

En deux ans (si l'on ne considère pas les quelques mois de 2013), **on a mobilisé 45% des budgets prévus sur 5 ans** (soit 37% des prévisions sur les fonds PNUD et 59% sur les fonds Etat). Mais également, on **n'a dépensé que 30% du budget total** (25% sur le budget PNUD et 38% sur le budget Etat). On aurait dû se situer en moyenne à un peu plus de 40% du budget mobilisé et de 40% des dépenses effectuées. Le retard sur l'exécution s'explique en partie par :

- la « révision du programme » en 2014, qui a pris beaucoup de temps (entamée le 6 août 2014, le DAP ne sera signé que le 10 décembre 2014),
- mais aussi par la mise à disposition des fonds qui avait été ralentie durant la période, par quelques lenteurs de réaction auprès des bénéficiaires,
- par les divergences de perception sur la gestion des fonds destinés à l'AN et,
- aussi par les démissions répétées du personnel-clé recruté pour l'UGP (notamment quatre (4) sur les trois (3) postes-clés : 2 experts suivi-évaluation, 1 responsable administratif et financier, 1 assistant administratif et financier, comme cela a d'ailleurs été souligné dans le rapport d'activités 2014, au point 2 des contraintes du Programme, page 24). Du reste, on pouvait évidemment le présumer, si vraisemblablement ces postes sont utiles pour la bonne marche de l'UGP (notamment pour la gestion des avances de fonds à l'UGP en ce qui concerne le RAF, qui avait démissionné en juillet 2014, obligeant ainsi le PNUD à procéder à la modalité de paiement direct, jusqu'au remplacement de ce dernier …).

Exécution Financière PAGS (GPAO révisé) Année 2014

	Exécution des dépenses par produit et par composante (Fonds PNUD)-Année 2014-Bilan annuel UGP								Fonds Etat			Cumul fonds PNUD + Etat			
	Extrants	T1	T2	T3	T4	Dépenses /année	Budget, cf. PTA 2014	T.E.B. /PNUD	Dépenses /année	Budget, cf. PTA 2014	T.E.B./ Etat	Dépenses /année	Budget, cf. PTA 2014	T.E.B./ Total	Erreurs Corrigées sur budget de déc 2014 !!!
C1	Extrant 1.1 : Les capacités nationales de formulation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques publiques, projets et programmes sont renforcées	1 207 520	3 623 777	0	~~-5 810 400~~	4 831 297	20 500 000	23,6%	0	31 080 000	0%	4 831 297	51 580 000	9%	~~51 580 000~~
	Extrant 1.2 les capacités des institutions et organes de gestion et de contrôle des finances publiques sont renforcées	0	9 577 660	0		9 577 660	20 000 000	47,9%				9 577 660	20 000 000	48%	
	Extrant 1.3 : Les capacités nationales de transparence et de lutte contre la corruption sont renforcées	0	5 960 155			5 960 155	7 000 000	85,15%				5 960 155	7 000 000	85%	
	Total C1	**1 207 520**	**19 161 592**	**0**	**0**	**20 369 112**	**47 500 000**	**42,9%**	**0**	**31 080 000**	**0%**	**20 369 112**	**78 580 000**	**26%**	
C2	Extrant 2.1 Les processus électoraux et la gouvernance démocratique sont renforcés	0	0			0	7 000 000	0%				0	7 000 000	0%	
	Extrant 2.2 : La qualité du travail parlementaire est améliorée	0	0			0	14 000 000	0,0%				0	14 000 000	0%	
	Extrant 2.3 : Les mécanismes de participation, de dialogue social et de contrôle citoyen de l'action publique sont renforcés	400 000	16 443 700			16 843 700	20 500 000	82%				16 843 700	20 500 000	82%	
	Total C2	**400 000**	**16 443 700**	**0**	**0**	**16 843 700**	**41 500 000**	**41%**				**16 843 700**	**41 500 000**	**41%**	
C3	Extrant 3.1 : Les mécanismes de promotion de l'administration électronique sont renforcés	0	0		0	0						0	0		*3.2.3. comm. (film)*
	Extrant 3.2 L'accès du citoyen au service public est facilité	1 200 000	5 114 375			6 314 375	17 000 000	37%	10 000 000	17 600 000	57%	16 314 375	34 600 000	47%	~~47 468 094~~
	Extrant 3.3 : L'organisation de l'administration publique est rationnalisée	4 954 200	4 556 450			9 510 650	23 000 000	41%				9 510 650	23 000 000	41%	~~34 600 000~~
	Total C3	**6 154 200**	**9 670 825**	**0**	**0**	**15 825 025**	**40 000 000**	**39,6%**	**10 000 000**	**17 600 000**	**57%**	**25 825 025**	**57 600 000**	**45%**	
C4	Extrant 4.1 : L'intégration de la dimension territoriale dans la mise en œuvre des politiques sectorielles est assurée pour une accélération des OMD					0	0					0	0		
	Extrant 4.2 Les capacités des collectivités locales sont renforcées pour la mise en œuvre de projets structurants de développement territorial en articulation avec les politiques publiques					0	0					0	0		~~25 000 000~~
	Extrant 4.3. Corrigé = Les mécanismes de transparence, de contrôle et de participation des citoyens sont renforcés pour une meilleure gouvernance territoriale (Cf les 2 DAP et les 2 PTA)	3 000 000	4 956 066		~~-1000 000~~	7 956 066	18 000 000	44,2%	7 000 000	7 000 000	100%	14 956 066	25 000 000	60%	~~25 320 370~~
	Total C4	**3 000 000**	**4 956 066**	**0**	**0**	**7 956 066**	**18 000 000**	**44,2%**	**7 000 000**	**7 000 000**	**100%**	**14 956 066**	**25 000 000**	**60%**	~~229 320 000~~
C5	Extrant 5.1 Le dispositif de coordination et de gestion de la stratégie de bonne gouvernance est opérationnel				~~-14 891 687~~	51 641 084	95 000 000	54,4%	77 357 035	134 320 000	58%	128 998 119	229 320 000	56%	~~89 753 223~~
	Extrant 5.2 Le système de suivi de la gouvernance est consolidé	0	800 000			800 000	5 000 000	16,0%	0	10 000 000	0%	800 000	15 000 000	5%	~~15 000 000~~
	Extrant 5.3 : La stratégie et les principales réalisations en matière de gouvernance sont connues du grand public	5 000 000	0			5 000 000	3 000 000	167%	0	0	#DIV/0!	5 000 000	3 000 000	167%	~~6 827 290~~
	Total C5	**5 000 000**	**800 000**	**0**	**0**	**57 441 084**	**103 000 000**	**55,8%**	**77 357 035**	**144 320 000**	**54%**	**134 798 119**	**247 320 000**	**55%**	
	TOTAL GENERAL	**15 761 720**	**51 032 183**	**0**	~~-20 702 087~~	**118 434 987**	**250 000 000**	**47%**	**94 357 035**	**200 000 000**	**47%**	**212 792 022**	**450 000 000**	**47%**	~~139 068 977~~
	Contrôle		Ecarts :	0		Dépenses	Budget		Ecarts :	44 711 942		Dépenses	Budget		44 711 942
	~~-20 702 087~~ : montants non retenus par l'audit					sur Fonds PNUD			sur Fonds Etat			sur Total PNUD+ Etat			

	sur Fonds PNUD			sur Fonds Etat			sur Total PNUD+ Etat	
VOIR EN ANNEXE LES BUDGETS ET DEPENSES DETAILLEES PAR ACTIVITES et par POSTES AU FORMAT DU PTA (années 2014 ET 2015)	Dépenses /année	Budget, cf. PTA 2014		Dépenses /année	Budget, cf. PTA 2014		Dépenses /année	Budget, cf. PTA 2014
Fonctionnement 2014 =	118 434 987	250 000 000		94 357 035	200 000 000		212 792 022	450 000 000
Sous Total 5.1 : Le dispositif de coordination et de gestion de la stratégie de bonne gouvernance est opérationnel (moins logistique et équipements informatiques)/voir dépenses détaillées au format du PTA	49 947 584	83 604 000		77 357 035	134 320 000		127 304 619	217 924 000
	0			0			0	0
5.2.1 Appuyer l'opérationnalisation du système de suivi évaluation de la gouvernance	5 000 000	3 000 000		0			5 000 000	3 000 000
TOTAL FONCTIONNEMENT	54 947 584	86 604 000		77 357 035	134 320 000		132 304 619	220 924 000
5.3.1 Appuyer la mise en œuvre du plan de communication du Programme et de la stratégie de gouvernance	63 487 403	163 396 000		17 000 000	65 680 000		80 487 403	229 076 000
	Dépenses	Budget		Dépenses	Budget Etat			
Fonctionnement en %	46%	35%		82%	67%		62%	49%

Exécution Financière PAGS (GPAO révisé) Année 2015														
GPAO - Exécution des dépenses par produit et par composante (Fonds PNUD)-Année 2015-données UGP								Fonds Etat			Cumul fonds PNUD + Etat			
	Extrants	T1	T2	T3	T4	Dépenses /année	Budget, cf. PTA 2015	T.E.B. /PNUD	Dépenses /année	Budget, cf. PTA 2015	T.E.B./ Etat	Dépenses /année	Budget, cf. PTA 2015	T.E.B./ Total
C1	Extrant 1.1 : Les capacités nationales de formulation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques publiques, projets et programmes sont renforcées	6 819 500	14 668 960	11 764 800	5 021 000	38 274 260	39 439 600	97,0%	9 000 000	9 000 000	100%	47 274 260	48 439 600	98%
	Extrant 1.2 les capacités des institutions et organes de gestion et de contrôle des finances publiques sont renforcées	3 100 000	0	3 384 840	0	6 484 840	6 500 000	99,8%	0	7 000 000		6 484 840	13 500 000	48%
	Extrant 1.3 : Les capacités nationales de transparence et de lutte contre la corruption sont renforcées (OFNAC)													
	Total C1	**9 919 500**	**14 668 960**	**15 149 640**	**5 021 000**	**44 759 100**	**45 939 600**	**97,4%**	**9 000 000**	**16 000 000**	**56%**	**53 759 100**	**61 939 600**	**87%**
C2	Extrant 2.1 Les processus électoraux et la gouvernance démocratique sont renforcés											0	0	
	Extrant 2.2 : La qualité du travail parlementaire est améliorée (A. N.)													
	Extrant 2.3 : Les mécanismes de participation, de dialogue social et de contrôle citoyen de l'action publique sont renforcés											0	0	
	Total C2	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**		**0**	**0**		**0**	**0**	
C3	Extrant 3.1 : Le profil des fonctionnaires publics est mieux maîtrisé	2 600 000	6 200 000	2 000 000	1 047 457	11 847 457	15 000 000	79,0%				11 847 457	15 000 000	79%
	Extrant 3.2 : L'organisation de l'administration publique est rationnalisée								16 815 000	26 000 000	64,7%	16 815 000	26 000 000	65%
	Total C3	**2 600 000**	**6 200 000**	**2 000 000**	**1 047 457**	**11 847 457**	**15 000 000**	**79,0%**	**16 815 000**	**26 000 000**	**64,7%**	**28 662 457**	**41 000 000**	**70%**
C4	Extrant 4.1 : Le cadre organisationnel et les ressources des collectivités locales sont renforcés	0	6 285 560	6 320 206	8 668 150	21 273 916	20 000 000					21 273 916	20 000 000	
	Extrant 4.2 : Les potentialités économiques des communes concernées sont identifiées	0	0	3 600 000	2 400 000	6 000 000	6 000 000					6 000 000	6 000 000	
	Extrant 4.3. Corrigé = Les mécanismes de transparence, de contrôle et de participation des citoyens sont renforcés pour une meilleure gouvernance territoriale (Cf les 2 DAP et les 2 PTA)								18 292 000	22 200 000	82,4%	18 292 000	22 200 000	82%
	Total C4	**0**	**6 285 560**	**9 920 206**	**11 068 150**	**27 273 916**	**26 000 000**	**104,9%**	**18 292 000**	**22 200 000**	**82,4%**	**45 565 916**	**48 200 000**	**95%**
C5	Extrant 5.1 : L'état des lieux de la gouvernance au Sénégal est analysé	0	7 005 598	10 771 100	8 705 690	26 482 388	21 200 000	125%	3 250 725	1 800 000	180,6%	29 733 113	23 000 000	129%
	Extrant 5.2 : La stratégie et les principales réalisations en matière de gouvernance sont connues du grand public	0	0	0	3 000 000	3 000 000	3 000 000	100%				3 000 000	3 000 000	100%
	Extrant 5.3 : Le fonctionnement de l'unité de gestion du projet est assuré	13 912 670	12 914 175	9 802 735	12 381 799	49 011 379	64 160 400	76%	110 642 275	120 000 000	92,2%	159 653 654	184 160 400	87%
	Total C5	**13 912 670**	**19 919 773**	**20 573 835**	**24 087 489**	**78 493 767**	**88 360 400**	**88,8%**	**113 893 000**	**121 800 000**	**93,5%**	**192 386 767**	**210 160 400**	**92%**
TOTAL GENERAL		**26 432 170**	**47 074 293**	**47 643 681**	**41 224 096**	**162 374 240**	**175 300 000**	**92,6%**	**158 000 000**	**186 000 000**	**85%**	**320 374 240**	**361 300 000**	**89%**
						sur Fonds PNUD			sur Fonds Etat			sur Total PNUD+ Etat		

VOIR EN ANNEXE LES BUDGETS ET DEPENSES DETAILLEES PAR ACTIVITES et par postes AU FORMAT DU PTA (années 2014 ET 2015 réunies)	sur Fonds PNUD		sur Fonds Etat		sur Total PNUD+ Etat	
	Dépenses /année	Budget, cf. PTA 2015	Dépenses /année	Budget, cf. PTA 2015	Dépenses /année	Budget, cf. PTA 2015
Fonctionnement 2015 =	162 374 240	175 300 000	158 000 000	186 000 000	320 374 240	361 300 000
Produit 5.3 : Le fonctionnement de l'Unité de Gestion du Projet est assuré	49 011 379	67 160 400	105 967 275	120 000 000	154 978 654	187 160 400
5.2.1 Appuyer la mise en œuvre du plan de communication du Programme	3 000 000	3 000 000	4 675 000	0	7 675 000	3 000 000
4.3.2 Appuyer le fonctionnement des cellules régionales de gouvernance	0		18 292 000	22 200 000	18 292 000	22 200 000
TOTAL FONCTIONNEMENT	52 011 379	70 160 400	128 934 275	142 200 000	180 945 654	212 360 400
AUTRES BUDGET ET DEPENSES 2015 = Total - fonctionnement	110 362 861	105 139 600	29 065 725	43 800 000	139 428 586	148 939 600
	Dépenses	Budget	Dépenses	Budget Etat		
Fonctionnement en %	32%	40%	82%	76%	56%	59%

2.2.2. Situation particulière de l'exécution de la contribution financière de l'Etat

Dépenses 2014 sur Budget ETAT (cf. PTA signé)							
Produits attendus / Activités planifiées	**Responsables**	**Description dans le budget**	**Coût détaillé**	***Budget annuel (FCFA)***	**Dépenses annuelles (FCFA)**	**Erreurs Corrigées sur Dépenses, rapport déc 2014 !**	**Explications/commenaires de l'UGP (Rapport annuels d'activités)**
1.1.2 Renforcer les capacités des acteurs sur les réformes (LOLF, outils de planification, gouvernance, leadership, etc.)	MP/MEF /MPBG	Atelier	23 080 000	31 080 000	0		
		Edition	8 000 000				
Produit 3.2 : L'accès du citoyen au service public est facilité							
3.2.2 Appuyer les dispositifs d'accueil, d'information et d'orientation dans les services publics à forte fréquentation	MPBG/ BOM	Aménagement	3 000 000	7 600 000	0	**Observ. Evaluateur :** D'après UGP les fonds du film, en fin 2014, ont été "réaffectés à la "communication", en réunion de coordination du Ministère". On a "oublié d'en informer le PNUD et les autres" (!!)	Il était programmé la production d'un film institutionnel sur les ressources de l'Etat. Le changement institutionnel du Ministère intervenu en cours d'année a favorisé le différé dans la réalisation de cette activité
		Equipement	4 600 000				
3.2.3 Appuyer la communication et les innovations institutionnelles	UGP	Film institutionnel	10 000 000	10 000 000	10 000 000		
Sous total 3.2.				17 600 000	10 000 000	~~17 168 094~~	
Produit 4.3. ~~Les capacités nationales de transparence et de lutte contre la corruption sont renforcées~~ Corrigé = Les mécanismes de transparence, de contrôle et de participation des citoyens sont renforcés pour une meilleure gouvernance territoriale (Cf le DAP 2013, p 11 et, PTA 2014, cadre de résultats)							
4.3.2 Renforcer les capacités des cellules régionales de gouvernance	MPBG	Equipement	7 000 000	7 000 000	7 000 000	~~25 320 370~~	produit 4.3.2 .. : "La révision du programme a remis en cause la programmation de cette activité".Avec chiffres ci-contre," cible 2014 : 1, réalisations 0, taux de réalisation 0%".
Sous total 4.3				7 000 000	7 000 000	**Observ. Evaluateur :** idem, Cf précédente	
Produit 5.1 : Le dispositif de coordination et de gestion de la stratégie de bonne gouvernance est opérationnel							
5.1.3. : Assurer le règlement des charges sociales et fiscales sur salaires	UGP			47 820 000	28 044 764	**Observ. Evaluateur :** Excessif pour les postes concernés : 2 337 063 F par mois.	
5.1.4. : Assurer la prise en charge du personnel d'appui	UGP			41 200 000	30 455 247	**Observ. Evaluateur** : Quel personnel si coûteux !! Où dans l'UGP ?? Coût : 2 537 937 F par mois.	
5.1.5. : Assurer la prise en charge des indemnités des points focaux	UGP			6 000 000	0		
5.1.6 : Assurer la prise en charge des charges locatives et autres charges associées ('entretien, gardiennage, eau, électricité, téléphone)	UGP			39 300 000	18 857 024	**Observ. Evaluateur :** 1 571 418 F par mois. Très onéreux pour une UGP abritant 4 personnel-clé	
Sous total 5.1. : Le dispositif de coordination et de gestion de la stratégie de bonne gouvernance est opérationnel				134 320 000	77 357 035	~~89 753 223~~	
5.2.1 Appuyer l'opérationnalisation du système de suivi évaluation de la gouvernance/ production et édition du rapport annuel sur la gouvernance	MPBG	Consultant	*8 000 000*	10 000 000	0		
		Edition	*2 000 000*				
5.3 : La stratégie et les principales réalisations en matière de gouvernance sont connues du grand public						~~6 827 290~~	
TOTAL BUDGET ETAT				200 000 000	94 357 035	~~139 068 977~~	

Dépenses 2015 sur Budget ETAT (cf. PTA signé)							
Produits attendus / Activités planifiées	**Responsables**	**Description dans le budget**	**Coût détaillé**	***Montant Budget (FCFA)***	**Dépenses annuelles (FCFA)**	**Explications/commentaires de l'UGP (Rapport annuels d'activités)**	**Commentaires de l'Evaluateur**
1.1.3 Appuyer l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques	MIANPBG /MEFP	Ateliers	9 000 000	9 000 000	9 000 000	.....l'étude portant «institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques » qui a démarré en 2014 a été finalisée et partagée en 2015.	* "Les premiers résultats de l'étude ont été partagés et des orientations dégagées pour la suite du processus." de suivi du PTA de janv -juin 2014). Dépenses 4 423 777 sur 8 000 000 prévus (55,29%)". N.B. : Le reste à payer était donc de 3 576 223, or en 2015 on a dépensé 12 millions de plus dont 9 000 000 F pour un atelier (onéreux !!), sur les fonds du budget Etat. Le reliquat du consulant a été payé sur fonds PNUD. **L'atelier de validation de l'étude a été organisé le 24 novembre 2015, soit au moins 18 mois plus tard.**
1.2.1. Appuyer la production et la publication du rapport sur l'Aide publique au développement	DCEF	Ateliers	7 000 000	7 000 000	0	Non réalisée	
TOTAL COMPOSANTE 1 (sur budget ETAT)				**16 000 000**	9 000 000		
3.2.1 Formation des cadres de l'Administration dans le domaine de la gouvernance, la déontologie, et de l'éthique	MIANPBG /BOM	Ateliers	9 000 000	9 000 000	8 278 450	"Le recrutement du consultant est effectif et sa note d'orientation a été partagée Toutefois, les contraintes du second semestre ont entravé la finalisation du processus qui est en cours"."Non disponibilité des ressources prévues".	Les activités concernant le mécanisme de de veille pour l'éthique et la déontologie sont entamées avec un autre bailleur de fonds. Rapport UGP 2015 (source Directeur de Cabinet du Ministère ciblé : Fonction Publique. Ces fonds ont peut être été réaffectés à d'autres dépenses.
3.2.2 Appuyer les dispositifs d'accueil, d'information et d'orientation dans les services publics à forte fréquentation	MIANPBG/ BOM	Consultant	6 000 000	10 000 000	8 536 550	L'intervention du programme a essentiellement porté sur l'appui à la **tenue d'un atelier** sur l'accueil et l'orientation dans le service public qui a permis : i) ....ii) ..iii) (vision, axes stratégiques)	* **Un atelier** a été organisé sur l'accueil et l'orientation dans les services publics en **2015**, **sur la base de l'étude diagnostique (qui était suspendue au 1er trimestre 2014, "qui n'avait pas été finalisée du fait de la révision**). Les dépenses pour un atelier (à 8 536 550 F ?) devraient être plus explicites et, concertées. Les coûts (éventuels du Consultant pour la poursuite de l'étude) ne sont pas indiqués dans le rapport.
		Atelier	4 000 000				
3.2.3 Appuyer le processus d'institutionnalisation de l'Oscar de la meilleure administration	MIANPBG /BOM	Consultant	5 000 000	5 000 000	0		
mécanisme de veille sur l'éthique et la déontologie	MIANPBG	Consultant	2 000 000	2 000 000	0		
Sous total 3.2				**26 000 000**	16 815 000		
4.3.2 Appuyer le fonctionnement des cellules régionales de gouvernance	MIANPBG	Ateliers	10 000 000	22 200 000	18 292 000	Le programme a ainsi accompagné le Ministère en charge de la promotion de la bonne gouvernance dans cette initiative, en renforçant les capacités d'intervention des cellules, notamment dans la zone Sud...(Kolda) .La mise en œuvre s'est faite à travers : i) la tenue d'ateliers d'élaboration des plans d'action et de planification interne, ii) la production et l'édition de divers documents et supports	* Le rapport de décembre 2014 mentionne "*qu'au 1er semestre 2014, des ateliers de planification interne et d'élaboration des plans d'action pour les cellules régionales avaient été appuyés, ainsi que la production et l'édition de divers documents et supports*" . Mais, "*que l'activité n'avait pas été poursuivie du fait de la révision*" . En 2015, cinq (5) CRG ont pu être implantées (Thiès, Kolda, Ziguinchor, Tambacounda, Kaolack, mais elles ne sont encore fonctionnelles (CF. Rapport de synthèse de la visite des réalisations en décembre 2015, pour le ROAR). **En quoi consisterait alors cet appui du Programme aux CRG (organisé normalement par le MIANPBG/DPBG) pour 18 292 000F ??**
		Edition	2 200 000				
		Autres frais de communication	10 000 000				
Sous total 4.3				**22 200 000**	18 292 000		

Dépenses 2015 sur Budget ETAT (cf. PTA signé) -suite et fin							
Produits attendus / Activités planifiées	**Responsables**	**Description dans le budget**	**Coût détaillé**	***Montant Budget (FCFA)***	**Dépenses annuelles (FCFA)**	**Explications/commentaires de l'UGP (Rapport annuels d'activités)**	**Commentaires de l'Evaluateur**
5.1.1 Production et publication du rapport sur les acquis en matière de gouvernance	UGP	Atelier	1 800 000	1 800 000	*3 250 725*	La mise en œuvre de l'activité a démarré en 2015. Le premier draft est disponible	Rapport en cours, non encore produit, encore moins publié, à la date de mars 2016. Draft non présenté, inconnu pour les responsables du Programme.
Sous total 5.1			***3 000 000***	***3 000 000***			
5.2.1 Appuyer à la mise en œuvre du plan de communication du Programme	UGP	Communication	Il s'agit d'un réajustement	0	4 675 000	...le Programme s'est attelé à l'élaboration et la mise en œuvre de son plan de communication, A ce titres des initiatives portant sur la production et/ ou l'édition de documents et autres d'outils pouvant contribuer à informer le public des activités du programme ont été prises.	* Un plan de communication du programme PAGS (GPAO révisé) est exigé depuis des mois, mais n'existe pas encore. Un draft serait en cours d'élaboration, il devra ensuite être partagé et validé par les instances responsables du Programme (PNUD, Ministère, DI). Ainsi des activités de communication sont menées, sans plan précis et, sana être partagé. L'UGP édite les réalisations des autres et oublie parfois d'y mettre e logo du PNUD, à côté de celui d'autres bailleurs.
Sous total 5.2				***0***			
5.3.2 Prendre en charge les ateliers de planification, les audits, l'évaluation et la participation aux ateliers	UGP	Participation aux ateliers	3 000 000	3 000 000	0		
5.3.3 Assurer la prise en charge du personnel d'appui	UGP	Charges salariales	28 600 000	28 600 000	58 924 568		**Observ. Evaluateur** : Toujours excessif pour le fonctionnement d'une UGP. Quel personnel si coûteux !! Où dans l'UGP ?? Coût : 4 910 380 F par mois pour les 2 rubriques. Précisions non fournies sur le personnel concerné (dans et hors UGP ?). Difficle donc de faire des propositions de réduction. A vérifier
5.3.4 Assurer le règlement des charges sociales et fiscales sur salaires	UGP	Charges sociales et fiscales	40 260 000	40 260 000			
5.3.5 Assurer la prise en charge des charges locatives et autres charges associées (téléphone, eau et électricité, carburant, entretien et maintenance)	UGP	Charges locatives et autres charges	33 540 000	33 540 000	38 452 707		**Observ. Evaluateur : M**ême si en 2015, on a mélangé les charges locatives avec le carburant et la maintenance , cela reste toujours hyper onéreux pour 2 véhicules, un sccoter et une UGP abritant 4 personnel-clé. Dépenses moyennes de 3 204 392/mois, en 2014, c'était 1 571 418 F/mois sans le carburant et la maintenance. Auditer puis réduire les charges locatives en logeant la Cellule d'exécution dans les locaux du au Ministère
5.3.6 Assurer la prise en charge médicale du personnel	UGP	Assurance maladie	10 000 000	10 000 000	8 590 000		**Observ. Evaluateur :** Excessif pour les postes concernés dans l'UGP : 715 833 F/mois. A vérifier
5.3.7 Assurer la prise en charge des indemnités des points focaux	UGP	indemnités	4 600 000	4 600 000	0		
Sous Total 5.3 : Le fonctionnement de l'unité de gestion du projet est assuré				120 000 000	105 967 275		
Total Composante 5 (bduget ETAT)				*121 800 000*	113 893 000		
TOTAL BUDGET ETAT				186 000 000	158 000 000		

2.3. Efficacité

2.3.1. Progrès vers les résultats attendus en fin 2015 (résumé)

Résultats attendus (et indicateurs) dans le DAP révisé	Cibles annuelles (DAP)	Indicateurs des PTA 2014 et 2015	Cible (Outil suivi PTA 2014/	Cible (cf. Outil du PTA 2015/ PTT.1, UGP	RESULTATS OBTENUS (cumul, Rapport de progrès 2015)	Observations
Résultat 1.1 : Les capacités nationales de formulation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques publiques sont renforcées **Indicateurs : Disponibilité d'un modèle macroéconomique de simulation d'impact à moyen et long terme ; Existence d'un cadre de dépenses sur 3 ans ; Disponibilité des textes législatifs et reglementaires sur l'évaluation des politiques publiques. Nombre de personnes formées aux méthodes et outils d'évaluation des politiques publiques et nombre de politiques publiques évaluées.**	**Cible 2014 :** * Processus d'acquisition du modèle macroéconomique de simulation d'impact lancé ; * Lancement du processus de programmation budgétaire ; * Etude sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques. **Cible 2015 :** * * Développement, finalisation et opérationnalisation du modèle macroéconomique de simulation d'impact ; * du processus de programmation budgétaire dans 4 ministères démarré ; * vingt(20) cadres formés à l'évaluation des politiques publiques.	*** 1 modèle de projection macroéconomique à moyen terme est fonctionnel avant 2016** * Les capacités d'au moins 300 cadres et agents de l'Administration sont renforcées sur des thématiques liées aux réformes * 1 dispositif de suivi et d'évaluation évaluation des politiques, projets et programmes est disponible et fonctionnel * Au moins trois politiques publiques sont évaluées	* Processus lancé *** 100** *N.A. * Non visée en 2014	Modèle élaboré ou (Modèle Disponible) Au moins deux (2) ministères disposent de DPPD et de LPS Dispositif institutionnel validé (ou * Dispositif d'évaluation des politiques institutionnalisé)	* … l'étude portant «institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques a été finalisée et partagée en 2015. …. la réflexion a débouché sur des scénarii d'institutionnalisation. * Deux ministères-cibles disposent de documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) en 2015. * LPSD du Ministère en charge de la Promotion de la Bonne Gouvernance a été élaborée et a fait l'objet d'une validation technique en décembre 2015 »	* (UGP) Le cabinet a produit et partagé la note d'orientation… Activité sera finalisée au cours de l'année 2015. * (UGP) * (UGP) La réalisation de cette étude a connu du retard. En effet, le partage du deuxième rapport d'étape initialement programmé en septembre avec à la fois le lancement de la révision et la tenue de deux réunions nationale abordant la problématique ..(n'a pas été organisé). (2014) *****L'Evaluateur** : Retard considérable. la note d'orientation partagée au 1er semestre 2014, Le modèle macro-économique vient d'être livré, le rapport final également **(durée 18 mois au moins)**. Les équipements informatiques ne sont pas encore déballés pour y installer le modèle. Les thèmes de modélisation sont en cours de validation. **Modèle pas encore fonctionnel** * L'atelier de validation de l'étude sur « institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques » a été organisé le 24 novembre 2015, (soit au moins 18 mois plus tard). **Le dispositif n'est pas encore finalisé** : l'ancrage et le scenario d'institutionnalisation seront choisis, par les autorités du pays, en 2016. ***Le renforcement des capacités** d'au moins **100 cadres et agents par an** à partir de 2014, n'a pas été réalisé. *Deux(2) DPPD ont été présentés : le Ministère de la Jeunesse qui avait été proposé par le PNUD (après concertation avec le Pôle régional la Direction du Budget et la DP) et, après en avoir ensuite informé l'UGP, a été éliminé et remplacé par cette dernière à l'insu du PNUD qui en est la bailleur de fonds (courrier PRG 0115 du 27 avril 2015). * **Aucune LPSD n'avait été validée** : c'est 1 ancien draft de LPSD de l'ex MPBG qui avait fait l'objet d'une réunion de partage le 21/12/2015. Des travaux menés par la DP avec l'appui d'un Consultant pour finaliser la LPSD du MIANPBG en 2016, ont abouti à une **validation technique le 30 mars 2016, avec le Programme d'appui aux réformes des finances publiques (PARFP).financé par la Banque Mondiale ; la validation nationale est programmée**

Résultats attendus (et indicateurs) dans le DAP révisé	Cibles annuelles (DAP)	Indicateurs des PTA 2014 et 2015	RESULTATS OBTENUS (cumul en 2015, Rapport de progrès 2015)	Observations de l'Evaluateur
Résultat 1.2.Les capacités des institutions et organes de gestion et de contrôle des finances publiques sont renforcées **Indicateurs :** **Disponibilité du rapport annuel sur l'Aide Publique au Developpement ; Droit d'accès externe à Atlas aux projets NEX etabli ; Nombre de projets formés sur la Gestion axée sur les resultats et la gestion des projets ;**	**Cible 2014 :** * Publication du rapport 2014 sur l'aide publique au developpement ; * Personnel DI formés sur Les directives de l'UEMOA ; * Personnel projet NEX entrainé à l'utilisation du module « external access » de l'Atlas et gestion de Projets.	* Au moins 3 rapports annuels sur l'aide publique au développement sont produits et diffusés * Nombre de sessions de formation organisées au profit du personnel NEX	Selon rapport bilan UGP 2014 : "Atelier de saisie des données et de mise à jour de la PGFE organisé au deuxième trimestre. La non mise à disposition des ressources n'a pas permis de boucler cette activité » « L'activité devait être poursuivie au second semestre (2014) en vue de l'édition du rapport. » Le développement des capacités des unités de gestion des projets NEX a été assuré à travers la tenue de trois (3) sessions de formation : 1°) mise à niveau des personnels de la DI sur les Directives de l'UEMOA, 2°) modalité d'exécution nationale, 3°) mise à niveau des UGP sur la gouvernance d'entreprise, le contrôle interne et externe.	* Selon le rapport bilan UGP 2014 : "Atelier de saisie des données et de mise à jour de la PGFE organisé au deuxième trimestre. L'activité devait être poursuivie au second semestre en vue de l'édition du rapport. Dépenses =5 862 500 Frs sur un budget de 12 000 000 F CFA", en 2014. Non consommé en 2015. *Rapports non publiés avec le PAGS/GPAO. * La D.I. a organisé trois sessions de formation. La formation sur les directives UEMOA a été faite en 2014. Elle était prévue explicitement dans le DAP et me paraît pertinente de ce point de vue. Celle sur la modalité NEX également a été organisée et bien appréciée par les responsables d'UGP. C'est à cette occasion que le thème suivant a été fixé avec les participants, suite à des besoins notés lors des audits qui ont été réalisés dans leurs projets respectifs. C'est ainsi le 3ème atelier a porté sur le contrôle interne et externe, au grand bénéfice du personnel ciblé dans les projets NEX. Un échange de courrier entre la DI et le PNUD a permis de mieux clarifier la situation et de s'entendre.

Résultats attendus (et indicateurs) dans le DAP révisé	Cibles annuelles (DAP)	Indicateurs des PTA 2014 et 2015	Cible (cf. Outil du PTA 2015/ PTT.1, UGP	RESULTATS OBTENUS (cumul en 2015, Rapport de progrès 2015)	Observations de l'Evaluateur
Résultat 1.3 : Les capacités nationales de transparence et de lutte contre la corruption sont renforcées **Indicateurs :** **Disponibilité du Plan Stratégique de l'OFNAC ;** **Disponibilité du rapport sur la perception de la corruption ;** **Nombre d'activités de sensibilisation/ Communication** **Plan de Communication Sociale mis en œuvre.**	**Cible 2014 :** Appui au fonctionnement et Adoption et mise en œuvre du Plan Stratégique de l'OFNAC.	Un (1) Plan stratégique de l'OFNAC disponible Le cadre de concertation autour de la corruption est fonctionnel Une étude diagnostique sur les coûts et la perception de la corruption est disponible Plan de communication et de sensibilisation de l'OFNAC exécuté à 50% Au moins 2 séances d'information et de sensibilisation sur le processus électoral sont organisées ; Au moins 3 ateliers de sensibilisation sur les violences électorales sont organisés	Plan stratégique disponible ; étude disponible.	Un comité ad-hoc d'environ 170 personnes, issus du secteur privé, de l'Administration, du parlement, de la société civile, des religieux, etc., a commencé à fonctionner régulièrement. L'acte de formalisation de ce cadre de concertation sera signé dans le premier trimestre de 2016. Activité (étude diagnostique) retardée pour contraintes liées au code des marchés et de l'élaboration du rapport public de l'OFNAC. La procédure de sélection des cabinets est en cours. Taux de réalisation estimé à 30 % par l'OFNAC	Une incompréhension sur l'expert mis à disposition par le PNUD a été relevée au sujet de l'atelier de planification stratégique qui, pour l'OFNAC devait déboucher sur un plan stratégique élaboré. A l'issue d'un processus qui s'est achevé par un atelier de planification organisé les 5 et 6 février 2014, l'Expert du PNUD a produit un document intitulé : « LES GRANDS AXES STRATEGIQUES DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION AU SENEGAL ET LE PLAN D'ACTION DE 2015 DE L'OFNAC » et, pas véritablement un plan stratégique. Un Consultant a ensuite été recruté sur fonds OFNAC pour aider à finaliser le plan stratégique, avec le personnel de l'Institution. Le plan stratégique 2016-2020 est ainsi en cours de validation
	Cible 2015 : Rapport sur la perception de la corruption publié.				Le Plan de communication et de sensibilisation de l'OFNAC est également en cours d'élaboration. « Mais, des actions significatives ont été menées. Au total, en 2015, 97 sorties ont été menées à Dakar et sa banlieue, mais aussi dans les régions, dans les secteurs suivants (FIDAK, gares routières, marchés de Dakar, milieu scolaire, Pèlerinages nationaux et évènements religieux (Magal, Gamou, Poponguine), émission, spots et sketchs dans les chaines de radio/télévision »'OFNAC ****L'évaluateur : Note globale exécution technique OFNAC 45%**

Résultats attendus (et indicateurs) dans le DAP révisé	Cibles annuelles (DAP)	Indicateurs des PTA 2014 et 2015	Cible (cf. Outil du PTA 2015/ PTT.1, UGP	RESULTATS OBTENUS (cumul en 2015, Rapport de progrès 2015)	Observations de l'Evaluateur
Résultat 2.1 : les mécanismes de consolidation du processus électoral sont renforcés **Indicateurs : Au moins 2 séances de sensibilisation sur le code électoral tenues et 2 ateliers sur la prevention de la violence électorales organisées en 2016 avec la société civile et les partis politiques ; Au moins 2 rencontres d'information au public sont organisées ;**	**Cible 2014 : n/a** **Cible 2015 : n/a**	*Au moins 2 séances d'information et de sensibilisation sur le processus électoral sont organisées ; * Au moins 3 ateliers de sensibilisation sur les violences électorales sont organisés ;	0		Activités sur le processus électoral non réalisées, car des élections locales ont eu lieu en juin 2014, au moment de de la révision du GPAO. Les appuis du PNUD ont été donnés à travers le Projet Elections. Quant à l'année 2015, il n'a pas été prévu d'élection ou de préparation.

Résultats attendus (et indicateurs) dans le DAP révisé	Cibles annuelles (DAP)	Indicateurs des PTA 2014 et 2015	Cible (cf. Outil du PTA 2015/ PTT.1, UGP	RESULTATS OBTENUS (cumul en 2015, Rapport de progrès 2015)	Observations de l'Evaluateur
Résultat 2.2 : La qualité du travail parlementaire est améliorée **Indicateurs : Disponibilité du Plan Strategique de developpement du Parlement ; nombre de sessions de dialogues politiques organisées ; nombre de rapports d'organes de contrôles restitués tels que ceux de l'ARMP, de la Cour des Comptes ; Nombre de sessions de formation organisées par année à partir de 2015 ; Nombre de projets de lois votés avec une participation citoyenne.**	**Cible 2014 :** Plan Stratégique de Développement de L'Assemblée Nationale élaboré.	* Plan stratégique de l'Assemblée disponible * Au moins 9 sessions de dialogue politique sont organisées * Au moins 3 formations à l'attention des parlementaires sont tenues * Au moins les capacités de 100 parlementaires sont renforcées sur des thématiques d'intérêt			Activité non réalisée en 2014, ni en 2015 en ce qui concerne l'Assemblée nationale. Pour des raisons analysées sur les mésententes et blocages sur l'année 2014, il a été retenu d'élaborer et de signer un DAP à part pour l'Assemblée, comme cela été le cas pour l'OFNAC. Le budget 2015 n'a donc pas été exécuté, tout comme celui de 2014. De toute façon il avait été jugé très faible pour l'Assemblée qui souhaiterait un appui plus conséquent à la mise en œuvre de son plan stratégique.
	Cible 2015 : Trois(3) sessions de dialogues politiques organisées ; 3 rapports d'organes de contrôle restitués ; 1 session de formation organisée à l'attention des parlementaires.		Plan stratégique disponible ; Une politique publique évaluée.		

Résultats attendus (et indicateurs) dans le DAP révisé	Cibles annuelles (DAP)	Indicateurs des PTA 2014 et 2015	Cible (cf. Outil du PTA 2015/ PTT.1, UGP	RESULTATS OBTENUS (cumul en 2015, Rapport de progrès 2015)	Observations de l'Evaluateur
Résultat 3.1 : Le profil des fonctionnaires publics est mieux maîtrisé **Indicateurs :** ***Disponibilité du rapport sur les compétences ;** ***Existence d'un plan d'action correcteur des écarts.**					* Les résultats attendus en fin 2015, tels que cités dans le DAP sont : i) un **bilan des compétences effectué, ii) les besoins de compétences déterminés et iii) un plan d'action correcteur élaboré.** Tous ces résultats figurent d'ailleurs dans les TDR, assez sommaires, de la mission. Un retard considérable a été relevé, car le rapport d'audit des compétences prévu le 24/06/2015 a **été finalement validé en février 2016** (7 mois de retard, **durée 9 mois au lieu de 2 mois prévue**). Aussi bien le budget alloué, une compréhension différenciée des TDR, que le temps imparti, ne permettaient d'arriver à un audit des compétences généralisé à tous les ministères, et à la production d'outils informatiques complétant l'audit biométrique, par une cartographie des compétences et besoins. Finalement, **l'objectif de la mission avait été modifié en une phase pilote portant sur 3 ministères** seulement (Fonction Publique, Justice, Promotion des Investissements). Cependant, même si les résultats attendus en fin 2015 ci-dessus indiqués, n'ont pas été atteints**, des effets bénéfiques immédiats ont été notés par les bénéficiaires, au cours du processus ainsi enclenché** (Voir développements sur les incidences positives de l'audit des compétences
	Cible 2015 : *Bilan des compétences effectué ; *besoins des compétences déterminé ; *Plan d'action correcteur élaboré.	Un rapport d'Audit des compétences est disponible. Niveau de mise en œuvre du Plan d'actions de l'audit des compétences	Audit démarré Audit à trois ministères disponible	Le programme a appuyé la mise en œuvre de la phase pilote de l'audit des compétences dans la Fonction Publique. Cette phase concerne trois (3) ministères. Le processus a démarré en 2015. Le rapport d'étape qui tire les enseignements a été mis à disposition, le processus est en cours et en est à l'étape de la collecte et de l'exploitation des données.	

Résultats attendus (et indicateurs) dans le DAP révisé	Cibles annuelles (DAP)	Indicateurs des PTA 2014 et 2015	Cible (cf. Outil du PTA 2015/ PTT.1, UGP	RESULTATS OBTENUS (cumul en 2015, Rapport de progrès 2015)	Observations de l'Evaluateur
Résultat 3.2 : L'organisation de l'administration publique est rationnalisée **Indicateurs : Disponibilité d'un plan de formation et nombre de cadres formés.**	**Cible 2015 :** Plan de formation des cadres de l'administration disponible ; vingt(20) cadres.	Un projet d'amélioration des dispositifs d'accueil et une charte de l'usager sont disponibles Un mécanisme de veille pour l'éthique et la déontologie est proposé Un mécanisme de récompense annuelle de la meilleure Administration est institutionnalisé		Les activités prévues, notamment le renforcement des capacités des cadres de l'Administration, l'institutionnalisation de l'Oscar de la meilleure Administration et l'institutionnalisation d'un mécanisme de veille sur l'éthique et la déontologie, n'ont pas été réalisées L'intervention du **programme a essentiellement porté sur l'appui à la tenue d'un atelier** sur l'accueil et l'orientation dans le service public qui a permis : i) l'approfondissement et le partage de l'étude diagnostic sur les dispositifs d'accueil physique, d'information et d'orientation dans les services publics ii)'identification des bonnes pratiques dans le domaine, iii) la définition des éléments de bases de la politique nationale d'accueil, d'information et d'orientation dans les services publics (vision, axes stratégiques) Non réalisée (institutionnalisation de l'Oscar de la meilleure administration) Pour le mécanisme de veille sur l'éthique et la déontologie, le portage est assuré par le ministère en charge de la fonction publique qui a, à ce stade, mis en place un comité de pilotage	* "Les activités concernant le mécanisme de veille pour l'éthique et la déontologie sont **entamées avec un autre bailleur de fonds**." (source Directeur de Cabinet du Ministère ciblé : Fonction Publique * Un atelier a été organisé sur l'accueil et l'orientation dans les services publics en 2015, **sur la base de l'étude diagnostique (suspendue au 1er trimestre 2014, "qui n'avait pas été finalisée du fait de la révision)** sur les dispositifs d'accueil physique, d'information et d'orientation dans les services publics. **Les résultats attendus ne sont pas atteints (projet d'amélioration des dispositifs d'accueil et une charte de l'usager sont disponibles).** En outre **les dépenses élevées sur le budget Eta**t, pour couvrir un atelier (à **8 536 550 F** devraient être plus explicites, plus transparentes et, concertées**. Les coûts ne sont indiqués nulle part dans le rapport de progrès** *L'institutionnalisation du Prix de la meilleure Administration **n'a pas été réalisée, "faute de ressources"** * "Les activités concernant le mécanisme de de veille pour l'éthique et la déontologie sont **entamées par le Ministère concerné, avec un autre bailleur** de fonds." Rapport UGP 2015

Résultats attendus (et indicateurs) dans le DAP révisé	Cibles annuelles (DAP)	Indicateurs des PTA 2014 et 2015	Cible (cf. Outil du PTA 2015/ PTT.1, UGP	RESULTATS OBTENUS (cumul en 2015, Rapport de progrès 2015)	Observations de l'Evaluateur
Résultat 4.1 : Le cadre organisationnel et les ressources des collectivités locales sont renforcées **Indicateurs : Disponibilité d'un organisme type des collectivités locales ; Nombre de sessions de formation organisées à l'attention des élues.**	**Cible 2015 :** Réalisation d'un diagnostic du schéma organisationnel actuel des CL ; Elaboration d'un organigramme type pour les CL ; 4 sessions de formation organisées	Diagnostic du schéma organisationnel des CL disponible Organigramme type des CL disponible Au moins 100 élues locales ont bénéficié de formation sur les réformes de l'Acte III de la décentralisation	Organigramme type disponible. 1 organigramme 50 élues locales sont formées. 50	* Diagnostic du schéma organisationnel des CL : Non réalisée Organigramme type des collectivités locales: Non réalisé 'activité a démarré en 2015 avec plus de 150 femmes élues locales formées. Le renforcement des capacités des femmes élues locales occupe une place de choix dans les activités du programme. En effet, il participe à l'amélioration de la gouvernance locale et la conduite des changements attendus de la mise en œuvre de l'Acte III	*Le programme n'est pas intervenu dans un diagnostic du schéma organisationnel et l'élaboration d'un organigramme –type des CL, le PTA 2015 l'avait prévu, mais l'activité n'a pas été réalisée. **Elle avait déjà été prise en charge par un autre programme (le PNDL).** Les 4 000 000 F prévus pour cette activité devaient être réaffectés, de manière concertée sur insistance du PNUD… (!!!) *Le renforcement des capacités précédemment prévu pour 200 élus dans le PTA 2014, n'a pas été réalisé, du fait de la révision cette activité n'avait pas été budgétisée. * Dans le PTA 2015, la formation concerne 100 élues. Les sessions de formation des élues prévues au 1er semestre, ont été organisées au 2ème trimestre: Kolda (juin) 2015, Mbour (septembre), puis Ziguinchor (novembre), pour environ 150 personnes. **Résultats atteints très satisfaisants, en qualité et quantité (Voir texte développé dans le rapport de l'Evaluateur)**

Résultats attendus (et indicateurs) dans le DAP révisé	Cibles annuelles (DAP)	Indicateurs des PTA 2014 et 2015	Cible (cf. Outil du PTA 2015/ PTT.1, UGP	RESULTATS OBTENUS (cumul en 2015, Rapport de progrès 2015)	Observations de l'Evaluateur
Résultat 4. 2 : Les potentialités économiques des communes concernées sont identifiées **Indicateurs : Au moins une analyse des potentialités économiques est effectuée dans les zones concernées.**	**Cible 2015 :** Réalisation d'une étude pour la Casamance et la région de Saint louis	Au moins deux monographies économiques sont disponibles	Une monographie disponible. 1	Pour cette année (2015), la région de Ziguinchor a été ciblée. La commune de Coubalan, en collaboration avec les acteurs locaux et les autorités administratives a été sélectionnée pour bénéficier de cette étude. Le document produit fait un diagnostic de tous les secteurs d'activités et met en exergue les potentialités de la zone. Le processus d'élaboration a, par ailleurs, permis une meilleure appropriation, par les acteurs locaux, des contraintes et ressources ainsi que des défis majeurs à relever	* **Une monographie a été réalisée en fin 2015, sur les 2 prévues**. Celle de la commune de **Coubalan dans la région de Ziguinchor a produit des résultats intéressants**, en termes de participation, de démarche inclusive et d'appropriation du processus par les populations, les élus, la société civile, l'Administration, dans le sens d'une meilleure maîtrise de la territorialisation des politiques publiques, de la gestion des C.L., etc. * L'expérience de Coubalan est à démultiplier, mais de de façon plus efficiente, en s'appuyant sur les structures et ressources techniques et humaines de la DADL. Cela permettrait la collecte des données à moindre coût et, de toucher une masse critique plus significative de CL. Tout ceci, permettrait d'avoir des résultats plus visibles dans l'atteinte des objectifs de l'Acte 3 de la Décentralisation et du PSE.

Résultats attendus (et indicateurs) dans le DAP révisé	Cibles annuelles (DAP)	Indicateurs des PTA 2014 et 2015	Cible (Outil suivi du PTA 2015/ PTT.1, UGP	RESULTATS OBTENUS (cumul en 2015, Rapport de progrès 2015)	Observations de l'Evaluateur
Résultat 4.3 : Les mécanismes de transparence, de contrôle et de participation des citoyens sont renforcés pour une meilleure gouvernance territoriale **Indicateurs :** **Plus de 10 expériences des acteurs de la société civile sont capitalisées. Au moins cinq cellules régionales exécutent leur plan d'actions**	**Cible 2014 :** Expériences revues et capitalisées à l'échelle locale. **Cible 2015 :** Cadre de participation citoyenne expérimenté dans deux à trois collectivités locales ; Deux plans d'actions de CRG sont exécutées.	Un outil d'évaluation de la performance des CL est élaboré Au moins 5 cellules régionales de gouvernance (CRG) sont appuyées		Rapport UGP, 2014 : Définition d'un « Cadre standardisé de participation citoyenne (CPC). **L'étude a permis de faire une analyse croisée** des différents outils de participation à savoir : (i) le budget participatif, (ii) les cadres de concertation locale, (iii) la Baromètre de bonne gouvernance, (iv) les conventions locales, (v) la certification citoyenne, (vi) les auditions conseils de quartiers, (vii) les Maisons citoyennes et les expériences de la FAFS et du PNDL » (!!!!!)... « Il est une instance citoyenne locale crée par délibération du conseil municipal ou départementale » (!!!)	Ce n'est pas là "un outil élaboré et institutionnalisé d'évaluation de performance des CL", mais une juste une proposition d'une étude "croisée". La proposition ne porte pas sur l'évaluation des performances, mais se veut une instance de concertation, qui suppose que les élus en soient informés et, ensuite convaincus de sa pertinence. **4.3.1.** **Budget prévu Etat = 0 ;** **Budget prévu PNUD = 9 000 000 F CFA, finalement supportés entièrement sur fonds Etat (!!!)**
				Le programme a ainsi accompagné le Ministère en charge de la promotion de la bonne gouvernance dans cette initiative, en renforçant les capacités d'intervention des cellules, notamment dans la zone Sud… .La mise en œuvre s'est faite à travers : i) la tenue d'ateliers d'élaboration des plans d'action et de planification interne, ii) la production et l'édition de divers documents et supports	* Le rapport bilan 2014 mentionne "**qu'au 1er semestre 2014, des ateliers de planification interne et d'élaboration des plans d'action pour les cellules régionales avaient été appuyés**, ainsi que la production et l'édition de divers documents et supports". Mais, "que l'activité n'avait pas été poursuivie du fait de la révision". En 2015, cinq (5) CRG ont pu être implantées (Thiès, Kolda, Ziguinchor, Tambacounda, Kaolack, **mais elles ne sont encore fonctionnelles** (cf. Rapport de synthèse de la visite des réalisations en décembre 2015). **En quoi consisterait alors cet appui du Programme aux CRG, d'abord 16 000 000 en 2014 et, ensuite 18 292 000F en 2015 ?** Dépenses à préciser (car les ateliers sont déjà tenus en au 1er semestre 2014).

Résultats attendus (et indicateurs) dans le DAP révisé	Cibles annuelles (DAP)	Indicateurs des PTA 2014 et 2015	Cible (cf. Outil du PTA 2015/ PTT.1, UGP	RESULTATS OBTENUS (cumul en 2015, Rapport de progrès 2015)	Observations de l'Evaluateur
Résultat 5.1 : L'état des lieux de la gouvernance au Sénégal est analysé **Indicateurs : Disponibilité des outils et rapports du MAEP pour le Sénégal.**	**Cible 2015 :** Organisation de 3 consultations.	*Le tableau de bord des indicateurs de gouvernance est disponible *Au moins 3 rapports sur la gouvernance sont publiés *Le MAEP est mis en œuvre	Un rapport disponible. Processus démarré.	La mise en œuvre de l'activité a démarré en 2015. Le premier draft est disponible. L'une des étapes stratégiques dans le processus de mise en œuvre du MAEP est celle des consultations citoyennes qui sont un moment fort d'échanges avec toutes les couches de la population sur des questions relatives à la gouvernance. Le programme a ainsi appuyé les foras organisés dans ce cadre au niveau de quatorze (14) régions. Le soutien du programme a également porté sur l'organisation, des visites d'études et d'échanges au profit des membres de la commission nationale de gouvernance au Mali et au Bénin qui ont déjà conduit leur processus d'auto évaluation. Afin de permettre à la commission nationale de gouvernance d'assurer efficacement ses missions, leurs capacités ont été renforcées.	*** Un tableau de bord des indicateurs de gouvernance n'est pas disponible**, mais un manuel de procédures et des outils de gestion du Programme * Selon le rapport de progrès de l'UGP, un **rapport sur la situation de la gouvernance au Sénégal en 2015, est en cours d'élaboration**. Aucun draft n'a été présenté aux parties responsables PNUD, MIANPBG, DI) *Les dépenses effectuées sur le budget Etat devraient être plus explicites et plus transparentes. *Pour le MAEP, voir parties développées dans les pages suivantes

Résultats attendus (et indicateurs) dans le DAP révisé	Cibles annuelles (DAP)	Indicateurs des PTA 2014 et 2015	Cible (cf. Outil du PTA 2015/ PTT.1, UGP	RESULTATS OBTENUS (cumul en 2015, Rapport de progrès 2015)	Observations de l'Evaluateur
Résultat 5.2 : La stratégie et les principales réalisations en matière de bonne gouvernance sont connues du grand public **Indicateurs : Le plan de communication est disponible et exécution au moins à 80% à la fin du programme.**	**Cible 2015 :** Plan de communication disponible.	Le Plan de communication est disponible et exécuté à 30% Au moins 3000 exemples de supports de communication /an sur la stratégie mis à disposition du grand public (plaquettes, brochures, rapports, etc.)		...le Programme s'est attelé à l'élaboration et la mise en œuvre de son plan de communication, A ce titres des initiatives portant sur la production et/ ou l'édition de documents et autres d'outils pouvant contribuer à informer le public des activités du programme ont été prises.	* Selon le rapport de **progrès un plan de communication du PAGS (GPAO révisé)** est élaboré et mis en œuvre. **Aucun plan de communication du Programme n'a été réalisé, encore moins partagé avec les partenaires responsables.** Des actions de communication ont été déclarées, mais ont alors été faites sans plan**.** * **Une brochure présente les « 20 réalisations à mi-parcours »,** datée de décembre 2015 et, une autre le GPAO en 2013, plus une sur les modules formation des élues. Cette brochure **présente des activités réalisées et non des résultats**. La plupart des supports ne présentent pas les réalisations du Programme, ses stratégies .... mais plutôt les réalisations et produits d'autres bénéficiaires, dont le Programme a « appuyé la réalisation et/ou l'édition » de son produit ou de sa brochure**. Il ne s'agit pas véritablement d'un plan de communication portant sur le Programme** lui-même. Le Programme a permis d'éditer les réalisations d'autres partenaires

Résultats attendus (et indicateurs) dans le DAP révisé	Cibles annuelles (DAP)	Indicateurs des PTA 2014 et 2015	Cible (cf. Outil du PTA 2015/ PTT.1, UGP	RESULTATS OBTENUS (cumul en 2015, Rapport de progrès 2015)	Observations de l'Evaluateur
Résultat 5.3 : Le fonctionnement de l'Unité de gestion du Projet est assuré		Les taux d'exécution technique et financière du Programme sont supérieurs à 80%	85%	Pour l'année 2015, la mise à disposition des ressources du PNUD a été effective pour la prise en charge des salaires du personnel et les dépenses de fonctionnement L'atelier de planification qui devait être tenu durant ce trimestre a été programmé pour janvier 2016, en rapport avec le PNUD. Ainsi, la réunion du comité de pilotage qui devait, en autres, valider le plan de travail issu de l'atelier de planification a été également programmé pour le 1er trimestre 2016	* Le taux d'exécution technique était de l'ordre de 35% en 2014 et, de 40% en 2015 (sans OFNAC, ni Assemblée Nationale). **CONCLUSIONS :** **A)** Le Programme a **réalisé des ACTIVITES** (**études et nombreux ateliers de « partage d'étape » ou de validation**). **Ces activités ne constituent pas des résultats**. Mais, si elles n'étaient pas inachevées ou déroulées sur des durées excessivement longues, elles auraient peut-être pu permettre d'atteindre **les RESULTATS ATTENDUS, qui sont : des dispositifs, mécanismes, systèmes institutionnalisés, modèles et autres outils fonctionnels de bonne gouvernance**, accompagnés de capacités renforcées pour les acteurs. **B) : Les dépenses sur le budget Etat devraient être plus explicites, plus transparentes et, concertées.** **C**) La communication (notamment, sur le choix des activités, leur mise en œuvre, le partage de tous les résultats, etc.) et **l'esprit de partenariat et de bonne collaboration** ont manifestement fait défaut, malgré tout le courrier échangé et, les recommandations du Comité de Suivi (non suivies d'effet).

2.3.2. Quelques repères et incidences positives (impacts hors cadre logique du Programme)

❖ *L'étude sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques*

Elle était prévue en 2014, **suivie en 2015, de la mise en place d'un dispositif fonctionnel, de la formation de 20 cadres et, de l'évaluation d'au moins deux politiques publiques**. L'atelier de validation de l'étude a été organisé le 24 novembre 2015. Le dispositif est en cours de finalisation, « l'ancrage et le scenario d'institutionnalisation seront choisis, par les autorités du pays ». Cette activité prévue en 2014 a été tellement retardée que plusieurs autres initiatives (au moins plus officielles) se sont développées et accélérées entre temps, pour finalement la rendre quasiment caduque.

En effet, l'évaluation des politiques publiques n'est pas encore réalisée au Sénégal dans un cadre uniformisé et institutionnalisé. Avec l'avènement des nouvelles autorités il avait été créé une « Commission d'évaluation et de suivi des Politiques et Programmes publics » rattachée au Cabinet du Président de la République (Décret n 2012-543 du 24 mai 2012 portant répartition des services de l'Etat), mais elle n'a pas été activée et fonctionnelle. Cependant, un **guide d'évaluation des politiques publiques a été publié par la Cour des Comptes**, dont la loi organique n° 2012-23 du 27 décembre 2012 abrogeant et remplaçant la loi organique n° 99-70 du 17 février 1999 sur la cour des comptes, donne clairement un mandat d'évaluation des politiques des politiques. Et, récemment, dans son discours à la Nation en fin d'année 2015, le Président de la République a également, promis un soutien à l'Assemblée, dans sa « mission d'évaluation des politiques publiques », ladite mission est confirmée finalement dans la nouvelle Constitution du Sénégal votée au référendum du 20 mars 2016.

Avec l'adoption du PSE, le suivi-évaluation des politiques publiques est assuré par plusieurs acteurs, à travers divers cadres et dispositifs différents dont : par : i) la Présidence de la République à travers le Bureau Opérationnel de Suivi du Plan Sénégal émergent (BOS-PSE) pour les projets et réformes phares et le Bureau Organisation et Méthodes (BOM) pour la mesure des résultats des 10 secteurs prioritaires du PSE ; ii) la Primature avec la plateforme « SYSACTION" pour le suivi informatisé de l'action gouvernementale, iii) le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan (MEFP), avec le suivi-évaluation de la mise en œuvre de la politique économique et sociale et le suivi du PAP-PSE (DGPPE, ANSD, DGF, etc.) ; iv) les Ministères sectoriels pour les projets, programmes et réformes sectorielles.

Pour coordonner tous ces mécanismes, les autorités du pays ont signé **le « Décret n 2015-679 du 26 mai 2015 portant création d'un Cadre harmonisé de suivi-évaluation des politiques publiques (CASE)** » avec le mandat suivant :

« **Article premier**. - Il est créé un Cadre harmonisé chargé de développer et de coordonner tous les mécanismes et instruments de l'Etat en matière de suivi-évaluation des politiques publiques.

Le suivi-évaluation d'une politique publique au sens du présent décret a pour objet de rechercher, si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

Le Cadre harmonisé de suivi-évaluation des politiques publiques (CASE) est placé sous l'autorité directe du Président de la République.

Article 2. - Le Cadre harmonisé fédère les systèmes d'information et de suivi-évaluation développés par la Présidence de la République, la Primature, le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan (MEFP), le Bureau opérationnel de Suivi du Plan Sénégal émergent (BOS) et le Bureau Organisation et Méthodes (BOM).

Article 3. - Le Cadre harmonisé est chargé :

- ✓ du suivi de l'exécution des politiques publiques ainsi que des plans, projets, programmes et réformes qui les sous-tendent ;
- ✓ de l'évaluation périodique des politiques publiques, à travers l'analyse de leurs effets et impacts sur les populations et l'environnement ;
- ✓ du recueil, du partage et de la diffusion des résultats des politiques publiques. »

Une étude est en cours pour faire le diagnostic et la cartographie des mécanismes existants, puis de formuler des recommandations pour opérationnaliser le CASE. L'étude financée et réalisée avec la Coopération canadienne, qui appuie ce processus, est pilotée par l'Unité de Coordination et Suivi de la Politique Economique (UCSPE) dont le mandat est justement, au sein du MEFP, le suivi-évaluation des politiques nationales au Sénégal.

L'action du PAGS (GPAO révisé) dans ce domaine devrait être revue en 2016, pour s'orienter vers d'autres domaines de gouvernance, où il peut apporter une valeur ajoutée.

La Direction de la Planification (DP) accompagne la réalisation de 19 **LPSD**, dont 10 financées par un autre programme appuyé par la Banque Mondiale. Celle du Ministère de Promotion de la Bonne Gouvernance, consistant en un ancien draft, repris et amélioré à l'interne, sans la participation de la DP, sans la démarche préconisée par le guide méthodologique en vigueur. Ce draft amélioré a fait l'objet d'une réunion de partage, le 21/12/2015 dans un hôtel de la place, mais pas d'une validation technique. Elle a été reprise, une requête dans ce sens a été déposée à la DP pour appuyer les travaux qui permettront (un Cabinet de consultance été recruté pour cela) de finaliser en 2016, le processus de validation technique et nationale, avec le Projet d'appui aux réformes des finances publiques (PARFP) financé par la Banque Mondiale (une étape de « validation sociale » indiquée par l'UGP, n'existe pas dans ce processus). Cela a abouti à une validation technique de la LPSD du MIANPBG le 30 mars 2016, avec l'appui de la DP et du Cabinet de consultance, sur financement du PARFP (la validation nationale de le LPSD du MIANPBG est prévue dans les prochaines semaines). Le Ministère de la Fonction Publique n'a pas encore entamé le processus.

En 2014 et 2015, la Direction du Budget a appuyé la réalisation de DPPD dans beaucoup de ministères, avec l'accompagnement de la DP, sans le PAGS. Pourtant, un appui aux LPSD, puis aux DPPD qui, en sont la partie exécutoire et, ensuite l'appui à l'évaluation des LPSD, aurait dû être les lieux privilégiés de positionnement stratégique du Programme et du PNUD, en matière de bonne gouvernance économique et financière en 2015. L'appui aux CEP des ministères techniques faciliterait aussi l'élaboration et le suivi-évaluation des LPSD et DPPD.

En 2016, l'on devrait envisager l'évaluation de politiques et programmes comme le PSE, le PUDC et, divers autres programmes nationaux et stratégies nationales, mis en œuvre au Sénégal. D'une manière générale, les appuis prévus pour la Gouvernance économique et financière (DCEF, DP, DI), sont très faibles pour pouvoir, générer des résultats majeurs et significatifs dans ce secteur. D'où l'intérêt pour le PNUD, d'avoir signé un nouveau DAP dans ce sens, avec la possibilité, entre autres, de généraliser les LPSD dans tous les ministères en 2016 et 2017 et, aussi d'accompagner si possible le processus d'opérationnalisation du **Cadre harmonisé de suivi-évaluation des politiques publiques (CASE), dont** l'appui au CEP.

D'autres actions d'envergure devaient également être accompagnées pour chacune des Directions du Ministère des Finances, pour espérer des résultats plus probants et plus évidents (que par exemple pour le modèle) sur lequel on s'investit techniquement et financièrement depuis 2 ans, qu'il faudra installer sur les équipements achetés, tester et former les utilisateurs durant les deux ou trois prochaines années, pour quelle évidence ?).

❖ *L'Office National de lutte contre Fraude et la Corruption (OFNAC)*

- Plan stratégique de l'OFNAC en cours de réalisation sur fonds propres : une incompréhension sur la mission de l'expert du PNUD mis à disposition pour appuyer l'OFNAC dans l'élaboration du Plan, dont l'organisation d'un atelier de planification stratégique. Pour l'OFNAC l'atelier organisé le 5, 6 février 2015 devait déboucher sur un plan stratégique élaboré par l'Expert et, non par sur esquisse portant sur « les grands axes stratégiques de lutte contre la corruption et un plan d'actions pour 2015 » (TDR de l'Expert ou de l'atelier de planification non reçus par l'évaluateur). Un Consultant a dû être recruté sur fonds OFNAC pour aider le personnel à élaborer ce plan stratégique 2016-2020, qui est en cours de validation.

- Un comité ad hoc d'environ 170 personnes, issus du secteur privé, de l'Administration, du parlement, de la société civile, des religieux, etc., a commencé à fonctionner régulièrement. L'acte de formalisation de ce cadre de concertation sera signé dans le premier trimestre de 2016.

- L'étude sur la corruption n'est pas disponible, le cabinet a finalement été recruté, après de longs délais et retards liés au Code des marchés publics, l'atelier de lancement est prévu en février 2016.

- Le Plan de communication et de sensibilisation de l'OFNAC est en cours d'élaboration. Mais, des actions significatives ont été menées. Au total, en 2015, 97 sorties ont été menées à Dakar et sa banlieue, mais aussi dans les régions, dans les secteurs suivants (FIDAK, gares routières, marchés de Dakar, milieu scolaire où les premières cellules d'intégrité et d'exemplarité (CIE) en milieu scolaire et universitaire vont être créées et animées, Pèlerinages nationaux et évènements religieux (Magal, Gamou, Poponguine), émission, spots et sketchs dans les chaines de radio/télévision …

  N.B. : Toutes ces actions de communication et sensibilisation sont menées difficilement du fait de de la modicité des budgets alloués et d'un manque de flexibilité du PNUD, face aux nécessités d'ajustement de certaines activités, par rapport aux réalités du terrain et l'éligibilité des dépenses sur les FACE (Exemples lors de la journée du internationale de

lutte contre la corruption du 09 décembre 2009 : problèmes pour payer la restauration des participants, leurs frais de déplacement et les prix pour les lauréats du concours artistique, des primes pour le jury, etc. …).

- Cependant, des efforts de planification et de coordination à l'interne au sein de l'OFNAC, devront également être faits pour clarifier et mieux organiser la synergie des actions de communication et de sensibilisation de l'institution, par rapport à ses interlocuteurs extérieurs et, entre ses différentes directions opérationnelles. Pour ce faire, une équipe de projet a été mise en place, pour s'atteler à ces tâches, en plus de celles relevant de leurs autres responsabilités dans l'institution. La nécessité de prévoir des indemnités pour cette charge a été soulevée et mérite réflexion. Le DAP du GPAO 2013 prévoyait dans le Plan d'actions pluriannuelle (page 40), une ligne budgétaire 5.1.1.5 «. Assurer la prise en charge des indemnités des points focaux » reprise dans les PTA 2014 (ligne 5.1.5) et 2015 (ligne 5.3.7), financées sur budget Etat et, souvent non mobilisées (6 millions FCFA en 2014 et 4 600 000 F CFA en 2015).

❖ *L'audit des compétences dans la Fonction publique*

- Les résultats attendus en fin 2015, tels que cités que **DAP du PAGS (cibles 2015)** sont : i) un bilan des compétences effectué, ii) les besoins de compétences déterminés et iii) un plan d'action correcteur élaboré. A ce stade de l'évaluation à mi-parcours un retard considérable a été relevé, car le rapport d'audit des compétences n'est pas encore achevé (il a été finalement livré durant la présente mission, vers le 05 février 2016)

- Les TDR très sommaires de cette mission, ont repris dans les objectifs et résultats de l'étude, toutes ces attentes exprimées dans le DAP du PAGS, sur la mission d'audit, en visant la réalisation d'outils comme un bilan des compétences, des tableaux de bord sociaux, des bases de données fiables et exhaustives, un plan d'actions correcteur.

- Mais l'étude ne va porter que sur 3 ministères-test et, de manière non exhaustive dans ces derniers, elle n'a consisté qu'en une phase-pilote. Il s'est agi de tester une démarche qui ne pouvait pas donner lieu à la production d'outils informatiques complétant l'audit biométrique, par une cartographie des compétences et besoins.

- Aussi bien le budget alloué que la compréhension des TDR et, le temps imparti, ne permettaient d'arriver à un audit des compétences généralisée ou extrapolable dans tous les ministères, et, assorti d'une cartographie de l'existant et des besoins. Toutefois, le processus est lancé et la démarche semble bien maîtrisée et les leçons tirées par les acteurs concernés, ce qui permettrait de se rattraper sur les prochaines années du programme.

- Toutefois, malgré ce retard, des effets bénéfiques immédiats (non prévus dans le cadre logique du programme) ont été notés par les bénéficiaires, tels que : la généralisation de l'utilisation des fiches de postes qui n'y existaient pas avant l'audit. L'audit a permis de se rendre compte du faible nombre d'employés et de fonctionnaires disposant d'un curriculum vitae. C'est dans ce sens qu'une plateforme en ligne a été créée : à l'aide d'un login et mot de passe personnalisés, chaque employé pourra dorénavant remplir les champs demandés qui créeront son CV automatiquement. Un bouton « impression »

permettra à la personne d'imprimer son cv et d'en disposer en format papier. La catégorie D3, CEP et agents de service semblent être la catégorie la plus concernée par cette nouvelle fonctionnalité.

- Par ailleurs, les administrateurs des ministères touchés, ainsi que les agents pris individuellement ont commencé à prendre conscience des lacunes constatées et ont élaboré et mettre en œuvre leur propre plan de formation (par exemple plusieurs inscriptions au CESAG..). Le Ministère de la Fonction Publique a commencé à élaborer son plan stratégique de formation des agents et, des bailleurs canadiens sont venus spécialement pour offrir leur assistance pour sa finalisation et sa mise en œuvre (invitation à l'ENAP). Egalement, des écoles, instituts de formation et des candidats individuels à l'entrée à la Fonction ont commencé à s'intéresser aux profils recherchés tels qu'identifiés avec l'audit des compétences. Les lacunes sur les compétences ont été bien identifiées, ainsi que des éléments pour une meilleure adéquation formation-profils-emplois. On se dit que cet audit aurait dû précéder le PSE pour ses aspects développement du capital humain ; il aurait pu être à la fois un input dans le diagnostic et également un instrument de sa mise en œuvre.

❖ *La formation des élues*

- Le renforcement des capacités précédemment prévu pour 200 élus dans le PTA 2014, n'a pas été réalisé « du fait de la révision ». Dans le PTA 2015, la formation ne concerne 100 élues (femmes). Les sessions de formation des élues ont toutes été organisées dans le 2ème semestre, à Kolda (juin) 2015, ensuite Mbour (septembre 2015), puis Ziguinchor (novembre 2015), pour environ 150 personnes.

- Les résultats obtenus sont impressionnants (auprès de l'échantillon) rencontré. Les élues comprennent beaucoup mieux leurs rôles et maîtrisent des outils techniques pour les exercer. Mais, elles sont, surtout, passées d'un leadership, précédemment mal perçu et mal utilisé pour elles-mêmes et, exploité par d'autres, à **un leadership conscient et avisé, qui suscite une nouvelle confiance en soi et une nouvelle estime de soi**. Ce qui a suscité également, à la fois interrogations, admiration, étonnement, voire inquiétudes ou suspicions de « subversion », de la part de ceux-là qui les considéraient ou les sollicitaient, simplement comme « caisses de résonnance », « applaudisseuses », voire « querelleuses ».

- La formation leur a valu finalement, durant et après les sessions budgétaires et autres conseils, des félicitations chaleureuses et, à leur tour « d'être applaudies », pour leur compétences nouvelles et leur engagement notoire, notamment dans la budgétisation sensible au genre, à l'environnement et au développement social.

- Comme autre impact ou incidence positive, il faut retenir la création, par les 12 bénéficiaires, du Réseau des Femmes Elues pour la Bonne Gouvernance (REFEG), dont le Comité d'initiative a été installé et un bureau provisoire élu, ce réseau compte s'implanter à l'échelle de tout le pays, pour toutes les élues du Sénégal.

- Des initiatives personnelles des élues formées ont été signalées avec l'élaboration par l'une d'elle d'un plan d'actions de sa « commission tourisme » pour le développement de ce secteur dans sa commune.

- Il s'est agi d'une action tardivement menée, qu'il faudrait capitaliser et, dont il convient de soutenir le réseau des bénéficiaires mis sur pied, pour sa démultiplication dans et en dehors de leurs communes, pour toutes les élues du Sénégal.

- Pour plus d'efficience, de coordination et de synergie avec tous les acteurs qui interviennent dans la formation des élus (CAEL, PNDL et PADEL, Ministère en charge des CL, PTF), il serait plus bénéfique de mutualiser les efforts, en confiant la conception et la mise en œuvre d'une telle activité, à des opérateurs expérimentés dans le domaine (disposant déjà des outils didactiques, matériel, équipements, ressources humaines et, procédures de gestion financière, adéquats pour de telles missions).

❖ *Les (2) monographies*

- Une monographie prévue cette année a été réalisée en fin 2015, pour la commune de Coubalan dans la région de Ziguinchor. Celle de Saint-Louis est prévue pour plus tard.

- Les résultats obtenus, sur Coubalan, sont fort appréciables, en termes de participation, de démarche inclusive et d'appropriation du processus par les populations, les élus, la société civile, l'Administration au niveau central et déconcentré, dans le sens d'une meilleure maîtrise de la territorialisation des politiques publiques, de la gestion des C.L à partir d'une bonne connaissance de leurs potentialités et de leurs contraintes.

- Il faudrait cependant aller au-delà des monographies classiques dans les contenus et, s'y focaliser sur des thèmes liés à la problématique actuelle des ODD, tels que l'environnement, les changements climatiques, les ressources naturelles et énergies renouvelables, etc. Il serait important d'aller également vers des synthèses territoriales plutôt que des monographies communales, en vue de la mise en œuvre de l'intercommunalité, basées sur des réalités partagées, par exemple pour l'installation de Groupements Intercommunaux (GIC) et autres pôles-territoires inter-régionaux viables, en fonction de leurs potentialités réelles, connues et, de l'appropriation du processus et de sa gestion future par les acteurs eux-mêmes.

- L'expérience de Coubalan est à capitaliser et à démultiplier, mais de de façon plus efficiente, en s'appuyant sur les structures et ressources techniques et humaines de la DADL, qui selon elle aurait permis par exemple de collecter les données à moindre coût, par rapport à des enquêteurs recrutés pour cette tâche. Cela permettrait ainsi de faire des économies et de financer les monographies pour un plus grand nombre de CL, par exemple. Tout ceci, permettrait de toucher plusieurs CL et d'avoir des résultats plus visibles dans l'atteinte des objectifs de l'Acte 3 de la Décentralisation et du PSE.

- Pour y arriver on pourrait envisager en perspective l'appui à un véritable Programme de Soutien à la Construction de pôles-territoires (appuis sur les plans conceptuel et

opérationnel) sur les pôles pré-identifiés tels que les régions naturelles du Sine-Saloum, de la Casamance et du Sénégal Oriental.

❖ *Le MAEP est mis en œuvre*

- L'un des temps forts de la mise en œuvre du MAEP, a été l'organisation de consultations citoyennes à travers des foras, qui ont matérialisé le principe de la participation inclusive des populations à exprimer librement et massivement, leurs perceptions sur la gouvernance au Sénégal. Les foras, d'environ 75 à 150 personnes par rencontre, ont été organisés dans 14 régions du pays et, ont réuni plus de 2000 citoyens, représentant toutes les couches de la population, dont les acteurs politiques, les religieux, la société civile, en plus d'une cinquantaine d'autorités administratives. Cela les a conduits à manifester une adhésion et un engouement à participer à la réflexion critique sur les enjeux et défis et, à la mise en pratique des solutions et mesures issues de ce processus, dont ils réclament la restitution des conclusions et leur validation, également citoyenne, suivant la même approche inclusive.
- Le MAEP a également organisé des visites d'études et d'échanges au Bénin et au Mali, au profit des membres de la Commission Nationale de Gouvernance (CNG). Les principaux résultats obtenus sont l'appropriation des questionnaires et la méthodologie d'élaboration du rapport national d'auto-évaluation par les membres de la CNG et la capacité de produire rapidement le 1er rapport d'auto-évaluation pour le Sénégal, qui est un préalable avant d'accueillir la mission d'évaluation à mener par les pairs.

- D'autres pays en ont produit depuis, 2008 ou 2009. Le rapport d'auto-évaluation précède donc l'élaboration d'un plan d'actions du MAEP qui devra être appuyé, d'abord pour l'atelier de planification y relatif et, ensuite pour sa mise en œuvre. Les visites d'échanges ont permis aussi de prendre connaissance des bonnes pratiques, notamment en matière de communication et vulgarisation sur la bonne gouvernance et les démarches pour mieux impliquer tous les acteurs, dans l'intérêt réciproque de tous.

❖ *L'audit stratégique et organisationnel (impacts, incidences positives)*

- L'élaboration d'un guide d'audit organisationnel et stratégique des organismes publics, dans le cadre du Schéma directeur de la modernisation de l'Administration publique (SDMAP) par le Bureau Organisation et Méthodes (BOM), pour enrichir la pratique du diagnostic organisationnel de l'Etat, ainsi que l'uniformisation des méthodes et pratiques de la démarche axée sur les résultats et la performance. A l'actif du GPAO, on peut aussi noter l'appui au Bureau Organisation et Méthodes (BOM), qui a permis à la structure d'acquérir un outil de diagnostic organisationnel et stratégique déjà fonctionnel et utilisé dans ses missions d'audits, portant notamment sur l'hôpital général de Grand Yoff, l'Agence Sénégalaise d'Electrification Rurale, le Ministère chargé de la Gouvernance Locale, le Ministère de l'hydraulique. Le BOM a également procédé à l'audit organisationnel et stratégique des agences gouvernementales du Sénégal.

- Et, justement toutes les agences et certaines sociétés nationales sont maintenant tenues de signer des contrats de performance avec l'Etat (8 contrats signés en 2014 et 20 en 2015), or ces contrats pour pouvoir faire l'objet d'un suivi continu (rapports de performances) puis d'évaluations périodiques (évaluation des contrats de performance) doivent disposer d'un

plan stratégique qui, est ainsi devenu un outil de référence dans ce sens. Certains de ces contrats n'étaient pas fondés au préalable sur des plans stratégiques existants, mais les blocages et difficultés inhérentes à une telle situation sont vite apparus, relativement à l'absence d'indicateurs et critères d'appréciation de la qualité des réalisations, provoquant ainsi un mouvement vers les plans stratégiques. Il en découle également des besoins d'outils complémentaires sur lesquels le BOM est en train de travailler, tels que le guide d'évaluation des contrats de performance, le manuel de procédures de mise en œuvre des contrats de performance, le cadre de mesure de la performance, le cadre de suivi des contrats de performance, etc…

❖ *Autres incidences ou impacts hors cadre logique*

- La réalisation d'un document de capitalisation de l'expérience des Acteurs non étatiques (ANE), publié en novembre 2014, a aidé à son repositionnement en termes de plaidoyer pour améliorer leur participation dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques. Le rôle joué par cette structure qui s'est accru ces dernières années a conduit à sa cooptation au sein de la commission nationale de gouvernance instituée dans le cadre de l'exercice du Sénégal au MAEP ;

- La contribution au renforcement du leadership des femmes avec l'accompagnement des candidates aux élections, sous l'égide du Caucus des Femmes Leaders dans les régions de Kolda, Kédougou et Tambacounda, à travers le partage des outils développés en matière de leadership politique, de communication et du rôle du coach dans l'accompagnement des candidates.

- Le soutien par le PNUD au leadership féminin durant les élections locales de 2014 à travers le Caucus des Femmes leaders qui a permis d'accompagner 650 femmes et sensibiliser plus de 8000 femmes candidates inscrites sur les listes électorales. Plusieurs guides ont été produits pour permettre la démultiplication de ces formations et séances de coaching. Dans cette perspective, l'accroissement du nombre des femmes élues est passé de 16% en 2009 et à la faveur de la loi sur la parité de 48% en 2014.

❖ *Les taux d'exécution technique*

Les taux d'exécution sont faibles à moyens : 35% en 2014 et 55% en 2015.

En 2014, la faiblesse peut s'expliquer en partie par la révision du programme entre le mois d'août et le mois d'octobre, mais pas au 1er semestre, ni au 4ème trimestre 2014.

En 2015 également, le taux d'exécution assez moyen, peut s'expliquer entre autres facteurs par :

i) la grande dispersion d'activités à faibles montants, réalisées par une diversité de partenaires, indépendants et submergés quelques fois par leurs propres missions gouvernementales, ce qui occasionne des lenteurs considérables ;
ii) l'instabilité du personnel du Projet avec une série d'environ quatre (4) démissions en deux (2) ans, pour des raisons encore non élucidées, ce qui débouche sur une gestion quelque peu solitaire du programme ou marquée par des postes-clés vacants sur plusieurs mois ;

iii) un manque criard de communication et de franche collaboration entre l'UGP et le PNUD (notamment sur le choix des activités à mener et les lieux, les modalités de leur mise en œuvre, le partage des résultats, la transparence sur la gestion du budget du Programme supporté par l'Etat) ;

iv) Plusieurs échanges ont été relevés sur ces questions, mais il n'y a pas encore d'amélioration significative.

3. CONCLUSIONS

La situation de ce projet GPAO, notamment sur ses aspects exécution technique, exécution financière, communication et gouvernance, devrait pousser le PNUD et, le ministère de tutelle à renforcer les fonctions, de suivi et, de contrôle interne et externe, d'abord sur le plan technique (contrôle d'effectivité et de qualité) et, aussi sur le plan financier, notamment la transparence dans l'utilisation des fonds du budget Etat, dans le recrutement des consultants et la gestion des dépenses d'ateliers.

Ce contrôle devrait permettre :

i) tout arbitrage nécessaire à la bonne exécution des projets et programmes (divergences entre parties prenantes),
ii) contrôle des coûts de réalisation,
iii) de la pertinence et de la qualité des résultats obtenus, par rapport à des INDICATEURS SMART (et dont les cibles sont bien précisées bien précisés dans les PTA),
iv) l'utilisation transparente et justifiée des fonds du budget Etat,
v) de la sincérité des données d'exécution présentées),.
vi) On devrait s'assurer aussi de la qualité des pièces et informations fournies pour alimenter tout le système d'analyse et de rapportage.

Le Programme aligne sur les deux années des taux d'exécution faibles à moyens (35% et 55%), cela témoigne de de ses difficultés de mise en œuvre qui, traduisent des faiblesses de capacités d'une part (organisationnelles, techniques et/ou managériales) et, d'autre part le champ diversifié à investir (les activités et thèmes) et la diversité des partenaires et leur autonomie. Une telle situation nécessite un style de management très diplomatique, concerté, communicatif et déconcentré vis-à-vis des collègues et partenaires.

Ce faible taux d'exécution technique s'accompagne de TEF élevé et, aussi de TEB élevé sur le budget de l'Etat (85% en 2015), parce que des sommes importantes sont dépensées sur un petit nombre d'activités, ce qui accroît le TEB (la dépense budgétaire), mais laisse beaucoup d'activités non réalisées. Dans cet exercice, les plafonds budgétaires prévus pour chacune de ces quelques activités choisies, ne sont souvent pas respectés, mais largement dépassées.

Il s'ajoute que ce TEB de 89 % en 2015 par exemple, est essentiellement composé de dépenses de fonctionnement par rapport aux autres postes, ainsi pour les 3 années réunies (2013-2014), on enregistre un TEB de 73% sur le fonctionnement, contre 64% pour les autres dépenses (ayant d'ailleurs, pour certaines, un fort contenu en fonctionnement qu'il serait fastidieux d'extraire). Cela illustre la prédominance du fonctionnement dans l'exécution du Programme (et aussi, en amont, dans son budget global). Cela s'explique par les faibles performances de 2014, car si on prend l'année 2015 seulement, les mêmes tendances sont constatées, sur le budget Etat (91% et 66%), mais dans l'ensemble les choses commencent à s'améliorer en faveur des autres dépenses (92% contre 86%, notamment du fait des performances du PNUD (102% contre 76%)

Le programme est ainsi peu productif, l'essentiel de ses ressources sont utilisées pour son fonctionnement, soit de 2013 à 2015, 63% des dépenses du programme, dont 85% si l'on considère le budget Etat et 47% des dépenses sur budget PNUD. Il est donc très onéreux et dépasse largement les règles en la matière. Mais chacun des deux partenaires s'améliore à

son rythme, le PNUD passe de 58% en 2014 pour descendre à 30% en 2015, pendant que celui de l'Etat baisse légèrement son taux de dépenses de fonctionnement de 89% à 82%.

De surcroît la gouvernance, le contrôle et la communication ont fait l'objet d'incessantes recommandations, rappels, mises au point, par courrier et lors des réunions statutaires (les 3 réunions du Comité de suivi, mais la situation semble perdurer. Dans le cadre institutionnel prévu dans le DAP du GPAO qui s'applique encore, plusieurs acteurs, n'ont pas joué leurs rôles.

Les structures et points focaux du Programme : « La coordination technique de la mise en œuvre des activités au sein de chaque composante est assurée par une structure désignée chef de file. Ce dernier a pour principale tâche, le suivi de la programmation des activités et le rapportage. Les chefs de files des différentes composantes sont les suivants :

- La composante 1 portant « Gouvernance économique et financière » a pour chef de file la **Direction Générale du Plan** ;
- La composante 2 portant « Consolidation de la gouvernance politique » a pour chef de file **la Direction de la gouvernance institutionnelle** ;
- La composante 3 portant « Amélioration de la qualité du service public » sera coordonnée par la **Délégation Générale à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique (DGREAT) ;**
- La composante 4 « Appui à la territorialisation de l'action publique » sera coordonnée par **le Secrétariat Général du MATCL ;**
- La composante 5 portant « Appui au pilotage de la stratégie de la promotion de la bonne gouvernance » sera assurée par **la Direction de la gouvernance institutionnelle.** »

Ces structures n'ont pas été installées comme chefs de file et, ont été remplacés de fait, par des « des comités techniques de suivi par activité », qui sont créées pour chaque étude, au gré du thème et du bénéficiaire choisis et qui n'ont pas de légitimité si on se réfère au DAP signé entre les parties. Ce sont les points focaux cités, les structures dont la liste est indiquée dans le DAP qui devaient être sollicitées **pour toutes les activités entrant dans leur composante**. Ces partenaires cités dans le DAP, par exemple le BOM (à la place de la DREAT), la Direction de la Planification, le MATCL, n'ont pas eu l'occasion de jouer ce rôle, de même que ceux qui sont cités clairement dans le DAP, parmi les partenaires et bénéficiaires de chaque composante, ils sont seulement invités à des ateliers de partage et de validation d'études, qu'ils auraient dû piloter. Car le PAGS/GPAO n'a pas modifié ces dispositions et réaffirme même que : « Sous réserve des changements pouvant être apportés à la partie 10 (Annexes TDR des postes de l'UGP), toutes les dispositions du DAP signé le 26 juin 2013 entre le Ministre de l'Economie et des Finances et le Représentant Résident du PNUD, non modifiées, restent en vigueur » (DAP, page 10). Entre parenthèses, l'OFNAC et l'Assemblée Nationale faisaient déjà partie des bénéficiaires et partenaires dans le 1er DAP, ils ne sont pas venus avec la révision, mais ont simplement vu leur responsabilités augmentées, voir DAP signé le 25 juin 2013, dans « Les principales structures ciblées » dans les composantes 1 et 2.

La DI également avait, entre autres, un rôle important de contrôle de l'exécution financière : « La DI/CAP appuiera la mise en œuvre du programme. Elle procèdera à la vérification des pièces justificatives des dépenses encourues par le programme, à la conformité de ces dernières vis à vis du plan de travail annuel, du budget, des rapports financiers et d'activités trimestriels et annuels ». L'état actuel des informations financières sur le Programme, en

particulier sur la gestion des ressources du budget Etat laisse penser que rôle n'a pas été rempli pleinement. Le comité de pilotage ne s'est réuni qu'à sa fréquence minimale (au moins 1 fois par an), mais plusieurs modifications et réajustements ont été opérés qui auraient dû nécessiter des décisions pour lesquelles, il est la seule instance habilitée.

Pour analyser toutes ces questions et proposer des pistes de solutions, le DAP de 2013 a prévu expressément ce qui suit, à titre de rappel : **« L'évaluation à mi-parcours déterminera les progrès en cours** vers l'atteinte des produits du programme **et identifiera au besoin, les corrections nécessaires**. Elle se concentrera sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience tout **en soulignant les questions méritant une décision et des actions.** Elle présentera **les leçons tirées de l'expérience initiale du programme en termes de formulation** et de mise en œuvre », depuis la date de signature. A l'analyse, il peut alors s'avérer plus pertinent de changer d'orientation, d'objectifs, de stratégie de mise en œuvre et de démarche et, pas seulement d'activités. Et, l'évaluation est justement le bon moment choisi pour mener, ensemble, une telle réflexion qui, n'écarte a priori, aucune solution.

Toutefois, le Programme a permis un certain nombre d'acquis, les études réalisées devraient avoir comme résultats atteints, de permettre de construire, mettre en place ou installer, des mécanismes, dispositifs ou systèmes fonctionnels dans les domaines de gouvernance choisis. Mais cela n'a pas été le cas de nombreuses études signalées elles-mêmes comme des résultats du Programme et, qui ont duré plusieurs mois, voire années. Mais, malgré leurs durées excessivement longues, elles sont maintenant finalisées et peuvent servir pour l'étape suivante qui est la mise en place de systèmes et mécanismes et outils fonctionnels d'amélioration de la bonne gouvernance. On peut donc capitaliser à partir de certaines d'entre elles et, voir également ce qu'il faut prévoir de nouveau pour la mise en œuvre ou l'accompagnement de ces processus.

Par exemple, un outil comme le guide pour l'audit stratégique et organisationnel des organismes publics, la réalisation de deux (2) DPPD, la monographie d'une collectivité locale, les LPSD, sont des documents tangibles et immédiatement opérationnels, dès leur livraison. Des actions du même genre (résultat concret) sont attendus des processus enclenchés, que l'on devrait soutenir (le modèle macroéconomique fonctionnel, développé, le schéma d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publics, l'audit des compétences des fonctionnaires, l'appui au MAEP et, la formation des élues, l'appui à l'actualisation, la diffusion et la mise œuvre inclusive de la stratégie nationale de de promotion de la bonne gouvernance.

4 RECOMMANDATIONS

Considérant toutes ces constatations, la mission d'évaluation recommande :

Recommandation N°1 : Exiger que toutes les données concernant les dépenses sur la contribution de l'Etat en 2014 et 2015, soient fournies par le Coordonnateur de l'UGP à la DI, avec copies au PNUD et, à la Direction de la Bonne Gouvernance (qui transmettra aux autorités du Ministère) : éventuelles autorisations des réaménagements budgétaires et documents y relatifs, pièces justificatives des dépenses, aux fins de contrôle par la DI, puis de mise à disposition pour l'audit des fonds de la contrepartie, à organiser sans délai.

Recommandation N°2 : Nonobstant l'audit financier des fonds du budget mis à disposition du programme par l'Etat, organiser rapidement une mission de contrôle d'effectivité et de la qualité technique des réalisations présentées et, des procédures de mise en œuvre : qualité des TDR, des procédures de recrutement des consultants, qualité des rapports des consultants et comptes rendus ou rapports d'ateliers, des rapports d'activités, fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation- contrôle, etc., analyse des procédures d'exécution technique, de gestion du personnel (analyse des démissions répétées), analyse qualité-prix et délais de toutes les activités réalisées, aux fins de vérification, de diagnostic et de propositions (sur tous les aspects non pris en compte par une mission d'audit).

Recommandation N°3 : Veiller à formuler des cibles annuelles, sans équivoque et claires dans le narratif et dans leur quantification, au moment de l'élaboration des PTA, pour faciliter l'évaluation du programme.

Recommandation N°4 : Pour plus de clarté et de précisions dans la reddition des comptes et, quel que soit le format du rapport annuel d'activités ou « rapport de progrès », exiger un compte rendu détaillé des dépenses effectuées, en suivant scrupuleusement le même format utilisé pour la présentation des prévisions budgétaires dans les PTA. Et, ensuite utiliser ce format séparément par bailleur, avec des explications claires devant chaque ligne de dépense (ou dans le texte en cas de besoin d'explications plus longues).

Recommandation N°5 : Définir clairement les relations hiérarchiques et fonctionnelles, leurs contenus, les procédures de collaboration et surtout de communication y relatives entre l'UGP, la Direction de la Bonne Gouvernance, le Cabinet et le PNUD.

Recommandation N°6 : Exiger de tous le respect de ces règles et procédures et prévoir des sanctions en cas de refus ou de manquement grave. Et, lier le renouvellement annuel des contrats aux performances dans l'accomplissement des tâches définies.

Recommandation N°7 : Une révision à fond du programme, voire une refonte totale, (en poursuivant cependant les processus encourageants déjà entamés), en se concentrant sur un nombre limité de secteurs ou secteurs à fort impact en matière de gouvernance, tant du côté de l'administration et de la société civile (par exemple la bonne gouvernance judiciaire et les droits de l'homme, prise en compte du genre dans le PSE et l'Acte 3 de la décentralisation, la gouvernance politique-électorale-). Cette réorientation est également nécessaire par le fait que la Gouvernance économique et financière a son propre DAP, l'assemblée Nationale aussi, qui constituait le pilier de la composante gouvernance politique, l'OFNAC également. Quant à l'appui aux collectivités des chevauchements sont à éviter avec le PNDL ou les nombreux programmes intervenant dans ce domaine et, peut-être essayer de mutualiser les actions.

Recommandation N°8 : Eviter dans ce nouveau programme, des actions microscopiques et dispersés entre plusieurs interlocuteurs-partenaires, raisonner en paquets de services ou d'actions pouvant avoir un effet réel et visible à partir du court terme.

Recommandation N°9 : Pour gérer ce nouveau Programme, il faudra aussi éviter de mettre en place une structure onéreuse qui consomme plus de la moitié du moitié du budget dans du fonctionnement et, avec laquelle il pourrait encore y avoir d'énormes difficultés de collaboration et de communication.

Recommandation N°9 : Une structure légère, interne au Ministère de tutelle (genre cellule d'exécution du projet, comme c'est le cas à l'OFNAC, à l'Assemblée et pour d'autres DAP, pourrait être animée par un responsable, déjà salarié de son ministère (à qui on verserait des indemnités conformément au décret en vigueur dans l'Administration) plus également une secrétaire affectée par le ministère et **un (e) Responsable administratif et financier(RAF**) qui pourrait être la seule personne recrutée par le PNUD, pour le Projet dans l'équipe de 4 à 5 personnes. Une variante plus professionnalisée de cette option de « Cellule d'exécution de Projet » consisterait à recruter par appel à la concurrence et sur la base de contrats avec le PNUD : **un RAF, un Responsable suivi-évaluation,** une Assistante de Direction et un Chauffeur. Ce personnel constituerait l'équipe qui, sera dirigée par un Coordonnateur-agent de l'Etat, nommé par le ministre de tutelle et logée « gratuitement » dans locaux administratifs ou assimilés, mis à la disposition, par l'Etat du Sénégal. En cas de nécessité absolue, d'autres agents de l'Etat pourraient y être affectés, en complément d'effectifs (planton, coursier, chauffeur…).

Dans ces deux variantes, on ferait des économies substantielles, notamment : i) sur le recrutement onéreux d'un Coordonnateur, ii) sur les locaux ; ces deux postes représentent une part importante des dépenses de fonctionnement du PAGS/GPAO ; iii) et en plus sur les autres charges liées à un personnel non identifié.

ANNEXES

Annexe 1 : Détails des budgets et dépenses au format du PTA (PNUD et Etat)
Annexe 2 : Exécution technique détaillée (avec commentaires et notes) - 2014
Annexe 3 : Exécution technique détaillée (avec commentaires et notes) - 2015
Annexe 4 : Suivi des recommandations et demandes adressées à l'UGP
Annexe 5: Liste des personnes rencontrées
Annexe 6 : Termes de référence de la mission d'évaluation à mi-parcours

Annexe 1 : Détails des budgets et dépenses au format du PTA (PNUD et Etat)

Année 2014 _ budgets PNUD et Etat réunis										
Produits attendus & Activités planifiées	Responsables	Source financement	Description dans le budget (PTA)	Coût (détaillé au PTA)	Montant prévu au PTA (F CFA)	Dépenses PNUD (CDR, auditées)	Dépenses Etat	TOTAL 2014 (PNUD + Etat)	Dépenses PNUD (Rapport UGP déc. 2014 "Officiel")	Ecarts : (avec montants audités)
COMPOSANTE 1 : « Gouvernance économique et financière »										
Produit 1.1 : Les capacités nationales de formulation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques publiques, projets et programmes sont renforcées										
1.1.1 Elaborer un modèle macro économique à moyen terme	MP/ DPN	PNUD	Insertion	500 000	11 000 000	407 520		407 520	Détails des postes de dépenses non indiqués dans le rapport UGP de décembre 2014	
			Cabinet (modèle)	9 000 000		0				
			Atelier	1 500 000		0				
1.1.2 Renforcer les capacités des acteurs sur les réformes (LOLF, outils de planification, gouvernance, leadership, etc.)	MP/ MEF/ MPBG	PNUD	Consultant	1 500 000	1 500 000	0		0		
		ETAT	Atelier	23 080 000	31 080 000		0			
			Edition	8 000 000						
1.1.3 Appuyer l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques	MPBG/MP	PNUD	Consultant	4 000 000	8 000 000	3 000 000		4 423 777		
			Atelier	4 000 000		1 423 777				
Sous total 1.1.					*51 580 000*	4 831 297	0	4 831 297	*10 641 697*	5 810 400
Produit 1.2 : les capacités des institutions et organes de gestion et de contrôle des finances publiques sont renforcées										
1.2.1 Appuyer l'encadrement des projets NEX	DI	PNUD	Atelier	6 000 000	8 000 000	2 215 160		9 577 660		
			Consultant	2 000 000		1 500 000				
1.2.2 Appuyer la production et la publication du rapport sur l'Aide publique au développement	DCEF	PNUD	Atelier	12 000 000	12 000 000	5 862 500				
Sous total 1.2.					*20 000 000*	9 577 660		9 577 660	*9 577 660*	0
Produit 1.3 : Les capacités nationales de transparence et de lutte contre la corruption sont renforcées										
1.3.1 Appuyer la concertation et la mise en synergie et le renforcement des capacités des organes de contrôle	MPBG/ Organes de contrôle	PNUD	Atelier	4 000 000	*7 000 000*	2 960 155		5 960 155		
			Consultant	3 000 000		3 000 000				
Sous total 1.3.					*7 000 000*	5 960 155		5 960 155	*5 960 155*	0
TOTAL COMPOSANTE 1					*78 580 000*	*20 369 112*	*0*	20 369 112	*26 179 512*	

Année 2015 : budgets PNUD et Etat réunis								Dépenses par activités 2014 et 2015
Produits attendus & Activités planifiées	Responsables	Source financement	Description dans le budget (PTA)	Coût (détaillé au PTA)	Montant prévu au PTA (F CFA)	Dépenses PNUD (Rapport UGP déc. 2015)	Dépenses Etat	
COMPOSANTE 1 : « Gouvernance économique et financière »								
Produit 1.1 : Les capacités nationales de formulation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques publiques, projets et programmes sont renforcées								
1.1.1 Elaborer un modèle macroéconomique à moyen terme	MEFP /DP	PNUD	Cabinet	19 441 600	**24 439 600**	23 274 960		23 682 480
			Ateliers	2 998 000				
			Equipement informatique	2 000 000				
1.1.2 Appuyer le processus de programmation budgétaire pluriannuelle dans deux (2) ministères	MEFP/DP /DB	PNUD	Ateliers	8 000 000	**12 000 000**	11 999 300		11 999 300
			Consultant	2 000 000				
			Edition	2 000 000				
1.1.3 Appuyer l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques	MIANPBG /MEFP	PNUD	Etude	3 000 000	**12 000 000**	3 000 000		16 423 777
		ETAT	Ateliers	9 000 000			9 000 000	
Sous total 1.1.					**48 439 600**			
Produit 1.2 : les capacités des institutions et organes de gestion et de contrôle des finances publiques sont renforcées								
1.2.1 Appuyer la production et la publication du rapport sur l'Aide publique	DCEF	ETAT	Ateliers	7 000000	**7 000 000**		0	5 862 500 (DCEF)
1.2.2 Appuyer le développement des capacités des Unités de Gestion des Projets NEX	DI	PNUD	Consultants	1500 000	**6 500 000**	6 484 840		10 200 000 (DI)
			Ateliers	5 000 000				
Sous total 1.2.					**13 500 000**			
Produit 1.3 : Les capacités nationales de transparence et de lutte contre la corruption sont renforcées								
1.3.1 Appuyer l'institutionnalisation de l'Office National de Lutte contre la Fraude et la Corruption – OFNAC	OFNAC	PNUD	Contrat service	1750 000	**41 200 000**			5 960 155
			Ateliers	9 250 000				Renforcement des capacités des organes de contrôle
			Consultant/Etude	15 200 000				
			Communication/ sensibilisation	15 000 000				
Sous total 1.3.					**41 200 000**			
TOTAL COMPOSANTE 1					**103 139 600**			

COMPOSANTE 2 : « Consolidation de la gouvernance politique » / Année 2014										
Produit 2.1 : Les processus électoraux et la gouvernance démocratique sont renforcés										
2.1.1 Appuyer l'élaboration du code des partis politiques	MINT/DAGAT	PNUD	Atelier	5 000 000	7 000 000	0				
			Consultant	2 000 000		0				
Sous total 2.1.					7 000 000	0	0	0	0	
Produit 2.2 : La qualité du travail parlementaire est améliorée										
2.2.1. Appuyer le renforcement des capacités des parlementaires	AN	PNUD	Consultant	2 000 000	14 000 000	0				
			Atelier	9 791 000		0				
			Edition	2 209 000		0				
Sous total 2.2.					14 000 000	0		0	0	
Produit 2.3 : Les mécanismes de participation, de dialogue social et de contrôle citoyen de l'action publique sont renforcés										
2.3.1 Capitaliser les bonnes pratiques des ANE et des organisations de femmes (participation citoyenne, genre, contrôle de l'action publique, suivi budgétaire	PFANE	PNUD	Consultant	2 000 000	7 000 000	2 000 000				
			Atelier	1 000 000		938 550				
			Edition	4 000 000		3 905 150				
2.3.2 Renforcer les capacités des femmes (leadership politique et économique, appropriation de la loi sur la parité, etc.)	Organisation des femmes (Caucus des femmes)	PNUD	Atelier	7 000 000	10 000 000	6 500 000				
			Consultant	3 000 000		3 000 000				
2.3.3 Appuyer la révision de la charte du dialogue social	CNDS	PNUD	Consultant	1 500 000	3 500 000	500 000				
			Atelier	2 000 000						
					20 500 000	16 843 700	0	16 843 700	16 843 700	0
TOTAL COMPOSANTE 2					41 500 000	16 843 700	0	16 843 700	16 843 700	

COMPOSANTE 2 : « Consolidation de la gouvernance politique » /Année 2015								
Produit 2.1 : les mécanismes de consolidation du processus électoral sont renforcés								
Sous total 2.1.								
Produit 2.2 : La qualité du travail parlementaire est améliorée								
2.2.1. Appuyer le développement des capacités des parlementaires	AN	PNUD	Consultant	3 000 000	33 500 000			
			Edition	1 000 000				
			Missions de terrain et ateliers	18 000 000				
			Consultant Evaluation PP	5 000 000				
			Ateliers	2 000 000				6 843 700
			Communication	4 500 000				(2.3.1 PF-ANE)
Sous total 2.2.					33 500 000			
TOTAL COMPOSANTE 2					33 500 000			9 500 000
								2.3.2 Renforcer les capacités des femmes
								500 000

COMPOSANTE 3 : « Amélioration de la qualité du service public » / Année 2014										
Produit 3.1 : Les mécanismes de promotion de l'administration électronique sont renforcés										
Sous total 3.1.				0	0				0	
Produit 3.2 : L'accès du citoyen au service public est facilité										
3.2.1 Appuyer l'institutionnalisation d'un mécanisme de veille sur l'éthique et la déontologie	MPBG BOM	PNUD	Consultant (étude)	7 000 000	9 000 000	1 400 000				
			Atelier	2 000 000		0				
3.2.2 Appuyer les dispositifs d'accueil, d'information et d'orientation dans les services publics à forte fréquentation	MPBG	PNUD	Consultant (étude)	6 000 000	8 000 000	4 000 000				
	BOM		Atelier validation	2 000 000		914 375				
		ETAT	Aménagement	3 000 000	7 600 000		0			
			Equipement	4 600 000						
3.2.3 Appuyer la communication et les innovations institutionnelles	UGP	ETAT	Film institutionn	10 000 000	10 000 000		10 000 000			
Sous total 3.2.					34 600 000	6 314 375	10 000 000	16 314 375	6 314 375	0
Produit 3.3 : L'organisation de l'administration publique est rationnalisée										
3.3.1 Appuyer la réalisation d'un guide de l'audit stratégique et organisationnel des organismes publics	BOM	PNUD	Consultant	2 000 000	8 000 000	2 000 000				
			Atelier	4 000 000		3 973 600				
			Production	2 000 000		1 937 050				
3.3.2 Appuyer le renforcement des capacités des gestionnaires des ressources humaines des différents départements	ADIE/ DGFP	PNUD	Consultant	3 000 000	7 000 000	0				
			Atelier	4 000 000		0				
3.3.5 Appuyer le processus d'institutionnalisation de l'Oscar de la meilleure administration	UGP/MPBG/BOM	PNUD	Consultant	4 000 000	8 000 000	1 600 000				
			Atelier	4 000 000		0				
Sous total 3.3.					23 000 000	9 510 650	0	9 510 650	9 510 650	0
TOTAL COMPOSANTE 3					57 600 000	15 825 025	10 000 000	25 825 025	15 825 025	

COMPOSANTE 3 : « Amélioration de la qualité du service public » /Année 2015									
Produit 3.1 : Le profil des fonctionnaires publics est mieux maîtrisé									
3.1.1 Appuyer la réalisation d'un audit des compétences dans la fonction publique	MFP¨RE /BOM	PNUD	Audit (Etude)	13 000 000	15 000 000	11 847 457		11 847 457	
			Atelier	2 000 000					
Sous total 3.1.					15 000 000				
Produit 3.2 : L'organisation de l'administration publique est rationnalisée									
3.2.1 Formation des cadres de l'Administration dans le domaine de la gouvernance, la déontologie, et de l'éthique	MIANEPBG/BOM	ETAT	Ateliers	9 000 000	9 000 000		8 278 450	9 678 450	
3.2.2 Appuyer les dispositifs d'accueil, d'information et d'orientation dans les services publics à forte fréquentation	MIANEPBG/BOM	ETAT	Consultant	6 000 000	10 000 000		8 536 550	13 450 925	
			Atelier	4 000 000					
3.2.3 Appuyer le processus d'institutionnalisation de l'Oscar de la meilleure administration	MIANEPBG/BOM	ETAT	Consultant	5 000 000	5 000 000				
3.2.4 Appuyer l'institutionnalisation d'un mécanisme de veille sur l'éthique et la déontologie	MIANEPBG	ETAT	Consultant	2 000 000	2 000 000				
Sous total 3.2.					26 000 000			10 000 000	
TOTAL COMPOSANTE 3					41 000 000			Film	
								Guide audit organisationnel	
								7 910 650	

COMPOSANTE 4 :« Appui à la territorialisation de l'action publique / Année 2014										
Produit 4.1 : L'intégration de la dimension territoriale dans la mise en œuvre des politiques sectorielles est assurée pour une accélération des OMD										
Sous total 4.1.					0				0	0
Produit 4.2 : Les capacités des Collectivités locales sont renforcées pour la mise en œuvre de projets structurants de développement territorial en articulation avec les politiques publiques										
Sous total 4.2.					0					
Produit 4.3 : ~~Les capacités nationales de transparence et de lutte contre la corruption sont renforcées~~ Les mécanismes de transparence, de contrôle et de participation des citoyens sont renforcés pour une meilleure gouvernance territoriale										
4.3.1 : Appuyer l'institutionnalisation des mécanismes et des outils de performances des CL	CPETP/MATCL/MPBG	PNUD	Consultant	2 000 000	9 000 000	3 000 000				
			Atelier	5 000 000		4 956 066				
			Edition	2 000 000		0				
4.3.2 Renforcer les capacités des cellules régionales de gouvernance	MPBG	PNUD	Consultant	2 000 000	9 000 000	0				
			Atelier	7 000 000		0				
		ETAT	Equipement	7 000 000	7 000 000		7 000 000			
Sous total 4.3.					25 000 000	7 956 066	7 000 000	14 956 066	7 956 066	
TOTAL COMPOSANTE 4					25 000 000	7 956 066	7 000 000	14 956 066	7 956 066	0

COMPOSANTE 4 :« Appui au développement des capacités des collectivités locales» /2015								
Produit 4.1 : le cadre organisationnel et les ressources des collectivités locales sont renforcées								
4.1.1 Appuyer l'élaboration d'un organigramme type des collectivités locales	MGLDAT/CAEL/BOM	PNUD	Consultant	2 000 000	4 000 000			
			Ateliers	2 000 000				
4.1.2 Renforcer les capacités des élues locales	MGLDAT/MIANEPB/CAEL	PNUD	Consultant	3 000 000	16 000 000	21 273 916		21 273 916
			Edition des guides	4 000 000				
			Ateliers de formation	9000000				
Sous total 4.1					20 000 000			
Produit 4.2 : les potentialités économiques des communes concernées sont identifiées								
4.2.1 Appuyer l'élaboration de monographies économiques dans les communes de la Casamance et de Saint Louis	MGLDAT/CAEL	PNUD	Cabinet/Consultant	6 000 000	6 000 000	6 000 000		6 000 000
Sous total 4.2					6 000 000			7 956 066
Produit 4.3 : les mécanismes de transparence, de contrôle et de participation des citoyens sont renforcés								
4.3.2 Appuyer le fonctionnement des cellules régionales de gouvernance	MIANPBG	ETAT	Ateliers	10 000 000	22 200 000		18 292 000	25 292 000
			Edition	2 200 000				
			Autres frais de communication	10 000 000				
Sous total 4.3					22 200 000			
TOTAL COMPOSANTE 4					48 200 000			

COMPOSANTE 5 : « Appui au pilotage de la stratégie de la promotion de la bonne gouvernance» /Année 2014										
Produit 5.1 : Le dispositif de coordination et de gestion de la stratégie de bonne gouvernance est opérationnel										
5.1.1 : Appuyer le fonctionnement de la structure de pilotage et de coordination de la stratégie de gouvernance	UGP	PNUD	Charges salariales	60 000 000	73 450 000	38 238 130				
			Logistique (sccoter)	11 000 000		1 297 500				
			Assurances véhicules	2 450 000		1 675 890				
			Divers			1 314 643				
			Carburant et entretien			3 232 332				
			Fournitures/ Matériel/Consom			479 805				
			Equipements informatiques			396 000				
5.1.2. : Prendre en charge les ateliers de planification, les audits, manuel de procédures, comité de pilotage	UGP	PNUD	Atelier	2 500 000	18 550 000	500 000				
			Fournitures	200 000		0				
			Communication			700 000				
			Comité de pilotage	1 000 000		0				
			Audit	6 000 000		0				
			Manuel procédures (Consultant)	3 500 000		3 150 000				
			Participation aux ateliers	5 350 000		656 784				
5.1.3. : Assurer le règlement des charges sociales et fiscales sur salaires		Etat			47 820 000		28 044 764			
5.1.4. : Assurer la prise en charge du personnel d'appui		Etat			41 200 000		30 455 247			
5.1.5. : Assurer la prise en charge des indemnités des points focaux		Etat			6 000 000		0			
5.1.6 : Assurer la prise en charge des charges locatives et autres charges associées (’entretien, gardiennage, eau, électricité, téléphone)		Etat			39 300 000		18 857 024			
5.1.7: Appuyer les cadres de concertation des acteurs et partenaires de la gouvernance (table ronde des partenaires)	MPBG	PNUD	Atelier Reproduction	3 000 000	3 000 000					
Sous total 5.1.					229 320 000	51 641 084	77 357 035	128 998 119	66 532 771	14 891 687
Produit 5.2 : Le système de suivi de la gouvernance est consolidé										
5.2.1 Appuyer l’opérationnalisation du système de suivi évaluation de la gouvernance/ production et édition du rapport annuel sur la gouvernance	MPBG	PNUD	Consultant	3 000 000	5 000 000	800 000			800 000	
			Atelier	2 000 000						
		Etat	Consultant	8 000 000	10 000 000		0			
			Edition	2 000 000						
Sous total 5.2.					15 000 000	800 000	0	800 000	800 000	0
Produit 5.3 : La stratégie et les principales réalisations en matière de gouvernance sont connues du grand public										
5.3.1 Appuyer la mise en œuvre du plan de communication du Programme et de la stratégie de gouvernance	MPBG	PNUD	Consultant (supports de communication,	2 000 000	3 000 000	2 000 000				
			Edition. Confection site web	1 000 000		3 000 000				
Sous total 5.3.		PNUD			3 000 000	5 000 000	0	5 000 000	212 792 022	0
TOTAL COMPOSANTE 5					247 320 000	57 441 084	77 357 035	134 798 119	72 332 771	
BUDGET TOTAL					450 000 000	118 434 987	94 357 035	212 792 022	139 137 074	20 702 087
BUDGET TOTAL PNUD	250 000 000		Budget Etat	200 000 000		118 434 987	94 357 035	212 792 022		

COMPOSANTE 5 : «Appui au pilotage de la stratégie de la promotion de la bonne gouvernance» /2015								
Produit 5.1 : L'état des lieux de la gouvernance au Sénégal est analysé								
5.1.1 Production et publication du rapport sur les acquis en matière de gouvernance	UGP	PNUD	Consultant	1200 000	3 000 000	1 200 000		5 250 725
		ETAT	Atelier	1800 000			3 250 725	
5.1.2. Appuyer la mise en œuvre du MAEP	SP/MAEP	PNUD	Ateliers	11 000 000	20 000 000	25 282 388		25 282 388
			Voyages étude	6 000 000				
			Communication	1000 000				
			Impression	2000000				
Sous total 5.1					23 000 000			
Produit 5.2 : La stratégie et les principales réalisations en matière de gouvernance sont connues du grand public								
5.2.1 Appuyer la mise en œuvre du plan de communication du Programme	UGP	PNUD	Communication	3 000 000	3 000 000	3 000 000	4 675 000	12 675 000
Sous total 5.2					3 000 000			
Produit 5.3 : Le fonctionnement de l'Unité de Gestion du Projet est assuré								
5.3.1 Appui au fonctionnement de l'UGP	UGP	PNUD	Charges salariales	52 886 400	56 360 400	49 011 379		
			Carburant	2 000 000				
			Fournitures/cons de bureau	900000				
			Frais bancaires	400000				
			Imprévus	174000				
5.3.2 Prendre en charge les ateliers de planification, d'évaluation, d'audits, et la participation aux ateliers de formation	UGP	PNUD	Atelier planification	1500 000	10 800 000			
			Comité de Pilotage	300000				
			Audit	3 000 000				
			Appui Evaluation Undaf	3 000 000				
		ETAT	Participation aux ateliers	3000000				
5.3.3 Assurer la prise en charge du personnel d'appui	UGP	ETAT	Charges salariales	28 600 000	28 600 000		58 924 568	
5.3.4 Assurer le règlement des charges sociales et fiscales sur salaires	UGP	ETAT	Charges sociales et fiscales	40 260 000	40 260 000			
5.3.5 Assurer la prise en charge des charges locatives et autres charges associées	UG¨P	ETAT	Charges locatives et autres charges associées	33 540 000	33 540 000		38 452 707	
5.3.6 Assurer la prise en charge médicale du personnel	UGP	ETAT	Assurance maladie	10 000 000	10 000 000		8 590 000	
5.3.7 Assurer la prise en charge des indemnités des points focaux	UGP	ETAT	indemnités	4 600 000	4 600 000		0	
Sous total 5.3.					184 160 400			
TOTAL COMPOSANTE 5					210 160 400			
BUDGET TOTAL					436 000 000	162 374 240	158 000 000	
BUDGET TOTAL PNUD	175 300 000		Budget Etat	186 000 000		162 374 240	158 000 000	

Fonctionnement 2014 =	Budget PNUD Fonction-nement	Dépenses PNUD (fonction-nement)	Dépenses Etat (Fonction-nement)	Budget Etat (Fonction-nement)
Sous Total 5.1 : Le dispositif de coordination et de gestion de la stratégie de bonne gouvernance est opérationnel (moins logistqique et équipements) informatiques	83 604 000	49 947 584	77 357 035	134 320 000
5.2.1 Appuyer l'opérationnalisation du système de suivi évaluation de la gouvernance		0	0	
5.3.1 Appuyer la mise en œuvre du plan de communication du Programme et de la stratégie de gouvernance	3 000 000	5 000 000	0	
TOTAL FONCTIONNEMENT	86 604 000	54 947 584	77 357 035	134 320 000
AUTRES BUDGET ET DEPENSES 2014 = Total - fonctionnement	163 396 000	63 487 403	17 000 000	65 680 000
	Budget	Dépenses	Dépenses	Budget Etat
Fonctionnement en %	*35%*	*46%*	*82%*	*67%*

Fonctionnement 2015 =	Budget PNUD Fonction-nement	Dépenses PNUD (fonction-nement)	Dépenses Etat (Fonction-nement)	Budget Etat (Fonction-nement)
Produit 5.3 : Le fonctionnement de l'Unité de Gestion du Projet est assuré	67 160 400	49 011 379	105 967 275	120 000 000
5.2.1 Appuyer la mise en œuvre du plan de communication du Programme	3 000 000	3 000 000	4 675 000	0
4.3.2 Appuyer le fonctionnement des cellules régionales de gouvernance		0	18 292 000	22 200 000
TOTAL FONCTIONNEMENT	70 160 400	52 011 379	128 934 275	142 200 000
AUTRES BUDGET ET DEPENSES 2015 = Total - fonctionnement	105 139 600	110 362 861	29 065 725	43 800 000
	Budget	Dépenses	Dépenses	Budget Etat
Fonctionnement en %	*40%*	*32%*	*82%*	*76%*

Annexe 2 : Exécution technique détaillée (avec commentaires et notes) -2014

GPAO - PTA 2014 - CADRE DE RESULTATS DU PROGRAMME						
Légende : Couleur ROSE: PAS DE RESULTAT ou PAS DE CIBLE PRECISE indiquée les tableaux du raport UGP 2014, mais dans le narratif						
Indicateurs SMART (Cadre de résultats du PTA 2014)	**Résultats selon l'UGP - Bilan annuel GPAO 2014, déc. 2014, dernière vesion reçue du PNUD**					**Commentaires et propositions de l'Evaluateur**
	Indicateurs	**Cible 2014**	**Réalisations**	**Taux**	**Observations de l'UGP**	
Produit 1.1 : Les capacités nationales de formulation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques publiques sont renforcées						
1 modèle de projection macroéconomique à moyen terme est fonctionnel avant 2016	1.1.1 Nombre de modèles macroéconomiques opérationnels	Processus lancé	Processus lancé	100%	Le cabinet a été recruté, un comité de pilotage mis en place	
Les capacités d'au moins 300 cadres et agents de l'Administration sont renforcées sur des thématiques liées aux réformes	1.1.2. Nombre d'acteurs formés sur les réformes (LOLF, outils de planification, gouvernance, leadership, etc.)	100	0	0%	Les ressources de l'Etat devant financés cette activité n'ont pas été mobilisées	
1 dispositif de suivi et d'évaluation évaluation des politiques, projets et programmes est disponible et fonctionnel				0%	**Extrait du texte du rapport d'activités :** .. il y a lieu de noter que la réalisation de cette étude a connu retard. En effet, le partage du deuxième rapport d'étape initialement programmé en septembre a coïncidé avec le lancement de la révision. (pag 8, dernier §)	Le PTA 2014 prévoyait pour cette année "la définition d'un cadre commun en matière d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques" Narratif, page 7 ; et une activité 1.1.3 Appuyer l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques", page 10. Pas de taux de réalisation indiqué par l'UGP !!!
Au moins trois politiques publiques sont évaluées	Nombre de politiques publiques évaluées	Non visée en 2014				
Produit 1.2. Les capacités des institutions et organes de gestion et de contrôle des finances publiques sont renforcées						
Indicateurs - 1.2.1. Au moins deux systèmes d'information (1 module informatique de suivi des ordonnancements et la version 2 .0 de la PGFE) sont fonctionnelsTotal 1.2				0%	**Extrait du texte du rapport d'activités :** "l'appui à la (DCEF) a permis, dans une première étape, la saisie des données ... pour la période 2013 dans le système. La deuxième phase d'analyse et de rédaction qui précède l'édition du rapport n'a pu être réalisée au troisième trimestre ... (page 10)	Non traité dans le tableau de l'UGP. Pas de taux de réalisation indiqué par l'UGP !!!
1.2.2. Au moins 3 rapports annuels sur l'aide publique au dévloppement et le RARE sont produits et diffusés	1.2.2. Au moins 3 rapports annuels sur l'aide publique au développement et le RARE sont produits et diffusés	1	0	0%	La non mise à disposition des ressources n'a pas permis de boucler cette activité	
Produit 1.3 : Les capacités nationales de transparence et de lutte contre la corruption sont renforcées						
Un dispositif de concertation et de mise en synergie des organes de contrôle est fonctionnel	1.1.1. Un dispositif de concertation et de mise en synergie des organes de contrôle est fonctionnel	Organisation d'un atelier sur le cadre de concertation	Atelier sur le cadre de concertation organisé	100%	Atelier organisé et axes identifiés	L'organisation d'un atelier n'est pas une cible, mais plutôt une activité. "Atelier organisé" n'est pas l'atteinte d'une CIBLE, mais la réalisation dune activité. Le PTA 2014 prévoyait pour cette année : "A ce tire, un atelier de concertation devra **permettre** de lancer le dialogue, d'identifier les besoins d'appui et **surtout de formaliser la contribution pour la production du rapport sur la gouvernance**. (narratif, page 7)

Indicateurs SMART (Cadre de résultats du PTA 2014)	Indicateurs	Cible 2014	Réalisations	Taux	Observations de l'UGP	
Produit 2.1 : Les processus électoraux et la gouvernance démocratique sont renforcés						
Les capacités d'au moins **300 femmes** sont renforcées **en matière de leadership**					**Extrait du texte du rapport d'activités :** une cinquantaine de participants provenant des régions de Kolda, Kédougou et Tambacounda, ont pu partager les outils développés en matière de leadership politique, de communication et du rôle du coach dans l'accompagnement des candidates. Des guides ont été produits pour permettre la démultiplication de cette formation. Une feuille de route qui tire des leçons de cette expérience a été élaborée par le Caucus en vue de renforcer les capacités des femmes nouvellement élues dans les collectivités locales.	Ce résultat a été déplacé et traité ailleurs comme point 2.3.2. (page 30, tabl. 5)dans l'outil de suivi du PTA comme suit **: 2.3.2 Renforcer les capacités des femmes (leadership politique et économique, appropriation de la loi sur la parité, etc.) Budget 10 000 000 Réalisé 10 000 000, taux 100%. Observations : L'atelier de renforcement des capacités des femmes en leadership politique s'est tenu et des guides produits.**
Un code des partis politiques est adopté et diffusé	1	1	0		**Extrait du texte du rapport d'activités** : "Il était prévu un appui au Ministère de l'Intérieur pour l'élaboration du code des partis politiques. Programmée au troisième trimestre, cette activité n'a pu être réalisée compte tenu des contraintes liées à la révision du programme et l'absence de virement des ressources au titre du plan de travail du troisième trimestre" page 11)	Selon le PNUD, c'est avec le Ministère de l'Intérieur qu'il a été décidé de surseoir à cette activité, du fait de contraintes politiques, de tensions et d'opportunité. Et ceci, en accord avec le Programme dont les ressources étaient disponibles.
Produit 2.2 : La qualité du travail parlementaire est améliorée						
600 exemplaires du lexique de finance, de comptabilité et de fiscalité sont édités et mis à disposition des députés et des institutions					**Extrait du texte du rapport d'activités :** Programmées au 1er trimestre, les ressources de cette activité n'ont pu être mobilisées car le guide a été édité sur d'autres ressources de l'Institution parlementaire. Page 12, 1er §.	
Au moins les capacités de 100 parlementaires sont renforcées sur des thématiques d'intérêt	Au moins les capacités de 100 parlementaires sont renforcées sur des thématiques d'intérêt	35 (cf outil de suivi du PTA, page 36 (Tableau 4)	0		**Extrait du texte du rapport d'activités :** Les échanges avec les points focaux de cette institution pour la réalisation des activités prévues en 2014 n'ont pas permis de les lancer au deuxième trimestre comme initialement prévue. Page 12, 2ème §.	
Produit 2.3 : Les mécanismes de participation, de dialogue social et de contrôle citoyen de l'action publique sont renforcés						
· 30 fiches de capitalisation d'expériences sur la contribution des AnE aux politiques publiques réalisées, éditées et diffusées	2.3.1. nbre d'outils de gestion (document de document de synthèse, charte,...) produits et mis en place pour la société civile ***(cible annuelle = 4, dans outil de suivi du PTA, page 37, Tableau 5)***	1	1	**100%**	Le document de synthèse sur la capitalisation est édité (bonnes pratiques des Acteurs non étatiques)	
Au moins les capacités de **300 acteurs de la société civile** sont renforcées **en matière de dialogue social**	100	100	**50**	**50%**	L'atelier de renforcement des capacités des femmes en leadership politique s'est tenu et des guides produits.	Confusion ou substitution : Ce n'était pas cette activité là, dans ce produit-ci. Le résultat indiqué ici appartient au Produit 2.1 : Les processus électoraux et la gouvernance démocratique sont renforcés (il s'agit de l'Appui aux élections, organisé avec le Caucus des femmes)
Une charte nationale révisée du dialogue social est disponible					Pour des raisons d'ordre institutionnel, cette activité programmée au premier trimestre et reporté au troisième trimestre n'a pas été réalisé	

Indicateurs SMART (Cadre de résultats du PTA 2014)	Résultats selon l'UGP - Bilan annuel GPAO 2014, nov 2014, version 1					Commentaires et propositions de l'Evaluateur
	Indicateurs	Cible 2014	Réalisations	Taux	Observations de l'UGP	
Produit 3.1 : L'administration électronique						
Au moins 4 procédures administratives complètes sont en ligne						**Pas d'activités prévues en 2014**
Produit 3.2 : L'accès des usagers à l'information et aux services publics est facilité						
3.2.1 Un mécanisme de veille pour l'éthique et la déontologie est opérationnel	3.2.1 Un mécanisme de veille pour l'éthique et la déontologie est opérationnel	Mise en place du mécanisme	Etude lancée	0%	Non disponibilité des ressources prévues	**Dans le RAPPORT** : Le recrutement du consultant est effectif et sa note d'orientation a été partagée Toutefois, les contraintes du second semestre ont entravé la finalisation du processus qui est en cours
3.2.2 Nombre de dispositifs d'accueil et d'orientation des usagers mis en place dans les services stratégiques	3.2.2 Nombre de dispositifs d'accueil et d'orientation des usagers mis en place dans les services stratégiques	Disponibilité de l'étude, élaboration d'un projet et de la charte de l'usager	Premiers résultats partagés	0%	La non-exécution des activités au cours du deuxième semestre n'a pas permis la finalisation de l'étude.	Budget Etat = 7 600 000 sur 3.2.2 (dépensés entièrement durant le **2ème semestre)/ Modifié (annulé dans version du rapport, de décembre. [Note de l'évaluateur : les activités n'étaient pas suspendues au 2ème semestre 2014] Voir courrier PNUD du 12 août 2014**
Activité 3.3.2.(corrigé et déplacé = "3.2.3" : Appuyer la communication et les innovations institutionnelles	Production d'un film institutionnel	1 film institutionnel		0%	RAPPORT : Il était programmé la production d'un film institutionnel sur les ressources de l'Etat. le changement institutionnel du Ministère intervenu en cours d'année a favorisé le différé dans la réalisation de cette activité.	Budget Etat= 10 000 000 F CFA sur 3.2.3., tout de même dépensés, durant la suspension des activités du 2ème semestre et malgré le commentaire de l'UGP ci-contre. Nouvelles explications les fonds ont été réaffectés à l'insu des partenaires (depuis fin 2014)
Produit 3.3 : L'organisation de l'administration publique est rationnalisée						
Au moins un cadre de référence de l'audit organisationnel de l'Administration publique est institué	3.3.1 Nombre d'outils de gestion structurants au profit de l'administration	1	1	100%	Ainsi, le guide produit et édité va enrichir la pratique du diagnostic organisationnel.	
Activité 3.3.3. Appuyer le renforcement des capacités des gestionnaires des ressources humaines des différents départements					RAPPORT : Cette activité a fait l'objet de discussions lors du processus de révision et n'a finalement pas été retenue prioritaire dans le nouveau programme.	
Un mécanisme de récompense annuelle de la meilleure Administration est institutionnalisé	3.3.3 un mécanisme de récompense annuelle est institutionnalisé	Etude comparative disponible	50%	50%	**L'étude est en cours**	

Produit 4.1 : L'intégration de la dimension territoriale dans la mise en œuvre des politiques sectorielles est assurée pour une accélération des OMD						
Indicateurs	**Indicateurs**	**Cible 2014**	**Réalisations**	**Taux**	**Observations de l'UGP**	
Produit 4. 2 : Les capacités des Collectivités locales sont renforcées						
Au moins 200 élus locaux ont bénéficié de formation sur les réformes de l'Acte III de la décentralisation						**Pas d'activités prévues en 2014**
Produit 4.3. (Corriger les erreurs faites sur tous les rapports et budgets) = "Les mécanismes de transparence, de contrôle et de participation des citoyens sont renforcés pour une meilleure gouvernance territoriale" (cf. Page 11 du DAP GPAO ; cf. DAP PAGS matrice page 15 ; cf. PTA 2015, cadre de résultats, page 25, cf PTA 2014, cadre de résultats)						Extrant 4.3. Les mécanismes de transparence, de contrôle et de participation des citoyens sont renforcés pour une meilleure gouvernance territoriale.
4.3.1. Un outil d'évaluation de la performance des CL est élaboré et institutionnalisé	4.3.1. Un outil d'évaluation de la performance des CL est élaboré et institutionnalisé	1	1	**100%**	Définition d'un Cadre standardisé de participation citoyenne (CPC). **L'étude a permis de faire une analyse croisée** des différents outils de participation .....Il est une instance citoyenne locale crée par délibération du conseil municipal ou départementale !!!	Ce n'est pas là "un outil élaboré et institutionnalisé d'évaluation de performance des CL", mais une juste une proposition d'une étude "croisée". La proposition ne porte pas sur l'évaluation des performances, mais se veut une instance de concertation, qui suppose que les élus en soient informés et, ensuite convaincus de sa pertinence.
4.3.2. Au moins 5 cellules régionales de gouvernance sont appuyées	4.3.2. Au moins 5 cellules régionales de gouvernance sont appuyées	1	0	**0%**	**Dans le tableau : "La révision du programme a remis en cause la programmation de cette activité"**.Avec chiffres ci-contre," **cible 2014 : 1, réalisations 0, taux de ralisation 0%**" Mais, ailleurs, dans le texte, il est écrit : "Dans une première phase, les ateliers d'élaboration des plans d'action des membres des cellules régionales et de planification interne ont été appuyés ainsi que la production et l'édition de divers documents et supports..... Toutefois, cette activité qui a fait l'objet de discussion lors de la révision n'a pu être poursuivi avec les fonds PNUD".	Reforcement des capacités des CRG dont on ne connait toujours pas le contenu et fait à l'insu du partenaire responsable (DPBG) du PNUD et de la DI

Produit 5.1 : Le dispositif de coordination et de gestion de la stratégie de bonne gouvernance est opérationnel						
Indicateurs	**Indicateurs**	**Cible 2014**	**Réalisations**	**Taux**	**Observations de l'UGP**	Extrant 5.1 Dépenses sur budget Etat = 89 753 223 F CFA, (rapport de no. 2014), non détaillés, ni explicités par catégories de dépenses comme c'est le cas dans le PTA. Ramenés à 77 357 035 dans la nouvelle version du rapport (déc. 2014)
Les taux d'exécution technique et financière du Programme sont supérieurs à 80%	85%	85%			Les frais liés au bon fonctionnement de l'unité de Gestion ont été bien pris en charge.	
Produit 5.2 : Le dispositif de suivi-évaluation de la gouvernance est renforcé						
Le tableau de bord des indicateurs de gouvernance est disponible	Non indiqués dans le rapport	~~Prendre en charge les ateliers de planification, les audits, manuel de procédures, comité de~~		0%	~~Le manuel de procédures a été validé~~	Le tableau de bord des indicateurs de gouvernance n'est pas élaboré. Il ne s'agit pas du manuel de procédures de l'UGP (iinfo du rapport de fin nov. 2014
Au moins 3 rapports sur la gouvernance sont publiés	Le programme a prévu, pour cette année, la production et l'édition du rapport annuel sur la gouvernance.	1	0	0%	Un consultant a été recruté au cours du second trimestre et a produit une note d'orientation. La finalisation de ce processus était suspendue à la révision du	Processus non finalisée en 2014
Produit 5.3 : La stratégie et les réalisations sont connues du grand public						
Le plan de communication est exécuté à 30%					Pour une meilleure diffusion de la Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et du programme, une attention particulière est accordée au suivi et à la communication interne et externe	Produit 5.3 Dépenses sur budget Etat =6 827 290, Supprimées dans nouvelle version du rapport (déc. 2014)
Au moins 3000 exemples de supports de communication/an sur la stratégie mis à disposition du grand public (plaquettes, brochures, rapports, etc.)	1000					
Moyenne générale des taux de réalisation (sur les lignes budgétisées du PTA 2014) =				35%	Hors activités de l'Assemblée nationale	
Notes données par l'UGP (surlignées de cette couleur)		**Notes ajoutées par l'évaluateur**				

Annexe 3 : Exécution technique détaillée (avec commentaires et notes) - 2015

EXECUTION TECHNIQUE DU PTA 2015 ET CUMUL DES REALISATIONS DU PAGS (GPAO) -base indicateurs et cibles annuellles 2014 et 2015 du DAP, ajustés dans les 2 PTA

DAP (situation de référence, indicateurs et cibles pluri-annuelles), pages 11 à 17	Indicateurs du cadre de résultats (PTA 2015, pages 23 à 26)	PREVISIONS DU PTA 2015 : Distribution du budget, Activités prévues et calendrier, page 11 à 14)						Réalisations (Montants dépensés et Cumul des réalisations selon le rapport de progrès 2015 de l'UGP)		Observations de l'Evaluateur	Taux de réalisation selon l'Evaluateur
COMPOSANTE 1 : « Gouvernance économique et financièr		Activités	T1	T2	T3	T4	Budget Prévu	Dépenses	Cumul des réalisations en 2015		
Produit 1.1 : Les capacités nationales de formulation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques publiques, projets et programmes sont renforcées											
Situation de référence : Le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan dispose que d'un modèle macroéconomique d'évaluation d'impact (MOMAR) ; les ministères utilisent un budget de moyens ; Manque d'harmonisation et de systématisation des opérations d'évaluation des politiques publiques.	- 1 modèle de projection macroéconomique à moyen terme **est fonctionnel avant 2016.** ***[Rappel : sous total au Budget DAP = '30 000 000 sur 2014 et 2015]***	1.1.1 Elaborer un modèle macroéconomique à moyen terme	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	**24 439 600**	**23 274 960**	Le processus d'élaboration du modèle qui a débuté en 2014 entre dans le cadre de la diversification des outils d'analyse macroéconomique et du renforcement des capacités des agents.	Retard considérable relevé. Le Consultant a été recruté et la note d'orientation partagée au 1er semestre 2014, mais le modèle macro-économique vient d'être livré, le rapport final également. Les équipements informatiques ne sont pas encore déballés pour y installer le modèle. Les thèmes de modélisation sont en cours de validation. Modèle pas encore fonctionnel.	50%
Indicateurs : Disponibilité d'un modèle macroéconomique de simulation d'impact à moyen et long terme ; Existence d'un cadre de dépenses sur 3 ans ; Disponibilité des textes législatifs et reglementaires sur l'évaluation des politiques publiques. Nombre de personnes formées aux méthodes et outils d'évaluation des politiques publiques et nombre de politiques publiques évaluées.	- Les capacités d'au moins **300 cadres et agents de l'Administration** sont renforcées sur des **thématiques liées aux réformes.** ***[Rappel :DAP = "Activité : Appuyer le processus de programmation budgétaire pluriannuelle dans au moins quatre (4) ministères"]***	1.1.2 Appuyer le processus de programmation budgétaire pluriannuelle dans deux (2) ministères.	Prévu	Prévu			**12 000 000**	**11 999 300**	...Les deux ministères-cibles disposent de documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) en 2015. ** L'appui du programme a également concerné l'élaboration de LPSD ; Celle du Ministère en charge de la Promotion de la Bonne Gouvernance a été élaborée et a fait l'objet d'une validation technique en décembre 2015	*L'activité consistait à renforcer les capacités d'au moins 100 cadres et agents par an en moyenne à partir de 2014. Les thèmes sont liés aux réformes, dont l'élaboration de LPSD et DPPD, à travers l'appui à 2 ministères en 2014 et 2 en 2015 selon la DAP et, vingt (20) cadres formés à l'évaluation des politiques publiques. *Le draft de LPSD, actualisé par le MIANPBG depuis sa création, a fait l'objet d'une 1ère réunion de partage le 21 Décembre 2015. Mais, il doit être repris pour mise en conformité avec le guide méthodologique édité en juin 2014. Sa validation technique, supervisée par la DP, sera faite après cela. Le programme a appuyé l'élaboration de 2 DPPD. Le Ministère de la Jeunesse qui avait été proposé par le Bureau pays du PNUD (après concertation avec le Pôle régional la Direction du Budget et la DP) et, après en avoir ensuite informé l'UGP, a été éliminé et remplacé par cette dernière à l'insu du PNUD. Ce dernier qui, est pourtant le bailleur de fonds sur cette activité (cf. courrier PRG 0115 du 27 avril 2015).	50%

Produit 1.1 : Les capacités nationales de formulation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques publiques, projets et programmes sont renforcées (Suite 1)										
Cibles 2014 : Processus d'acquisition du modèle macroéconomique de simulation d'impact lancé ; Lancement du processus de programmation budgétaire ; Etude sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques.	- 1 dispositif de suivi et d'évaluation des politiques publiques est disponible et fonctionnel	1.1.3 Appuyer l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques		Prévu	Prévu		3 000 000 (PNUD, Etude)	3 000 000	…l'étude portant «institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques » qui a démarré en 2014 a été finalisée et partagée en 2015. Hormis le *renforcement des capacités des acteurs impliqués dans le processus (sic !),* la réflexion initiée par le programme avec ces derniers a débouché sur des scénarii d'institutionnalisation. Ces propositions sont à valider et à soumettre à l'approbation des hautes autorités.	* "Les premiers résultats de l'étude ont été partagés et des orientations dégagées pour la suite du processus." (Outil de suivi du PTA de janv -juin 2014). Dépenses 4 423 777 sur 8 000 000 prévus (55,29%)". L'atelier de validation de l'étude a été organisé le 24 novembre 2015, soit au moins 18 mois plus tard. Le dispositif est en cours de finalisation, l'ancrage et le scenario d'institutionnalisation seront choisis, par les autorités du pays, en 2016. N.B. : Les dépenses (complémentaires) de 2015 liées à l'étude et, à l'atelier (12 millions F CFA, dont 9 millions sur la contrepartie, prévus pour "charges complémentairesau Consultant et latelier") devraient être explicitées pour plus de clarté, de transparence et, pour l'analyse (en particulier en ce qui concerne les dépenses sur budget de l'Etat : les activités et leurs coûts). * Dans un courrier du PNUD, numéro PRG. 0115, en date du 27 avril 2015, il est rappelé que : "Cette préoccupation a été exprimée en 2014 et réitérée lors du comité de pilotage du projet tenu le 29 janvier 2015". Elle a été également ré-exprimée par le PNUD, puis faite sous forme de recommandations lors des 3 séances tenues par le Comité de suivi du Projet en 2015 (22 mai, 06 juillet, 23 octobre). Mais, elles sont toutes restées vaines. Ici encore, les 9 000 000 F CFA ne sont pas signalés dans le rapport annuel de progrès , encore moins les dépenses supportées sur ce montant et, tous ceux qui vont suivre dans ce tableau.	50%
Cibles 2015 : Developpement, finalisation et opérationnalisation du modèle macroéconomique de simulation d'impact ; du processus de programmation budgétaire dans 4 ministères démarré ; vingt (20) cadres formés à l'évaluation des politiques publiques.	- Au moins deux politiques publiques sont évaluées						9 000 000 (ateliers)	9 000 000			50%
Cibles 2016 (Cf. DAP) : Evaluation de la Politique nationale de développement économique et social et d'une politique publique sectorielle,							Légende = Budget prévu et dépenses effectuées sur la contribution de l'Etat		.		
Cibles 2017 (Cf. DAP) : Application de la programmation budgétaire pluriannuelle avant l'échèance de 2017, Evaluation d'une politique publique.											

DAP (situation de référence, indicateurs et cibles pluri-annuelles), pages 11 à 17	Indicateurs du cadre de résultats (PTA 2015, pages 23 à 26)	PREVISIONS DU PTA 2015 : Distribution du budget, Activités prévues et calendrier, page 11 à 14)						Réalisations (Montants dépensés et Cumul des réalisations selon le rapport de progrès 2015 de l'UGP)		Observations de l'Evaluateur	Taux de réalisation selon l'Evaluateur
COMPOSANTE 1 : « Gouvernance économique et financière »-suite 2		Activités	T1	T2	T3	T4	Budget Prévu	Dépenses	Cumul des réalisations en 2015		
Produit 1.2 : les capacités des institutions et organes de gestion et de contrôle des finances publiques sont renforcées											
Situation de référence : Le rapport sur l'aide publique au Développement n'est pas actualisé. Il date de 2012 ; La Cellule d'Appui au Projet(CAP) ne joue plus son rôle d'encadrement de la mise en œuvre des projets NEX ; LA Direction de l'Investissement (D.I.) du MEF a été désignée comme contrepartie du PNUD pour la gestion NEX ; Absence de communication et de synergie entre les différents agents de contrôle.	· Au moins 3 rapports annuels sur l'aide publique au développement sont produits et diffusés	1.2.1 Appuyer la production et la publication du rapport sur l'Aide publique au développement		Prévu	Prévu		7 000 000	0		Selon rapport bilan UGP 2014 : "Atelier de saisie des données et de mise à jour de la PGFE organisé au deuxième trimestre. L'activité devait être poursuivie au second semestre en vue de l'édition du rapport. Dépenses =5 862 500 Frs sur un budget de 12 000 000 F CFA", en 2014. Non consommé en 2015. Raisons ??	0%
Indicateurs : Disponibilité du rapport annuel sur l'Aide Publique au Developpement ; Droit d'accès externe à Atlas aux projets NEX etabli ; Nombre de projets formés sur la Gestion axée sur les résultats et la gestion des projets ; Cibles 2014 : **Publication du rapport 2014 sur l'aide publique au developpement ; Personnel DI formés sur les directives de l'UEMOA ; Personnel projet NEX entrainé à l'utilisation du module « External access » de l'Atlas et gestion de Projets.**	· Nombre de sessions de formation organisées au profit du personnel NEX	1.2.2 Appuyer le développement des capacités des Unités de Gestion des Projets NEX		Prévu	Prévu		6 500 000	6 484 840	Le développement des capacités des unités de gestion des projets NEX a été assuré à travers la tenue de trois (3) sessions de formation : 1°)mise à niveau des personnels de la DI sur les Directives de l'UEMOA, 2°) modalité d'exécution nationale, 3°) mise à niveau des UGP sur la gouvernance d'entreprise, le contrôle interne et externe.	* La D.I. a organisé trois sessions de formation. La formation sur les directives UEMOA a été faite en 2014. Elle était prévue explicitement dans le DAP et me paraît pertinente de ce point de vue. Celle sur les modalité NEX également a été organisée et bien appréciée par les responsables d'UGP. C'est à cette occasion que le thème suivant a été fixé avec les participants, suite à des besoins notés lors des audits qui ont été réalisés dans leurs projets respectifs. C'est ainsi le 3 ème atelier a porté sur le contrôle interne et externe, au grand bénfice du personnel ciblés dans les projets NEX. Un échange de courrier a permis de mieux se comprendre, avec le PNUD..	100%

DAP (situation de référence, indicateurs et cibles pluri-annuelles), pages 11 à 17	Indicateurs du cadre de résultats (PTA 2015, pages 23 à 26)	PREVISIONS DU PTA 2015 : Distribution du budget, Activités prévues et calendrier, page 11 à 14)						Réalisations (Montants dépensés et Cumul des réalisations selon le rapport de progrès 2015 de l'UGP)		Observations de l'Evaluateur	Taux de réalisation selon l'Evaluateur
COMPOSANTE 1 : « Gouvernance économique et financière »-suite 3		Activités	T1	T2	T3	T4	Budget Prévu	Dépenses	Cumul des réalisations en 2015		
Produit 1.3 : Les capacités nationales de transparence et de lutte contre la corruption sont renforcées											
Situation de référence : L'OFNAC a été créée en 2013 par décret présidentiel pour remplacer le conseil national de lutte contre la corruption et la Concussion. C'est une institution autonome qui peut s'autosaisir.											
Indicateurs : Disponibilité du Plan Stratégique de l'OFNAC ; Disponibilité du rapport sur la perception de la corruption ; Nombre d'activités de sensibilisation/Communication	• Un (1) Plan stratégique de l'OFNAC disponible/ MODIFIE Voir DAP signé pour l'OFNAC	1.3.1 Appuyer l'institutionnalisation de l'Office National de Lutte contre la Fraude et la Corruption – OFNAC	OFNAC	OFNAC	OFNAC	OFNAC	71 100 000 (Budget total réjusté)	39 335 682	Une incompréhension sur les TDR du Consultant recruté par le PNUD a été relevée au sujet de l'atelier de planification stratégique qui, selon l'OFNAC devait déboucher sur un plan stratégique élaboré par le Consultant et non par une simple note sur les recommandations de l'atelier organisé le 5, 6 février 2015 (TDR non reçus par l'évaluateur) Un autre Consultant a été recruté sur fonds OFNAC pour aider le personnel à élaborer ce plan à l'interne. Le plan stratégique 2016-2020 est en cours de validation		
Cibles 2014-2017 : Plan de Communication Sociale mis en œuvre.	• Le cadre de concertation autour de la corruption est fonctionnel								Un comité d'environ 170 personnes, issus du secteur privé, de l'Administration, du parlement, de la société civile, des religieux, etc., a commencé à fonctionner régulièrement. L'acte de formalisation de ce cadre de concertation sera signé dans le premier trimestre de 2016. Des ateliers seront ensuite planifiés pour le premier trimestre de 2016.		
Cible 2014 : Appui au fonctionnement et Adoption et mise en œuvre du Plan Stratégique de l'OFNAC.	• Une étude diagnostique sur les coûts et la perception de la corruption est disponible								Activité retardée pour contraintes liées au code des marchés et de l'élaboration du rapport public de l'OFNAC. Tdrs validés en atelier. La procédure de sélection des cabinets est en cours.	Taux de réalisation estimé à 30 % par l'OFNAC	
Cible 2015 : Rapport sur la perception de la corruption publié.											
Cibles 2016 : Dipositif de gestion de déclaration de patrimoine fonctionnel.	• Plan de communication et de sensibilisation de l'OFNAC exécuté à 50%								Le Plan de communication et de sensibilisation de l'OFNAC est en cours d'élaboration. Mais, des actions significatives ont été menées. Au total, en 2015, 97 sorties ont été menées à Dakar et sa banlieue, mais aussi dans les régions, dans les secteurs suivants (FIDAK, gares routières, marchés de Dakar, milieu scolaire, Pèlerinages nationaux et évènements religieux (Magal, Gamou, Poponguine), émission, spots et sketchs dans les chaines de radio/télévision		
						T.E.B. OFNAC = 55,32%			sous-total note exécution technique OFNAC 45%		

DAP (situation de référence, indicateurs et cibles pluri-annuelles), pages 11 à 17	Indicateurs et cibles 2015 du cadre de résultats (PTA 2015, pages 23 à 26)	PREVISIONS DU PTA 2015 : Distribution du budget, Activités prévues et calendrier, page 11 à 14)						Réalisations (Monttants dépensés et Cumul des réalisations selon le rapport de progrès 2015 de l'UGP)		Observations de l'Evaluateur	Taux de réalisation selon l'Evaluateur
COMPOSANTE 2 : « Consolidation de la gouvernance politique »		Activités	T1	T2	T3	T4	Budget Prévu	Dépenses	Cumul des réalisations en 2015		
Produit 2.1 : les mécanismes de consolidation du processus électoral sont renforcés											
Situation de référence : Les nouvelles du code électoral et du Code Général des collectivités locales demeurent méconnues. Les											
Indicateurs : Au moins 2 séances de sensibilisation sur le code électoraltenues et 2 ateliers sur la prevention de la violence électorales organisées en 2016 avec la société civile et les partis politiques ; Au moins 2 rencontres d'information au public sont organisées ;	• Au moins 2 séances d'information et de sensibilisation sur le processus électoral sont organisées ;	Aucune activité prévue en 2015								Activités sur le processus électoral non réalisées, car des élections locales ont eu lieu en juin 2014, au moment de de la révision du GPAO. Les appuis du PNUD ont été donnés à travers le Projet Elections. Quant à l'année 2015, il n'a pas été prévu d'élection ou de préparation.	
Cible 2014 : n/a	• Au moins 3 ateliers de sensibilisation sur les violences	Aucune activité prévue en 2015									
Cible 2015 : n/a											
Cible 2016 : Séance de sensibilisation sur le code électoral tenue.											
Cible 2017 : Ateliers sur la prevention de la violence électorale organisés.											
Produit 2.2 : La qualité du travail parlementaire est améliorée											
Situation de référence : La 12ième mandature est installée depuis 2012 pour 5 ans. Les députés, pour une bonne partie, ne sont pas familiers au fonctionnement du Parlement qui a pour											
Indicateurs : Disponibilité du Plan Strategique de developpement du Parlement ; nombre de sessions de dialogues politiques organisées ; nombre de rapports d'organes de contrôles restitués tels que ceux de l'ARMP, de la Cour des Comptes ; Nombre de sessions de formation organisées par année à partir de 2015 ; Nombre de projets de lois votés avec une participation citoyenne.	• Plan stratégique de l'Assemblée disponible	2.2.1. Appuyer le développement des capacités des parlementaires	Assemblée Nationale	Assemblée Nationale	Assemblée Nationale	Assemblée Nationale	**33 500 000**	**Non réalisé**		Activité non réalisée en 2014, ni en 2015 en ce qui concerne l'Assemblée nationale. Pour des raisons analysées sur les mésententes et blocages sur l'année 2014, il a été retenu d'élaborer et de signer un DAP à part pour l'Assemblée, comme cela été le cas pour l'OFNAC. Le budget 2015 n'a donc pas été exécuté, tout comme celui de 2014. De toute façon il avait été jugé très faible pour l'Assemblée qui souhaiterait un appui plus conséquent à la mise en œuvre de son plan stratégique.	
Cible 2014 : Plan Stratégique de Développement de L'Assemblée Nationale élaboré.	• Au moins 9 sessions de dialogue politique										
Cible 2015 : 3 sessions de dialogues politiques organisées ; 3 rapports d'organes de contrôle restitués ; 1 session de formation organisée à l'attention des parlementaires.	• Au moins 3 formations à l'attention des parlementaires sont tenues										
Cible 2016 : 1 session de formation organisée à l'attention des parlementaires ; 2projets de loi discutés préalablement avec la participation citoyenne ; 2 sessions de	• Au moins les capacités de 100 parlementaires sont renforcées sur des thématiques										
Cible 2017 : 1 session de formation organisée à l'attention des parlementaires ; 2 sessions de dialogue politiques réalisées.											

DAP (situation de référence, indicateurs et cibles pluri-annuelles), pages 11 à 17	Indicateurs et cibles 2015 du cadre de résultats (PTA 2015, pages 23 à 26)	PREVISIONS DU PTA 2015 : Distribution du budget, Activités prévues et calendrier, page 11 à 14)						Réalisations (Monttants dépensés et Cumul des réalisations selon le rapport de progrès 2015 de l'UGP)		Observations de l'Evaluateur	Taux de réalisation selon l'Evaluateur
COMPOSANTE 3 : « Amélioration de la qualité du service public »		Activités	T1	T2	T3	T4	Budget Prévu	Dépenses	Cumul des réalisations en 2015		
Produit 3.1 : Le profil des fonctionnaires publics est maîtrisé											
Situation de référence : L'Etat de Sénégal a procédé à l'audit biométrique et physique des fonctionnaires publics pour une meilleure rationalisation des effectifs. Il reste à assurer, néanmoins, l'adéquation des profils et des postes pour permettre une meilleure cartographie des compétences. Indicateurs : Disponibilité du rapport sur les compétences ; Existence d'un plan d'action correcteur des écarts.	*Un rapport d'Audit des compétences est disponible	3.1.1 Appuyer la réalisation d'un audit des compétences dans la fonction publique	Prévu	Prévu	Prévu		15 000 000	11 847 457	Le programme a appuyé la mise en œuvre de la phase pilote de l'audit des compétences dans la Fonction Publique. Cette phase concerne trois (3) ministères. Le processus a démarré en 2015. Le rapport d'étape qui tire les enseignements a été mis à disposition, le processus est en cours et en est à l'étape de la collecte et de l'exploitation des données.	* **Les résultats attendus en fin 2015, tels que cités dans le DAP sont** : i) un bilan des compétences effectué, ii) les besoins de compétences déterminés et iii) un plan d'action correcteur élaboré. Tous ces résultats figurent d'ailleurs dans les TDR, assez sommaires, de la mission. Un retard considérable a été relevé, car le rapport d'audit des compétences est finalement validé en février 2016. Aussi bien le budget alloué, une compréhension différenciée des TDR, que le temps imparti, ne permettaient d'arriver à un audit des compétences généralisé à tous les ministères, et à la production d'outils informatiques complétant l'audit biométrique, par une cartographie des compétences et besoins. Finalement, l'objectif de la mission a été modfiée en une phase pilote portant sur 3 ministères seulement.	75%
Cible 2015 : Bilan des compétences effectué ; besoins des compétences déterminé ; Plan d'action correcteur élaboré.	*Niveau de mise en œuvre du Plan d'actions de l'audit des compétences										0%
Cible 2016 : Plan d'action mis en œuvre. Cible 2017 : Plan d'action mis en œuvre.											

DAP (situation de référence, indicateurs et cibles pluri-annuelles), pages 11 à 17	Indicateurs et cibles 2015 du cadre de résultats (PTA 2015, pages 23 à 26)	PREVISIONS DU PTA 2015 : Distribution du budget, Activités prévues et calendrier, page 11 à 14)						Réalisations (Monttants dépensés et Cumul des réalisations selon le rapport de progrès 2015 de l'UGP)		Observations de l'Evaluateur	Taux de réalisation selon l'Evaluateur
COMPOSANTE 3 : « Amélioration de la qualité du service public » -suite		Activités	T1	T2	T3	T4	Budget Prévu	Dépenses	Cumul des réalisations en 2015		
Produit 3.2 : L'organisation de l'administration publique est rationnalisée											
Situation de référence : La formation des cadres participe à la modernisation de l'administration et d'appropriation des principes de la gestion axée sur les résultats de développement. Les initiatives de rationalisation n'ont pas encore produit les effets escomptés et		3.2.1 Formation des cadres de l'Administration dans le domaine de la gouvernance, la déontologie, et de l'éthique		Prévu	Prévu		9 000 000		Les activités prévues, notamment le renforcement des capacités des cadres de l'Administration, l'institutionnalisation de l'Oscar de la meilleure Administration et l'institutionnalisation d'un mécanisme de veille sur l'éthique et la déontologie, n'ont pas été réalisées	* "Les activités concernant le mécanisme de de veille pour l'éthique et la déontologie sont **entamées avec un autre bailleur de fonds**." d'après le rapport UGP 2015	0%
Indicateurs : Disponibilité d'un plan de formation et nombre de cadres formés.	*Un projet d'amélioration des dispositifs d'accueil et une charte de l'usager sont disponibles	3.2.2 Appuyer les dispositifs d'accueil, d'information et d'orientation dans les services publics à forte fréquentation	Prévu	Prévu			10 000 000	16 815 000	L'intervention du programme a essentiellement porté sur l'appui à la **tenue d'un atelier** sur l'accueil et l'orientation dans le service public qui a permis : i) l'approfondissement et le partage de l'étude diagnostic sur les dispositifs d'accueil physique, d'information et d'orientation dans les services publics *ii*)'identification des bonnes pratiques dans le domaine, iii) la définition des éléments de bases de la politique nationale d'accueil, d'information et d'orientation dans les services publics (vision, axes stratégiques)	* **Un atelier** a été organisé sur l'accueil et l'orientation dans les services publics en 2015, **sur la base de l'étude diagnostique (été suspendue au 1er trimestre 2014. "qui n'avait pas été finalisée du fait de la révision**) sur les dispositifs d'accueil physique, d'information et d'orientation dans les services publics . Mais, les résultats attendus ne sont pas atteints (projet d'amélioration des dispositifs d'accueil et une charte de l'usager sont disponibles) . Il n'y a pas de résultat concret. En outre les dépenses élevées sur le budget Etat, pour couvrir un atelier (à 16 815 000 F, peut être à Saly malgré l'opposition écrite du PNUD ?) devraient être plus explicites, plus transparentes et, concertées. Les coûts ne sont indiqués dans le rapport de progrès	50%
Cible 2015 : Plan de formation des cadres de l'administration disponible ; vingt(20) cadres (dans le domaine de la gouvernance, la déontologie et l'éthique).	*Un mécanisme de récompense annuelle de la meilleure Administration est institutionnalisé	3.2.3 Appuyer le processus d'institutionnalisation de l'Oscar de la meilleure administration		Prévu			5 000 000		**Non réalisée**	*L'institutionnalisation du Prix de la meilleure Administration n'a pas été réalisée, "faute de ressources !!".	0%
Cible 2016 : Au moins vingt(20) cadres bénéficient d'une session de formation.	*Un mécanisme de veille pour l'éthique et la déontologie est proposé	3.2.4 Appuyer l'institutionnalisation d'un mécanisme de veille sur l'éthique et la déontologie		Prévu			2 000 000		Pour cette dernière, le portage est assuré par le ministère en charge de la fonction publique qui a, à ce stade, mis en place un comité de pilotage	* **"Les activités concernant le mécanisme de de veille pour l'éthique et la déontologie sont entamées avec un autre bailleur de fonds."** d'après le rapport UGP 2015	0%
Cible 2017 : Au moins deux sessions de formations sont organisées.							26 000 000				

DAP (situation de référence, indicateurs et cibles pluri-annuelles), pages 11 à 17	Indicateurs et cibles 2015 du cadre de résultats (PTA 2015, pages 23 à 26)	PREVISIONS DU PTA 2015 : Distribution du budget, Activités prévues et calendrier, page 11 à 14)						Réalisations (Monttants dépensés et Cumul des réalisations selon le rapport de progrès 2015 de l'UGP)		Observations de l'Evaluateur	Taux de réalisation selon l'Evaluateur
COMPOSANTE 4 :« Développement des capacités des collectivités locales »		Activités	T1	T2	T3	T4	Budget Prévu	Dépenses	Cumul des réalisations en 2015		
Produit 4.1 : Le cadre organisationnel et les ressources des collectivités locales sont renforcées											
Situation de Référence : L'objectif de la mise en œuvre de l'Acte III de la décentralisation est d'organiser le Sénégal en Territoires viables. Le Code Général des Collectivités locales stipule que «les élus ont droit à une formation adaptée à leur fonction durant leur mandat». A la faveur des dernières élections locales, plus de 28.000 élus locaux font leur entrée dans les institutions municipales et départementales. Le faible taux de renouvèlement des anciens élus exigera une approche adaptée aux besoins des nouveaux élus locaux. De plus, à la faveur de la loi sur la parité	• Diagnostic du schéma organisationnel des CL disponible	4.1.1 Appuyer l'élaboration d'un organigramme type des collectivités locales		Prévu	Prévu		4 000 000		Non réalisée	•Le programme n'est pas intervenu dans un diagnostic du schéma organisationnel et l'élaboration d'un organigramme –type des CL, le PTA 2015 l'avait prévu, mais l'activité n'a pas été réalisée. Elle avait déjà été prise en charge par un autre programme (le PNDL)	
Indicateurs : Disponibilité d'un organigramme-type des collectivités locales ; Nombre de sessions de formation organisées à l'attention des élues	• Organigramme type des CL disponible			Prévu	Prévu				Non réalisée		
Cible 2015 : **Réalisation d'un diagnostic du schéma organisationnel actuel des CL ; Elaboration d'un organigramme type pour les CL ; 4 sessions de formation organisées.**	• Au moins 100 élues locales ont bénéficié de formation sur les réformes de l'Acte III de la décentralisation	4.1.2 Renforcer les capacités des élues locales	Prévu	Prévu			16 000 000	21 273 916	L'activité a démarré en 2015 avec plus de 150 femmes élues locales formées. Le renforcement des capacités des femmes élues locales occupe une place de choix dans les activités du programme. En effet, il participe à l'amélioration de la gouvernance locale et la conduite des changements attendus de la mise en œuvre de l'Acte III	•Le renforcement des capacités précédemment prévu pour 200 élus dans le PTA 2014, n'a pas été réalisée, du fait de la révision cette activité n'avait pas été budgétisée. Dans le PTA 2015, la formation ne concerne 100 élues. Les sessions de formation des élues prévues au 1er semestre, ont été organisées au 2ème : Kolda (juin) 2015, Mbour (septembre), puis Ziguinchor (novembre), pour environ 150 personnes. Résultats atteints très satisfaisants, en qualité et quantité.	100%
Cible 2016 : 4 sessions de formations organisées. Cible 2017 : 4 sessions de formations organisées.											

DAP (situation de référence, indicateurs et cibles pluri-annuelles), pages 11 à 17	Indicateurs et cibles 2015 du cadre de résultats (PTA 2015,	PREVISIONS DU PTA 2015 : Distribution du budget, Activités prévues et calendrier, page 11 à 14)						Réalisations (Monttants dépensés et Cumul des réalisations selon le rapport de progrès 2015 de l'UGP)		Observations de l'Evaluateur	Taux de réalisation selon l'Evaluateur
COMPOSANTE 4 :« Développement des capacités des collectivités locales » -suite 1		Activités	T1	T2	T3	T4	Budget Prévu	Dépenses	Cumul des réalisations en 2015		
Produit 4. 2 : Les potentialités économiques des communes concernées sont identifiées											
Situation de référence : Les ressources des CL, bien qu'insuffisantes proviennent de l'Etat, de la fiscalité directe ou indirecte, des PTF, de la Coopération décentralisée, de l'Emprunt. L'Analyse des potentialités économiques ajoutée à la refondation de l'action territoriale peut accroitre sensiblement les ressources pour financer les communes. Indicateurs : Au moins une analyse des potentialités économiques est effectuée dans les zones concernées. Cible 2015 : Réalisation d'une étude pour la Casamance et de Saint-Louis.	Au moins deux monographies économiques sont disponibles	4.2.1 Appuyer l'élaboration de monographies économiques dans les communes de la Casamance et de Saint Louis		Prévu	Prévu		6 000 000	6 000 000	Pour cette année (2015), la région de Ziguinchor a été ciblée. La commune de Coubalang, en collaboration avec les acteurs locaux et les autorités administratives a été sélectionnée pour bénéficier de cette étude. Le document produit fait un diagnostic de tous les secteurs d'activités et met en exergue les potentialités de la zone. Le processus d'élaboration a, par ailleurs, permis une meilleure appropriation, par les acteurs locaux, des contraintes et ressources ainsi que des défis majeurs à relever	* Une monographie a été réalisée en fin 2015, sur les 2 prévues. Celle de la commune de Coubalang dans la région de Ziguinchor a produit des résultats intréssants, en termes de participation, de démarche inclusive et d'appropriation du processus par les populations, les élus, la société civile, l'Administration, dans le sens d'une meilleure maîtrise de la territorialisation des politiques publiques, de la gestion des C.L., etc. * L'expérience de Coubalang est à démultiplier, mais de de façon plus efficiente, en s'appuyant sur les structures et ressources techniques et humaines de la DADL. Cela permettrait la collecte des données à moindre coût et, de toucher une masse critique plus significative de CL. Tout ceci, permettrait d'avoir des résultats plus visibles dans l'atteinte des objectifs de l'Acte 3 de la Décentralisation et du PSE.	50%

DAP (situation de référence, indicateurs et cibles pluri-annuelles), pages 11 à 17	Indicateurs et cibles 2015 du cadre de résultats (PTA 2015, pages 23 à 26)	PREVISIONS DU PTA 2015 : Distribution du budget, Activités prévues et calendrier, page 11 à 14)						Réalisations (Monttants dépensés et Cumul des réalisations selon le rapport de progrès 2015 de l'UGP)		Observations de l'Evaluateur	Taux de réalisation selon l'Evaluateur
COMPOSANTE 4 :« Développement des capacités des collectivités locales » -suite 2		Activités	T1	T2	T3	T4	Budget Prévu	Dépenses	Cumul des réalisations en 2015		
Produit 4.3 : Les mécanismes de transparence, de contrôle et de participation des citoyens sont renforcés pour une meilleure gouvernance territoriale											
Situation de référence : Les acteurs de la société civile, notamment les groupes de femmes et de jeunes sont mobilisés sur les questions d'intérêt général comme le respect de la Constitution, la participation à la gestion locale etc. A cet effet, les mécanismes de contrôle, de suivi-évaluation, de concertation et de participation citoyenne méritent d'être renforcés.	* Un outil d'évaluation de la performance des CL est élaboré	Aucune activité prévue en 2015									
Indicateurs : Plus de 10 expériences des acteurs de la société civile sont capitalisées. Au moins cinq cellules régionales exécutent leur plan d'actions. Cible 2014 : Expériences revues et capitalisées à l'échelle locale. Cible 2015 : Cadre de participation citoyenne expérimenté dans deux à trois collectivités locales ; Deux plans d'actions de CRG sont exécutées.	* Au moins 5 cellules régionales de gouvernance (CRG) sont appuyées	4.3.2 Appuyer le fonctionnement des cellules régionales de gouvernance (CRG)		Prévu	Prévu		22 200 000	18 292 000	Le programme a ainsi accompagné le Ministère en charge de la promotion de la bonne gouvernance dans cette initiative, en renforçant les capacités d'intervention des cellules, notamment dans la zone Sud… .La mise en œuvre s'est faite à travers : i) la tenue d'ateliers d'élaboration des plans d'action et de planification interne, ii) la production et l'édition de divers documents et supports	* Le rapport bilan 2014 mentionne "***qu'au 1er semestre 2014, des ateliers de planification interne et d'élaboration des plans d'action pour les cellules régionales avaient été appuyés, ainsi que la production et l'édition de divers documents et supports***". Mais, "que l'activité n'avait pas été poursuivie du fait de la révision". En 2015, cinq (5) CRG ont pu être implantées (Thiès, Kolda, Ziguinchor, Tambacounda, Kaolack, mais elles ne sont encore fonctionnelles (CF. Rapport de synthèse de la visite des réalisations en décembre 2015). En quoi consisterait alors cet appui du Programme aux CRG en 2015 ? Dépenses à préciser (ateliers déjà tenus en au 1er semestre 2014, pour un coût de 16 millions au moins !!!)	50%
Cible 2016 : Expériences d'évaluation de la gouvernance des collectivités locales, Deux plans d'actions sont mises en œuvre.											

DAP (situation de référence, indicateurs et cibles pluri-annuelles), pages 11 à 17	Indicateurs et cibles 2015 du cadre de résultats (PTA 2015, pages 23 à 26)	PREVISIONS DU PTA 2015 : Distribution du budget, Activités prévues et calendrier, page 11 à 14)						Réalisations (Monttants dépensés et Cumul des réalisations selon le rapport de progrès 2015 de l'UGP)		Observations de l'Evaluateur	Taux de réalisation selon l'Evaluateur
COMPOSANTE 5 : « Appui au pilotage de la stratégie de la promotion de la bonne gouvernance »		Activités	T1	T2	T3	T4	Budget Prévu	Dépenses	Cumul des réalisations en 2015		
Produit 5.1 : L'état des lieux de la gouvernance au Sénégal est analysé											
Situation de référence : En tant que pays précurseur du NEPAD, le Sénégal s'est engagé à se soumettre au MAEP. Les questions portant sur les conditions et modalités de l'évaluation ont été déjà discutées par les membres du panel des éminentes personnalités. Durant cet exercice, le PNUD apportera au gouvernement son appui. En 2012, un rapport a été réalisé sur la situation de la gouvernance au Sénégal. Il n'y a	* Le tableau de bord des indicateurs de gouvernance est disponible	Aucune activité prévue en 2015								* Un tableau de bord des indicateurs de gouvernance n'est pas disponible (voir ci-contre notation UGP 2014 : 50%).	
Indicateurs : Disponibilité des outils et rapports du MAEP pour le Sénégal.	*Au moins 3 rapports sur la gouvernance sont publiés	5.1.1 Production et publication du rapport sur les acquis en matière de gouvernance		Prévu			1 800 000	3 250 725	La mise en œuvre de l'activité a démarré en 2015. Le premier draft est disponible	* Selon le rapport de progrès de l'UGP, un rapport sur la situation de la la gouvernance au Sénégal en 2015, est en cours d'élaboration. *Les dépenses effectuées sur le budget Etat devraient être plus explicites et plus transparentes.	100%
							1 200 000	1 200 000			
Cible 2015 : **Organisation de 3 consultations.**	* Le MAEP est mis en œuvre	5.1.2. Appuyer la mise en œuvre du MAEP	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	20 000 000	25 282 388	L'une des étapes stratégiques dans le processus de mise en œuvre du MAEP est celle des consultations citoyennes qui sont un moment fort d'échanges avec toutes les couches de la population sur des questions relatives à la gouvernance. Le programme a ainsi appuyé les foras organisés dans ce cadre au niveau de neuf (9) régions. Le soutien du programme a également porté sur l'organisation, des visites d'études et d'échanges au profit des membres de la commission nationale de gouvernance au Mali et au Bénin qui ont déjà conduit leur processus d'auto évaluation. Afin de permettre à la commission nationale de gouvernance d'assurer efficacement ses missions, leurs capacités ont été renforcées.	**VOIR TEXTE du Rapport d'évaluation (page suivante)**	100%
Cible 2016 : Organisation de 3 consultations. **Cible 2017 :** Evaluation effectuée, rapports disponibles.											

DAP (situation de référence, indicateurs et cibles pluri-annuelles), pages 11 à 17	Indicateurs et cibles 2015 du cadre de résultats (PTA 2015, pages 23 à 26)	PREVISIONS DU PTA 2015 : Distribution du budget, Activités prévues et calendrier, page 11 à 14)						Réalisations (Monttants dépensés et Cumul des réalisations selon le rapport de progrès 2015 de l'UGP)		Observations de l'Evaluateur	Taux de réalisation selon l'Evaluateur
COMPOSANTE 5 : « Appui au pilotage de la stratégie de la promotion de la bonne gouvernance » -suite 1		Activités	T1	T2	T3	T4	Budget Prévu	Dépenses	Cumul des réalisations en 2015		
Produit 5.2 : La stratégie et les principales réalisations en matière de gouvernance sont connues du grand public											
Situation de référence : Jusque-là, le Programme dans sa phase I ne disposait pas de plan de communication bien que quelques supports de communication aient pu être élaborés. La 2ème phase du programme permettra l'adoption et la mise en œuvre d'un nouveau plan de communication qui accroitra la visibilité des interventions ainsi que la stratégie nationale de bonne gouvernance.	*Le Plan de communication est disponible et exécuté à 30%	5.2.1 Appuyer la mise en œuvre du plan de communication du Programme	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	3 000 000	3 000 000	...le Programme s'est attelé à l'élaboration et la mise en œuvre de son plan de communication, A ce titres des initiatives portant sur la production et/ ou l'édition de documents et autres d'outils pouvant contribuer à informer le public des activités du programme ont été prises.	* Un plan de communication du PAGS (GPAO révisé) a été proposé par l'UGP, mais il devra être partagé et validé par les instances responsables du Programme (PNUD, Ministère, DI)	50%
Indicateurs : Le plan de communication est disponible et exécution au moins à 80% à la fin du programme.	*Au moins 3000 exemples de supports de communication/an sur la stratégie mis à disposition du grand public (plaquettes, brochures, rapports, etc.)									* Une brochure présente les « 20 réalisations à mi-parcours », datée de décembre 2015 et, une autre le GPAO en 2013, plus une sur les modules formation des élues. La plupart des supports ne présentent pas les réalisations du Programme, ses stratégies .... mais plutôt les réalisations et produits d'autres bénéficiaires, dont le Programme a « appuyé la réalisation et/ou l'édition » de son produit ou de sa brochure. Il ne s'agit pas véritablement d'un plan de communication du Programme, sur lui-même.	50%
Cible 2015 : **Plan de communication disponible.**											
Cible 2016 : Plan de communication mis en œuvre.											
Cible 2017 : Plan de communication mis en œuvre et évalué.											

DAP (situation de référence, indicateurs et cibles pluri-annuelles), pages 11 à 17	Indicateurs et cibles 2015 du cadre de résultats (PTA 2015, pages 23 à 26)	PREVISIONS DU PTA 2015 : Distribution du budget, Activités prévues et calendrier, page 11 à 14)						Réalisations (Monttants dépensés et Cumul des réalisations selon le rapport de progrès 2015 de l'UGP)		Observations de l'Evaluateur	Taux de réalisation selon l'Evaluateur
COMPOSANTE 5 : « Appui au pilotage de la stratégie de la promotion de la bonne gouvernance » - suite 2 et fin		Activités	T1	T2	T3	T4	Budget Prévu	Dépenses	Cumul des réalisations en 2015		
Produit 5.3 : Le fonctionnement de l'Unité de Gestion du Projet est assuré											
	*Les taux d'exécution technique et financière du Programme sont supérieurs à 80%	5.3.1 Appui au fonctionnement de l'UGP)	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	56 360 400	49 011 379	Pour l'année 2015, la mise à disposition des ressources du PNUD a été effective pour la prise en charge des salaires du personnel et les dépenses de fonctionnement	* Le taux d'exécution technique était de l'ordre de 35% en 2014 et, de 55% en 2015 (sans OFNAC, ni Assemblée Nationale).	
		5.3.2 Prendre en charge les ateliers de planification, d'évaluation, d'audits, et la participation aux ateliers de formation		Prévu	Prévu	Prévu	7 800 000	0	L'atelier de planification qui devait être tenu durant ce trimestre a été programmé pour janvier 2016, en rapport avec le PNUD. Ainsi, la réunion du comité de pilotage qui devait, en autres, valider le plan de travail issu de l'atelier de planification a été également programmé pour le 1er trimestre 2016		
				Prévu	Prévu	Prévu	3 000 000				
		5.3.3 Assurer la prise en charge du personnel d'appui	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	28 600 000	110 642 275		Moyenne des 3 taux : TEF 85%, TEB 89% et taux d'exécution technique sans OFNAC (55%) =	100%
		5.3.4 Assurer le règlement des charges sociales et fiscales sur salaires	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	40 260 000			Les dépenses sur le budget Etat devraient être plus explicites et plus transparentes.	
		5.3.5 Assurer la prise en charge des charges locatives et autres charges associées	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	33 540 000				
		5.3.6 Assurer la prise en charge médicale du personnel	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	10 000 000				
		5.3.7 Assurer la prise en charge des indemnités des points focaux	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	4 600 000				
	Extrant 5.3 : Le fonctionnement de l'unité de gestion est assuré						120 000 000				
									Taux d'exécution technique sans OFNAC, ni Assemblée Nationale		55%

Annexe 4 : Suivi des recommandations et instructions adressées à l'UGP

Références et dates	Requête ou recommandations	Réaction ou suite donnée par le Coordonnateur de l'UGP	Observations de l'Evaluateur
1er Comité de pilotage : 16 janvier 2014	Néant		
2ème C Pilotage Le *jeudi 29 janvier 2015*,	Le recentrage de l'appui à la programmation budgétaire à deux ministères au lieu de quatre compte tenu des contraintes budgétaires		Le PNUD avait proposé le Ministère de la Jeunesse et le MIANPBG, mais le Coordonnateur choisira un autre ministère
	La mention de la contribution financière de l'ETAT pour la mise en œuvre du Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP)		
	La prise en compte dans le rapportage des activités sur financement de l'Etat		Non suivie d'effet
Lettre PRG 0115 du 27 avril 2015_DPPD & LPSD, adressé au Directeur de de la Di avec Ampliation au Directeur de Cabinet du MIANPBG	« Les échanges entre le Bureau pays du PNUD, le Pôle Finances Publiques du Bureau régional du PNUD d'une part, entre le PNUD et la Direction du Budget puis celle de la Planification sur la base des orientations du Représentant Résident dont a été informé le coordonnateur du projet avaient permis de déterminer le choix de deux ministères pour appuyer l'élaboration de LPS et de DPPD, à savoir le Ministère chargé de la Promotion de la bonne Gouvernance et le Ministère chargé de la Jeunesse. Je remarque que le choix du ministère chargé de la fonction publique a été effectué par le projet sans que le PNUD ne soit averti alors que l'activité est réalisée sur ses ressources ».		Le Coordonnateur considère que ce n'était qu'une suggestion, qui n'a pas pu être retenue. Cela constitue encore un refus et une défiance de la part du Coordonnateur, qui a choisi seul le ministère bénéficiaire, sans y associer le Comité de suivi
	Le PNUD propose une collaboration avec la Coopération espagnole pour la formation des élues en Casamance		L'UGP choisira le département de Mbour à l'insu du PNUD.
	Le PNUD constate et déplore que la contribution de l'Etat ne figure toujours pas dans les rapports d'exécution du Programme, comme déjà demandé lors du Comité de pilotage du 29 janvier 2015.		Non suivie d'effet
	Rappel de la nécessité d'organiser les ateliers à Dakar		Pas toujours respecté

1er Comité technique de suivi, Vendredi 22 mai 2015		Appui pour la finalisation des DPPD de trois (03) ministères, dont 02 ont déjà bouclé leurs documents	Le Programme en restera à 2 DPPD
	Il a été noté l'absence d'un plan de communication dans le plan d'action, ce qui ne permet pas de capitaliser les actions déroulées. A ce titre, la DI considère qu'il est important d'insister sur les impacts du point de vue politique, économique et social que ces actions peuvent engendrer.		Non suivie d'effet jusqu'à nos jours
	Sur la formation des élues locales, le PNUD a proposé la mutualisation des ressources avec la Coopération espagnole et d'articuler avec la Direction des collectivités locales. Le PNUD a également indiqué qu'il devrait participer au comité mis en place avec la CAEL et le Ministère de la Gouvernance Locale afin de suivre les activités.		Non suivi d'effet
	La participation de deux autres ministères dans le processus d'élaboration des DPPD : le PNUD devait être informé sur les changements intervenus ne serait-ce que par mail afin d'aviser ses partenaires puisque le Ministère de la Jeunesse était déjà informé de sa prise en charge dans ce processus par le PNUD	.	Non suivi d'effet
	le PNUD considère que cette difficulté est liée à un retard dans la demande de fonds ou dans le dépôt de dossiers incomplets. Déposer dans les délais les rapports d'activités et financiers ainsi que les demandes de fonds	Difficulté liées à la disponibilité des fonds dans les délais.	
	Audit fonction publique : le PNUD a posé la question portant sur les modalités et les critères qui ont apparemment changé selon les indications du rapport	Le Coordonnateur considère « que les TDR ont beaucoup évolué et les ressources existantes ne permettent pas de travailler sur les hiérarchies comme initialement retenu, ce qui justifie le choix porté sur les services. » Il a précisé que « cette question est traitée par un comité technique coordonnée par le Ministère de la fonction publique, ce qui est le cas pour toutes les activités qui sont portées par les ministères ».	Ce comité technique devait inclure l'UGP et le PNUD qui a manifesté maintes fois son souhait de participer et d'être informé pour pouvoir suivre les activités du Projet
	Sur la communication, le PNUD a déploré le déficit avec l'UGP et l'absence d'un plan qui permettrait de rendre visible les activités et les produits du projet.		Le plan n'est toujours pas élaboré et partagé avec les différents partenaires responsables.

	L'absence de transmission des documents produits dans le cadre du projet ainsi que l'absence du logo du PNUD dans certains documents.		Transmission des documents produits pas encore réalisée. Ceux qui n'ont pas le logo du PNUD à côté de celui d'autres bailleurs ou du GPAO en lieu et place du PNUD sont déjà en circulation.
	Enfin, les représentants du PNUD sont revenus sur les différentes démissions enregistrées au niveau de l'Unité de gestion (4 en 15 mois) et souhaité qu'une attention soit portée sur les raisons de ces départs afin de prendre les mesures nécessaires.	Sur les démissions, il a indiqué qu'il s'agit de départs pour des raisons professionnelles puisque les agents démissionnaires ont trouvé des postes plus intéressants.	Jusqu'à maintenant aucune analyse ou vérification n'a été faite sur les véritables raisons de ces démissions répétées. Il convient de le faire, ne serait-ce que pour s'assurer de la qualité de la gestion des ressources humaines et du climat de travail dans le Projet
		Le coordinateur a reconnu les insuffisances notées surtout en matière de communication avec le partenaire et s'est engagé à apporter les correctifs nécessaires.	
	Le Directeur de la Promotion de la bonne Gouvernance, a axé son intervention sur la communication aussi bien interne qu'externe. Il a évoqué la nécessité de la renforcer avec le partenaire mais aussi de la diriger vers les résultats du programme. Il a appuyé la proposition du PNUD d'élaborer un plan de communication et de mettre à disposition tous documents élaborés dans le cadre de ce projet.		Non suivi d'effet
	Le DC a appuyé la proposition du PNUD d'élaborer un plan de communication et de mettre à disposition tous documents élaborés dans le cadre de ce projet.		Non suivi d'effet
	A la suite de ces échanges, le Directeur de Cabinet a invité l'unité de gestion à renforcer la communication avec le partenaire et à prendre toutes les mesures nécessaires pour le dépôt des demandes de fonds à la DI dans les délais requis.		Non suivi d'effet
	Ainsi, les recommandations suivantes ont été formulées : N°1 : renforcer la coordination et la concertation dans la gestion du projet surtout entre l'unité de gestion et les autres parties prenantes. Des informations sur la mise en œuvre des activités peuvent être partagées par mail. Déposer dans les délais les		Non suivi d'effet

	rapports d'activités et financiers ainsi que les demandes de fonds.		
	N° 2analyser les raisons des démissions des agents de l'UGP		Non réalisé
	N° 3 : informer officiellement la DI sur les postes à pourvoir afin de lancer rapidement la procédure de sélection.		
2ème Comité technique de suivi Lundi 06 Juillet 2015 CTS (	Le rapport sur les acquis de la gouvernance doit au-delà des activités réalisées faire l'analyse de la gouvernance au Sénégal		Rapport toujours en cours d'élaboration.
	Aucune activité de communication, du point de vue du PNUD, ne sera financée sans plan de communication du projet demandé depuis novembre 2014		Plusieurs dépenses de communication ont été déclarées, malgré l'absence de plan de communication jusqu'à maintenant
	Le reporting sur la contribution de l'Etat n'a pas été présenté ;		Même situation déplorée à l'évaluation à mi-parcours
	Le niveau d'exécution de 84,06% ne reflète pas la réalité étant donné qu'il ne prend pas en compte toutes les activités à réaliser par le Programme, notamment celles à mener sur les ressources de l'Etat ;		Même situation déplorée à l'évaluation à mi-parcours : **les données sur les ressources de l'Etat ne sont ni apurées, ni documentées**. **Des réaffectations auraient été faites selon le Coordonnateur à l'insu de tous les membres du Comité de suivi**
	Recommandations du CS 2	**CT3 3 Suivi des recommandations du CTS2**	
	N ° 3. procéder à la réallocation des 4 millions prévus pour l'organigramme type des collectivités locales pour une activité liée aux collectivités locales ;	A cet effet, l'Unité de gestion a indiqué avoir introduit la requête au niveau du PNUD pour renforcer deux lignes d'activités : - Le MAEP pour un montant de 8.000.000 - La formation des élues locales pour 4.000.000 Le comité a approuvé ces propositions mais qui devraient être prises en charge par le comité de pilotage.	De 4000 000 à réallouer, on est passé à 12 000 frs dont 8 000 000 de plus pour le MAEP ? Le comité devait ensuite s'en référer au Comité de Pilotage, ce qui n'a pas été attendu.

	N°4 ; Renforcer les activités à fort impact de communication pour rendre attrayant le programme et surtout, soumettre un plan de communication ;	L'unité de gestion a informé que le plan de communication est en cours d'élaboration avec l'appui des cellules communication du Ministère et du MAEP. Un projet de plan devrait être soumis avant la fin du mois de novembre. Néanmoins, toutes les activités du programme font l'objet d'une couverture médiatique. Il a été rappelé à ce niveau à l'unité de gestion de transmettre au PNUD, à la DI et au ministère, tous les documents produits dans le cadre du programme)	Non suivie d'effet
	N° 5. Poursuivre la formation des élues locales et explorer le partenariat avec la coopération espagnole;	La Direction de la Promotion de la bonne Gouvernance et l'unité de gestion ont informé de la tenue de l'atelier de formation dans le département de Mbour. Le PNUD a cependant déploré l'absence d'une concertation pour le choix de la zone du fait que la région sud a été ciblée pour la mise en œuvre du partenariat avec la coopération espagnole. il a été recommandé de privilégier la zone Sud pour les activités de formation des élues locales. A cet effet, la région de Ziguinchor a été retenue pour le 3ème atelier de formation des élues locales dans le dernier trimestre. Cette recommandation n'est pas encore effective. Il a été rappelé à l'Unité de gestion d'y veiller. Il a été constaté que l'essentiel des activités inscrites sur les ressources de l'Etat n'ont pas été exécuté. La Direction de la promotion de la bonne gouvernance a indiqué que pour les	Non suivie d'effet Non suivie d'effet Non suivie d'effet

		Cellules Régionales de Gouvernance, seule les activités pour la région de Kolda ont été mises en œuvre alors qu'un plan d'action pour les 5 cellules a été soumis depuis février 2015. Le comité a souhaité être informé sur les difficultés rencontrées dans la mobilisation des ressources de l'Etat pour que les solutions idoines soient trouvées.	Beaucoup d'argent a été dépensé sur ce chapitre d'après le Coordonnateur, mais à l'insu des membres du Comité de suivi Non suivie d'effet
	N°6. Impliquer le PNUD pour une participation régulière aux différentes réunions de comités techniques de supervision des activités du Programme. N° 7 Faire, de manière constante, le compte rendu de l'utilisation des ressources de l'Etat.		Non suivie d'effet Non suivie d'effet
	Recommandation 8 : Proposer une thématique pour le renforcement des capacités du personnel des Projets sous Exécution Nationale (NEX).	La Direction de l'Investissement et l'unité de gestion ont informé qu'un atelier a été tenu sur le thème du « contrôle interne et externe des projets ».	
Lettre PNUD à DI : PRG-279 du 21 juill. 2015	Rappel que le PNUD préconise d'organiser les ateliers à Dakar dans un souci de rationalisation des dépenses.		Nbre de séminaires organisés ensuite à Saly, après cette date.
14 Octobre 2015 : Instructions du Ministre relatives à la marche du PAGS/GPAO révisé	Dysfonctionnements révélés par les comptes rendus des comités de suivi en ce qui concerne le partage des informations. Instruction formelle de transmettre au PNUD et à la DI toutes les informations utiles et nécessaires à la bonne marche du programme.		**Toujours pas suivie d'effet, y compris pour certaines informations utiles à l'évaluation à mi-parcours et réclamées sans succès pendant plusieurs semaines et de nombreux mails**.

3ème Comité technique de suivi du 23 octobre 2015	La représentante du PNUD s'est interrogée sur les retards enregistrés dans les activités relatives à la programmation budgétaire et l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques.	Pour l'audit des compétences, le choix é été fait par le comité de pilotage mais il a été reconnu que le Ministère des Affaires Etrangères pose problème compte tenu de la configuration de ce département	Ce comité aurait dû inclure le PNUD, comme membre et participant
	Sur l'audit des compétences, la représentante du PNUD a soulevé la pertinence du choix des ministères et les capacités du cabinet à mener cette étude. Elle a rappelé que le PNUD avait souhaité que les ministères qui sont ces partenaires (bonne gouvernance, environnement, lutte contre la pauvreté) soient ciblés pour cette activité	Par rapport aux compétences du cabinet, il ne peut pas se prononcer mais pourrait se renseigner auprès des structures bénéficiaires pour vérifier les conditions dans lesquelles le travail est effectué. Néanmoins, il y a un comité dirigé par le ministère en charge de la fonction publique qui pourrait se prononcer sur la question	Ce comité technique devait inclure l'UGP et le PNUD pour leur participation et leur information et le suivi continu de ce qui s'y fait. Le Choix des ministères a été fait et modifié à maintes reprises, sans le PNUD, ni la prise en compte de ses propositions.
	L'implication du trésor dans la monographie économique a été rappelée ainsi que la nécessité de finaliser le rapport sur la gouvernance		
	Le taux d'exécution devrait également être revu en intégrant la partie contribution de l'Etat		Non suivie d'effet
	Les recommandations ci-après ont été retenues : N° 1. Mettre en œuvre les activités inscrites sur les ressources de l'Etat et en faire un compte rendu détaillé N° 2.Finaliser les consultations citoyennes avec une large communication N° 3. Mettre à disposition les rapports et documents produits dans le cadre du programme N° 4. Cibler la région sud pour le 3ème atelier de formation des élues locales N° 5. Soumettre une requête au PNUD pour la mobilisation de ressources additionnelles pour la finalisation de la LPDS du MIANPBG N° 6. Organiser une réunion des parties prenantes pour faire le point sur l'état d'avancement des activités N°7. Transmettre les rapports d'activités à l'unité d'ancrage pour la tenue des réunions du comité avant la transmission officielle des rapports à la DI.		N° 1. Non suivie d'effet N° 3. Non suivie d'effet N° 4. Fait N° 5 Cette LPSD est actuellement financé par un autre projet (le PARFP) financé par la Banque Mondiale N°7. Non suivie d'effet

Annexe 5 : Liste des personnes rencontrées

PRENOMS & NOMS	ORGANISATION	FONCTION
Mathieu CIOWELA	PNUD	Directeur Pays
Seynabou Diaw BA	PNUD	Team Leader Unité Gouvernance
Marame Lèye LO	PNUD	Chargée
Fatima NDIAYE	PNUD	Chargée de programme
Stefanie AFONSO	PNUD	JPO
Massène SENE	Ministère Promotion de la Bonne Gouvernance	Directeur de Cabinet
Ibrahima DEME	Ministère Promotion de la Bonne Gouvernance	Directeur Promotion de la Bonne Gouvernance
Abdou Karim LO	Ministère Promotion de la Bonne Gouvernance	Secrétaire Permanent du MAEP
Waly FAYE	PAGS/ GPAO révisé	Coordonnateur
Alassane TOUNKARA	Ministère de la Fonction Publique, … (MFRERSP)	Directeur de Cabinet
Samba GOUMBELE	Ministère de la Fonction Publique, de la rationalisation des effectifs et du renouveau du service public (MFRERSP)	Directeur de la Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (DGPEEC)
Cheikh Tidiane SENGHOR	Direction de l'Investissement (D. I) /MEFP	Chef Division Projets et Programmes
Seyni DIOP	Direction de l'Investissement	
Papa Matar NDIAYE	Direction de l'Investissement	
Ibrahima NDIAYE	Bureau Organisation et Méthodes (BOM)	Directeur Général
Sidy DIOP	BOM	
Ibrahima BEYE	Direction Planification/MEFP	Chef de division de la Planification Générale
Bineta Ndiaye TOURE	Direction Planification/MEFP	Division Planification Générale
Michel Lamine BASSE	Direction Planification/MEFP	Chef du Bureau du calcul économique/Division des Politiques Sectorielles et de l'Evaluation
Samba KA	Direction Planification/MEFP	Bureau Etudes et stratégies/ Division Planification Générale
Ibrahima Ndiaye	Direction Planification/MEFP	Chef du bureau des Politiques sectorielles/ Division des Politiques Sectorielles et de l'Evaluation

Aminata SAKHO	OFNAC	Membre, Directeur de Cabinet
Mme NDIAYE Yacine Fall	OFNAC	Chef Gouvernance interne
Mme Khady CISSE dite Diatou	OFNAC	Conseiller Technique en Communication
Soukèye SY	OFNAC	Comptable
Mbagnick DIOUF	DADL	Directeur
Issa FOFANA	Direction de l'Appui au développement local (DADL)	Chef division études et développement
Aby SYLLA	Cellule d'appui aux Elus Locaux (CAEL)	Directrice
Baye Khalip FALL	Cabinet MCA	Gérant-Directeur associé
Elues locales	**Département de Mbour**	**Poste dans le Conseil**
Aminata SADJI	Mairie de Somone	Présidente Commission Tourisme
Dado Sow DIONGUE	Mairie de Somone	Commission Education des élus
Anne Marie SENGHOR	Mairie de Mbour	Présidente Commission Elevage et Agriculture
Hélène MBENGUE	Mairie de Mbour	Présidente Commission Santé et Action Sociale
Ndèye Fatou DIA	Conseillère départemental de Mbour	Présidente Commission Culture et Loisirs
Aminata FALL	Conseillère départementale et Conseillère Mairie de Mbour	Vice- Présidente Commission Environnement
Seynabou FAYE	Mairie de Nguéniène	Membre Commission Jeunesse et Commission Education
Marthe DIAGNE	Mairie de Nguéniène	Présidente Commission Développement et Action Sociale
Maïmouna FAYE	Mairie de Malicounda	Présidente Commission Finances
Dieynaba SARR	Mairie de Malicounda	Commission Féminine
Diénaba KONE	Mairie de Nguekokh	Adjoint Commission Santé
Awa TRAORE	Mairie de Nguekokh	Présidente Sous-Commission Santé

Annexe 6 : Termes de référence de la mission d'évaluation à mi-parcours

TERMES DE REFERENCE
DU CONSULTANT NATIONAL CHARGE DE L'EVALUATION A MI PARCOURS
DU PROJET GOUVERNANCE POUR L'ATTEINTE DES OMD (PAGS/GPAO)

I. Contexte

1.1 Contexte général de la Gouvernance au Sénégal

1.1.1 Contexte national

Pays sahélien situé à l'extrémité ouest du continent africain, le Sénégal s'étend sur une superficie de 196 722 Km^2 et partage ses frontières au Nord avec la Mauritanie, à l'Est avec le Mali, au Sud avec la Guinée et la Guinée-Bissau. Un autre pays souverain, la Gambie, est situé dans la partie australe du territoire sénégalais.

La population du Sénégal est estimée à 13,5 millions d'habitants en 2013 avec un taux de croissance moyen annuel de 2,5 % depuis 2002. Plus de la moitié de la population est constituée par des femmes (53%) et de jeunes âgés de moins de 20 (vingt) ans (52,7%) selon les statistiques de l'Agence nationale de la Statistique et la Démographie (ANSD).

Le taux de prévalence de la pauvreté est estimé à 46,7% en 2011 contre 48,3 % en 2006 et 55,2% en 2002. Avec un indice de développement humain de 0,485, le Sénégal est classé 163ème sur 187 en 2013. Le profil, de la pauvreté reste marqué par une incidence plus élevée en zones rurales avec une proportion de 57,1%.les inégalités de revenus et de consommation restent fortement prononcées avec seulement 7% de dépenses de consommation effectuées par les 20% les plus pauvres en 2011(Source PNUD).

Le Sénégal présente un profil de croissance économique erratique avec une moyenne annuelle de 39% de taux de croissance du Produit Intérieur Brut (PIB) entre 2009 et 2013 avec un léger dépassement de la cible de 4,5 % affichée en 2014. La volatilité de la croissance économique résulte, en partie, de l'occurrence de chocs exogènes, tels que les crises alimentaires, financières et énergétiques qui ont eu des conséquences sur les conditions de vie des ménages en termes de revenus, d'emplois et d'accès aux services sociaux de base. Les performances économiques restent encore ainsi insuffisantes pour réduire durablement la pauvreté.

Avec la deuxième alternance intervenue à l'issue des élections présidentielles de mars 2012, le contexte politique et institutionnel est principalement marqué par des réformes substantielles qui ont un impact significatif dans le renforcement de la gouvernance du pays. On peut citer entre autres i) l'adoption du code de transparence en 2012, ii) l'adoption de la loi sur la déclaration de patrimoine, (iii) la mise en place de l'OFNAC, la création d'un ministère dédié à la promotion de la bonne gouvernance.

Afin de créer un cadre uniformisé de planification et de mise en œuvre des politiques publiques, les , les pouvoirs ont élaboré en 2014, le Plan Sénégal Emergeant (PSE) qui constitue aujourd'hui la référence en matière d'intégration de toutes les politiques publiques et la nouvelle stratégie de développement du pays à l'horizon 2035. Il comprend trois axes principaux: i) transformation structurelle de l'économie et croissance ; ii) capital humain, protection sociale et développement durable; iii) gouvernance, institutions, paix et sécurité. Sa mise en œuvre doit se faire en trois temps, une phase de décollage économique (2014-2018) suivie par une dynamique d'émergence à l'horizon 2023, avant une phase d'expansion d'ici 2035.

L'axe 3 est ainsi consacré à la gouvernance, la paix et la sécurité, ce qui témoigne de la volonté politique de faire d'ériger les principes de gouvernance (transparence, participation, efficacité, reddition des comptes..) en règle de gestion des affaires publiques.

1.1.2 Evolution de la gouvernance au Sénégal

Le Sénégal est reconnu comme un pays de longue tradition démocratique qui a placé la bonne gouvernance au centre des mécanismes de gestion des affaires publiques. Plusieurs réformes institutionnelles et structurelles menées depuis les indépendances ont permis de stabiliser un système démocratique considéré comme un modèle de bonne gouvernance en Afrique.

Au regard des options stratégiques découlant de ce processus, il convient de constater que la gouvernance reste une priorité majeure et un défi complexe dont la prise en charge constitue un facteur de développement économique et social. Dans ce cadre, le diagnostic préalable à l'élaboration de la SNDES soulignait des avancées notoires notamment en matière d'amélioration de la gestion des finances publiques, de modernisation de l'administration et d'institutionnalisation des outils de promotion de contrôle citoyen et de régulation sociale. La mise en œuvre des réformes budgétaires et financières soutenues par les Partenaires techniques et financiers (PTF) en général et surtout du « Groupe Finances Publiques et Appuis budgétaires » a enregistré de réels progrès. Des améliorations sont également notées en matière de prévisibilité et de contrôle de l'exécution budgétaire, d'enregistrement de l'information comptable, de reddition des comptes et de contrôle externe de l'Exécutif. La transposition des nouvelles directives de l'UEMOA dans les textes nationaux se poursuit et débouche sur la généralisation progressive des DPPD. Par ailleurs, le souci de valoriser les potentialités locales, de rapprocher l'action publique des bénéficiaires et de garantir une meilleure efficacité et célérité dans les actions de développement ont conduit les autorités politiques à opter pour une territorialisation des politiques publiques dans une dynamique de renforcer le leadership et la responsabilité des acteurs locaux dans l'impulsion du développement des territoires.

En outre, le Sénégal vient de se doter d'une stratégie de promotion de bonne gouvernance qui consacre la définition et la matérialisation d'une politique fondée sur une nouvelle éthique du développement. Ce nouveau cadre sert de référence aux acteurs nationaux et aux partenaires au développement.

Néanmoins, l'évolution de la bonne gouvernance au Sénégal peut également être appréciée à l'aune de sa position dans les classements définis par les indices internationaux de suivi de la gouvernance. En effet, les efforts réalisés depuis l'alternance survenue en 2012 ont permis au Sénégal des gagner des points dans ces classements par une amélioration progressive de l'indice de corruption du pays (ICP) qui a culminé en 2007 avant de glisser à nouveau à partir de 2008, suite à des problèmes de gestion financière, notamment celui des dépenses extrabudgétaires et de la dette intérieure. En 2014, le Sénégal selon Transparency International est classé 77ème sur 175 pays avec un score de 41/100. Selon l'indice Mo Ibrahim (IIAG) de 2013, le pays est classé 10ème.En 2014 et 2015, le Sénégal est classé 9ème dans l'indice Mo Ibrahim.

De même, des résultats encourageants sont attendus de l'Office National de lutte contre la Fraude et la Corruption qui doit impulser des activités et initiatives de prévention mais aussi de répression.

Le Sénégal fait, toutefois, face à un défi de gouvernance administrative qui se pose en termes de modernisation des structures administratives, de valorisation des ressources humaines, d'articulation des politiques et programmes, de promotion du processus participatif dans l'action

publique, d'évaluation des politiques publiques, de simplification des procédures, de réorganisation des collectivités locales avec la Réforme sur l'Acte III de la Décentralisation. Ainsi, la forte concentration des responsabilités au sein de l'administration centrale, la complexité du cadre institutionnel du secteur public, la présence d'un effectif pléthorique pas toujours compétent et motivé et la faible qualité et performance du service public, constituent des défis majeurs à relever.

C'est dans ce contexte que le PNUD a réaffirmé son engagement à poursuivre son appui au Gouvernement, pour la promotion de la bonne gouvernance, dans le cadre du cycle de coopération 2012-2016 et du Plan Stratégique 2014-2017. Cet appui est mis en œuvre à travers le Programme d'Appui à la Gouvernance au Sénégal (PAGS/GPAO) qui est la continuité du programme Gouvernance pour l'atteinte des OMD (GPAO).

1.2 Brève présentation du Projet

Le « Programme d'Appui à la Gouvernance au Sénégal (PAGS/GPAO) en ancrage au Ministère de l'Intégration Africaine, du NEPAD et de la Promotion de la bonne Gouvernance vise à contribuer au renforcement des capacités de bonne gouvernance pour l'atteinte des Objectifs du millénaire pour le développement. La mise en œuvre s'appuie sur les acquis capitalisés et les leçons apprises des expériences d'appui à la promotion de la gouvernance. Le cadre institutionnel et stratégique du programme est conçu en cohérence avec les principes susceptibles de garantir son efficacité et son appropriation par les bénéficiaires. Dans cette optique, les actions sont mises en œuvre en partenariat avec les structures bénéficiaires.
De manière plus spécifique, la mise en œuvre du projet est régie suivant les principes directeurs ci-après :

- l'impartition (faire-faire) avec la responsabilisation des structures bénéficiaires ;
- l'inclusion avec notamment l'implication de toutes les parties prenantes (structures de l'Etat et acteurs non étatiques) ;
- la prise en compte du Genre et des droits humains ;
- la recherche de synergie avec un accent sur les partenariats dynamiques susceptibles de garantir plus d'impacts ;
- la Communication, la capitalisation des bonnes pratiques incluant le partage de l'information, des leçons apprises et la dissémination des résultats du programme ;
- la contractualisation avec la mise en place de contrats de performances liant le programme et les structures identifiées comme agence d'exécution et chef de composante ;
- la Gestion Axée sur les Résultats : les ressources sont allouées, annuellement, en fonction des performances réalisées par les différents acteurs au travers des composantes. Les budgets des composantes ne constituent pas des droits acquis d'avance.

Exécuté par une unité de gestion de projet (UGP) selon la modalité NEX, le projet est à sa deuxième année d'exécution.

II Justification

2.1 Facteurs justifiant l'évaluation à mi- parcours

La transversalité de la gouvernance et son caractère évolutif nécessite d'adapter chaque fois les priorités du projet aux enjeux de l'heure et de mesurer la pertinence de la stratégie et du dispositif de mise en œuvre par rapport aux exigences de résultats, de visibilité et d'effets sur le mode de gouvernance.
Ce projet est mis en œuvre au moment où plusieurs autres initiatives sont prises par des départements ministériels afin de renforcer la gouvernance dans leur secteur spécifique. Il est donc nécessaire d'analyser l'environnement de la gouvernance au Sénégal et d'adapter le contenu et la stratégie du programme aux nouvelles orientations et aux défis de l'heure en la matière.
La pertinence de l'approche de mise en œuvre devrait à cet effet être revisitée.

III Objectifs

3.1 Objectif global

L'évaluation finale a pour objet l'appui au Gouvernement du Sénégal et à ses partenaires Techniques et Financier de l'analyse de l'évolution et des résultats à mi-parcours du PAGS/GPAO afin d'en tirer un capital de connaissances utiles pour apprécier la pertinence de la conception, la durabilité des résultats et les performances du Projet.

A cet effet, l'évaluation à mi-parcours du projet devra aider les parties prenantes à apprécier l'efficacité, l'efficience et la pertinence du PAGS/GPAO dans l'atteinte des impacts et effets attendus sur les communautés, les institutions ainsi que sur la politique de gouvernance au niveau local et national et la durabilité des résultats.

Elle devra également analyser le degré d'appropriation des principaux résultats du projet par le Ministère chargé de la Promotion de la Bonne Gouvernance, le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, le Ministère chargé de la Gouvernance Locale, le Ministère chargé de la Fonction Publique ainsi que les autres structures bénéficiaires. Il s'agira d'analyser, entre autres, la portée, l'efficacité, la viabilité, la pertinence et la cohérence de :

- études réalisées et ateliers organisés;
- l'appui apporté aux projets NEX ;
- l'appui apporté aux acteurs étatiques;
- consultations citoyennes organisées dans le cadre du MAEP ;
- renforcement des capacités des collectivités locales ;
- l'appui conseil joué par la direction d'ancrage dans la mise en œuvre et le suivi du projet ;
- reciblage des activités effectuées dans le cadre de la révision du projet ;
- partenariat avec le PNUD.

En outre, l'évaluation à mi-parcours devra décrire l'environnement de la gouvernance au Sénégal en identifiant les lacunes existantes et les défis majeurs qui resteraient à relever lors d'une prochaine phase du projet et apporter, en fonction des constats et des leçons tirées, des recommandations pertinentes et opérationnelles.

3.2 Objectifs spécifiques

La mission d'évaluation à mi -parcours du PAGS/GPAO doit comporter **une analyse des effets** du Projet, des impacts socio-économiques éventuels et de la viabilité/durabilité des actions menées et apprécier **les performances de l'équipe** du projet par rapport aux objectifs et résultats attendus ;

De façon plus spécifiquement, la mission devra analyser :

- **la pertinence et la cohérence** qui permettent d'apprécier la justesse du projet par rapport aux priorités en matière de gouvernance ;
- **l'efficacité** pour voir dans quelle mesure les activités du projet ont permis d'atteindre les résultats escomptés ;
- **L'efficience** pour mesurer les résultats ou effets obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre, conformément aux normes requises ;
- **La durabilité,** c'est-à-dire la viabilité, la pérennité et la reproductibilité des actions entreprises par le projet et la représentation des différents groupes de bénéficiaires dans les instances ;
- **Le montage institutionnel,** en particulier la pertinence du dispositif institutionnel mis en œuvre, les dysfonctionnements éventuels ;
- **La gestion du projet** au plan technique et opérationnel (ciblage des zones, ciblage des structures bénéficiaires et phasage des activités, respect de la mise en œuvre des plans de travail approuvés, respect des délais de mise en œuvre, gestion axée sur les résultats, formulation des rapports d'activités et bilan annuel), financier (absorption, décaissement des fonds, qualité des rapports financiers présentés, contribution de l'Etat) et administratif (gestion du personnel, etc.) ;
- **La contribution du projet au positionnement du Ministère chargé de la Promotion de la Bonne Gouvernance** en tant que cadre fédérateur de la promotion de la gouvernance au niveau national et régional

IV. Mandat du Consultant

Sous la supervision du Directeur Pays PNUD Dakar, le consultant national devra réaliser **une évaluation à mi-parcours du projet «** Programme d'Appui à la Gouvernance au Sénégal**» PAGS/GPAO.**

L'évaluation à mi-parcours du PAGS/GPAO sera menée par un consultant national indépendant sous la coordination du PNUD en partenariat avec les services du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan et ceux du Ministère chargé de la Promotion de la Bonne Gouvernance.

De manière spécifique, l'évaluation mettra l'accent sur les points suivants :

- **La conception** : porter un avis sur la pertinence du projet comme réponse aux problèmes de gouvernance à résoudre. En somme, il faut dire si les objectifs du projet comme ses résultats attendus tels que traduits dans le cadre de résultats ont été clairement, explicitement et logiquement exprimés dans le document du projet en termes vérifiables conformément au diagnostic établi. Il faudra en même temps apprécier le degré de cadrage des résultats attendus du PAGS/GPAO ;
- **Le cadre institutionnel** : apprécier la cohérence du montage du projet avec les principes de l'exécution nationale, en considérant le cadre institutionnel notamment l'ancrage du projet à la Direction de la Promotion de la Bonne Gouvernance ;
- **l'élaboration des plans de travail annuels et trimestriels** : apprécier l'efficacité et l'efficience du processus de planification et de mise en œuvre des activités du PAGS/GPAO (Programme de Travail Annuel, Programme de Travail Trimestriel) ;
- **la mobilisation des ressources** : apprécier le niveau de respect des engagements pris par les partenaires financiers du projet ainsi que les changements (économique, technique et conjoncturel, etc.) intervenus ainsi que la qualité et la promptitude des mesures prises par les responsables pour favoriser une bonne capacité d'absorption. La mission évaluera les procédures d'exécution nationale (NEX) mises en œuvre par l'Etat et le PNUD ;
- **la mise en œuvre des activités et les résultats obtenus** : apprécier la pertinence des stratégies développées sur le terrain et des initiatives prises par les responsables du projet pour mettre en œuvre les activités planifiées ainsi que la réactivité des partenaires d'exécution. Apprécier également, à ce jour, le niveau d'atteinte de cibles fixées dans le cadre du projet;
- **les partenariats établis** : apprécier la synergie avec les structures publiques, les projets, la société civile, les collectivités locales, les partenaires techniques et financiers intervenant dans le secteur de la gouvernance ;
- **l'exécution financière** : apprécier l'efficacité et l'efficience du projet en termes de gestion financière. Elle examinera le mécanisme de suivi budgétaire (rapports financiers…) ;
- **le système de rapportage du projet** : apprécier les délais de fourniture des différents rapports. La mission fera le point sur la qualité et la promptitude des rapports (rapports annuels, trimestriels). Elle veillera sur le rapportage axé sur les résultats qui décrivent les changements transformationnels ;
- **les mécanismes d'orientation, de conseil et de suivi/coordination** : apprécier la régularité des réunions/rencontres des différents organes, notamment celles organisées dans le cadre du comité technique tripartite de suivi du projet;
- **les atouts/contraintes rencontrés** : identifier tous les facteurs ayant favorisé ou entravé la mise en œuvre des activités. Elle établira les conséquences des facteurs négatifs et

identifiera les mesures correctives à entreprendre ainsi que les facteurs positifs dans une perspective de capitalisation ;

- **la communication/visibilité du projet et la prise en compte des questions liées au genre et à la réduction de la pauvreté** : apprécier la pertinence des moyens de communication mobilisés pour une meilleure visibilité du Projet ainsi que l'intégration de la dimension genre dans la mise en œuvre du projet ;
- **l'appréciation des bénéficiaires** (collectivités locales, la société civile, les services de l'Etat) recueillir les opinions des bénéficiaires, sur les différents aspects relatifs au projet (stratégie d'approche, ciblage, résultats atteints, niveau d'approbation, etc.).

V. Produits attendus /livrables

Il est attendu de la mission la délivrance en trois (03) copies «hard copy» et fichier sous format word, des produits suivants :

- une **note d'orientation méthodologique**, cinq (05) jours après la signature du contrat. Cette note comprendra entre autres, une méthodologie détaillée indiquant les différents outils et méthodes qui seront utilisés, la présentation de la démarche à adopter, une proposition de plan de rédaction du document final, le chronogramme pour la conduite de l'évaluation ainsi que les risques qui pourraient entraver le bon déroulement de la mission. Cette note sera validée par le comité technique mis en place par le PNUD de la mission d'évaluation.

- un **rapport provisoire** au terme de la troisième semaine, en :
    - tirant des conclusions spécifiques concernant le déroulement du projet ;
    - faisant des recommandations détaillées et ciblées pouvant donner de nouvelles orientations ;
    - présentant le rapport provisoire au PNUD en présence des services du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan et Ministère chargé de la Promotion de la Bonne Gouvernance ;
- un **rapport final** en français au terme de la quatrième semaine tenant compte des observations formulées.

VI. Méthodologie et durée

La **démarche méthodologique** sera participative avec les principales étapes indicatives suivantes :

- Une séance de briefing avec le PNUD, le Ministère chargé de la Promotion de la Bonne Gouvernance, la Direction de l'Investissement, au début de la mission, à l'issue de laquelle le consultant devra proposer un plan de travail;
- Une analyse de la documentation de référence (DAP) et de tout autre document jugé utile, principalement l'UNDAF 2012-2016, Plan stratégique du PNUD 201-2017, le Plan d'actions de Programme de Pays (CPAP), le rapport d'évaluation du CPAP, les rapports annuels de revue du projet, les PTA du projet, les échanges de correspondance entre le PNUD, la DI, le Ministère chargé de la Promotion de la Bonne Gouvernance, éventuellement le Projet et tout autre document pertinent ;
- Des séances de travail avec le projet, la direction d'ancrage au sein du Ministère chargé de la Promotion de la Bonne Gouvernance et éventuellement la DI et la DCEF ;
- Des séances de travail avec le PNUD ;
- Des visites de terrain et des séances de travail avec les bénéficiaires directs et indirects;
- Des séances de travail avec les agences du SNU, qui interviennent dans le secteur de la gouvernance pour vérifier la complémentarité des interventions ainsi que les partenariats possibles ;
- La validation du travail à toutes les étapes clés de la mission par le PNUD (préciser par qui ? et comment,)

La consultation a une **durée** de **21 jours ouvrables**.

VII. Supervision de la Mission

Les travaux du consultant seront supervisés par le PNUD en partenariat avec les services du Ministère chargé des Finances et ceux du Ministère chargé de la Promotion de la Bonne Gouvernance.

Une visite de site pourrait être organisée durant la mission et les coûts de la mission seront prévus dans le budget du projet.

VIII. Durée, période de la Mission

La mission aura lieu à Dakar au mois de décembre 2015 /janvier 2016. Elle est prévue sur une durée maximum de quatre (4) semaines calendaires ou vingt et un (21) jours ouvrables selon le chronogramme indicatif suivant : (mettre en cohérence avec la partie chronogramme de la mission)

Activités	Période
Contractualisation, Revue documentaire	1ère semaine
Réunion d'examen de la note d'orientation méthodologique	début 2ème semaine (6ème jour ouvrable)
Entretien avec les différentes parties, Rédaction du rapport provisoire	De la 2ème à la 3ème semaine
Réunion d'examen du rapport provisoire	Début 4ème semaine (18ème jour ouvrable)
Finalisation et dépôt du rapport final	Fin 4ème semaine (21ème jour ouvrable)

IX. Profil du Consultant

La sélection du consultant se fera conformément aux règles de procédures du PNUD.

La mission d'évaluation à mi-parcours indépendante du PAGS/GPAO sera conduite par un consultant national, spécialiste en évaluation de projets/programmes et ayant une expertise avérée en matière de gouvernance. Le consultant devra être titulaire d'un diplôme universitaire de troisième cycle ou équivalent et avoir une expérience professionnelle, d'au moins, quinze (15) ans.

Formation :	Le consultant national devra justifier des compétences et qualifications suivantes : • être titulaire d'un diplôme universitaire de troisième cycle ou équivalent en sciences juridiques, économiques, sociales, politiques ou de développement ;
Expérience :	• Expérience, d'au moins 15 ans, en matière de formulation et de mise en œuvre des politiques des programmes/projets de développement dans le domaine de la gouvernance et des enjeux de lutte contre la pauvreté ; • Connaissances et expérience des cadres nationaux de développement, et plus particulièrement les objectifs de développement nationaux (DSRP/DPES/SNDES/PSE/OMDs) et principaux instruments de mise en œuvre (CDSMT, DPPD, programmes nationaux et sectoriels) ; • Avoir de solides expériences dans le processus de la réforme UNDAF-CPD-CPAP et les processus de revue ; • Connaissances et expérience des méthodes et approches d'évaluation, notamment sur les questions de gouvernance; • Une expérience de travail avec des équipes et des processus de travail en équipe ; • Une excellente capacité d'analyse, de rédaction, et de synthèse ; • Avoir travaillé avec le Système des Nations Unies sera un plus.
Langue requise :	Une excellente maîtrise de la langue française est exigée.

UNDP is committed to achieving workforce diversity in terms of gender, nationality and culture. Individuals from minority groups, indigenous groups and persons with disabilities are equally encouraged to apply. All applications will be treated with the strictest confidence.

Compétences fonctionnelles :

Compétences de base

- Démontre son intégrité à travers le respect des valeurs et standards d'éthique des Nations Unies ;
- A une attitude énergique, positive, constructive dans l'approche du travail ;
- Dispose d'une capacité à conduire un processus de capitalisation et de rapportage ;
- Sait agir positivement sur les attitudes et les comportements et répond positivement aux feedbacks.

Partage des connaissances

- Promeut la gestion des connaissances et le partage d'expériences;
- Travaille activement pour son développement personnel et l'amélioration continue de ses connaissances et applique les nouvelles compétences basées sur la gestion axée sur les résultats.

Travail en équipe

- Aptitudes à travailler en équipe et à travailler sous pression, en restant serein et en gardant une bonne humeur, quelle que soit la situation ;
- Aptitudes à établir des relations de travail efficaces, dans un cadre multinational, multiculturel et pluriethnique, en faisant preuve de tact et de respect de la diversité.

Communication

- Bonne capacité de communication orale et écrite ;
- Ouvert aux changements et capable de gérer les situations complexes ;
- Connaissances solides des Technologies de l'information et de la Communication.

X. Livrables

1. Une note d'orientation de l'étude ;
2. Un draft de document de l'évaluation à mi-parcours du projet;
3. un document final de l'évaluation à mi-parcours du projet.

XI. Chronogramme estimatif de la Mission

La mission démarrera dès la notification du contrat. La durée prévue de la mission est de 21 jours.

Etapes	Activités	Jours	Lieu	Date indicative
01	Elaboration de la note d'orientation	02	Home based	**17 décembre**
02	Divers entretiens, consultation du staff PNUD, équipes de projet, autres partenaires nationaux,	16 j	Home based	**12 janvier**
03	Rédaction et soumission du rapport provisoire		Home based	
04	Soumission du rapport provisoire pour validation par le PNUD		Home based	
05	Intégration des observations du PNUD	3j	Home based	**15janvier**
06	Rapport final de l'évaluation à mi-parcours du projet		Home based	
	Total	**21**		

XII Critères d'évaluation

Critères d'évaluation	Points
Expérience, d'au moins 15 ans, en matière de formulation et de mise en œuvre des politiques des programmes/projets de développement dans le domaine de la gouvernance et des enjeux de lutte contre la pauvreté	25
Connaissances et expérience des cadres nationaux de développement, et plus particulièrement les objectifs de développement nationaux (DSRP/DPES/SNDES/PSE/OMDs) et principaux instruments de mise en œuvre (CDSMT, programmes nationaux et sectoriels)	20
Avoir de solides expériences dans le processus de la réforme UNDAF-CPD-CPAP et les processus de revue	15
Connaissances et expérience des méthodes et approches d'évaluation, notamment sur les questions de gouvernance	30
Avoir travaillé avec le Système des Nations Unies	10
Total note technique	**100**

XIII Jalons de paiement

Délivrables	Délai/Jours	%
1ère Tranche Elaboration d'une note d'orientation Rapport provisoire de l'évaluation	16 j	55
2ème Tranche Rapport final de l'évaluation à mi-parcours du projet	5 j	45
TOTAL **21jours**		**100%**