



PROGRAMME DU GOUVERNEMENT DU SENEGAL
GOUVERNANCE POUR L'ATTEINTE DES OMD



Au service
des peuples
et des nations

Effet 8 de l'UNDAF 2012-2016 : « 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 »

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

Produits Escomptés :

- Renforcement de la gouvernance économique et financière ;
- Consolidation de la Gouvernance politique ;
- Amélioration de la qualité du service public ;
- Territorialisation des politiques publiques pour l'atteinte des OMD ;
- Appui au pilotage de la Stratégie nationale de bonne Gouvernance (SNBG).

Agence de Coordination : Ministère de l'Economie et des Finances (MEF).

Agence de Coopération: Ministère de la Promotion de la bonne Gouvernance (MPBG) qui est responsable de la mise en œuvre du programme.

Narratif

Le Gouvernement du Sénégal a réaffirmé, dans le cadre de la Stratégie Nationale de Développement Economique et Social (SNDES 2013-2017), sa volonté de poursuivre la promotion de la gouvernance en vue de renforcer l'efficacité des politiques publiques pour un développement économique et social durable. En droite ligne des domaines de concentration retenus dans le cadre de la coopération avec le Gouvernement du Sénégal pour la période 2013-2016, 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 présent programme, orienté vers l'atteinte des OMD, est articulé autour des 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.

Période du programme: 2013-2016

Composante du programme : Bonne gouvernance

Titre du projet: Programme gouvernance pour l'atteinte des OMD

Numéro du programme :

Durée du programme : 4 ans

Modalité d'exécution : NEX

Budget total: USD: 6 483 600

PNUD (TRAC): USD: 2 420 000

Gouvernement: USD: 1 600 000

A rechercher : USD : 2 463 600

1 USD = 500 F CFA

Approuvé par

Gouvernement :
SE Monsieur.

Le Ministre de l'Economie et des Finances

PNUD :

Le Représentant Résident

Le Ministre de l'Economie
et des Finances

Amadou KANE

P. Bintou DJIBO
Représentant Résident

Dakar :

25/06/2013

Dakar :

25 Juin 2013



Liste des figures

<i>Figure 1. Chaîne de résultats du programme GPAO</i>	9
<i>Figure 2. Le dispositif de pilotage du GPAO.</i>	13

Liste des tableaux

<i>Tableau 1. Esquisse du cadre de résultats Effet 1 : la gouvernance économique et financière est assurée</i>	19
<i>Tableau 2. Esquisse du cadre de résultats Effet 2 : La gouvernance politique est consolidée</i>	21
<i>Tableau 3. Esquisse du cadre de résultats Effet 3 : La qualité du service public est améliorée</i>	21
<i>Tableau 4. esquisse du cadre de résultats Effet 4 : L'action territoriale contribue à l'atteinte des OMD</i>	23
<i>Tableau 5. Esquisse du cadre de résultats Effet 5 ; Le pilotage de la stratégie de gouvernance est assurée</i>	24

Liste des acronymes

ACAB	Arrangement cadre relatif aux appuis budgétaires
ADIE	Agence De l'Informatique de l'Etat
ADL	Agence de Développement Local
AP/SFD	Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés
APD	Aide Publique au Développement
ARD	Agence Régionale de Développement
CAP	Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes
CEDEAO	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CENA	Commission Electorale Nationale Autonome
CNDS	Comité National du Dialogue Social
CNLCC	Commission Nationale de Lutte contre la Corruption et la Concussion
CNRA	Conseil national de Régulation de l'Audiovisuel
CPAP	Plan d'action du Programme pays
CPD	Document de Programme Pays
DGAT	Direction Générale de l'Administration Territoriale
DAP	Document d'Appui au Programme
DCEF	Direction de la Coopération Economique et Financière
DGF	Direction générale des Finances
DGP	Direction Générale du Plan
DI	Direction de l'Investissement
DPES	Document de Politique Economique et Sociale
SNDES	Stratégie nationale de Développement économique et sociale
DPN	Direction de la Planification Nationale
DGREAT	Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique
DSRP	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
FMI	Fonds Monétaire International
GPAO	Programme Gouvernance pour l'atteinte des OMD
ICP	Indice de corruption du pays
ISPE	Initiative de Soutien à la Politique Economique
MATCL	Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Collectivités Locales
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
NEX	Exécution Nationale
NSDD	Norme Spéciale de Diffusion des Données
OFNAC	Office national anti-corruption
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PCBRF	Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières
PGFE	Plateforme de Gestion des Financements Extérieurs
PMA	Pays les moins avancés
PNBG	Programme national de bonne gouvernance
PNDL	Programme national de Développement Local
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPP	Partenariat Public Privé
PRECABG	Projet de Renforcement des capacités de bonne Gouvernance
PREAREF	Projet de Renforcement des Capacités de Responsabilité Financière et de Transparence
PRODES	Projet Renforcement des dynamiques de développement économique et social
PTF	Partenaires techniques et financiers
RNB	Revenu national brut
SCA	Stratégie de Croissance Accélérée
SNU	Système des Nations Unies
UA	Union Africaine
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Sommaire

Liste des figures.....	i
Liste des tableaux	i
Liste des acronymes.....	ii
Sommaire.....	iii
Partie 1 : Analyse de la situation.....	1
1. Contexte global	1
2. Contexte spécifique.....	2
3. Justification du programme	4
Partie 2 : Description du Programme	5
1. Objectifs du programme.....	5
2. Objectifs spécifiques et composantes du programme.....	5
Composante 1 : Renforcement de la gouvernance économique et financière	6
Composante 2 : Consolidation de la Gouvernance politique	6
Composante 3 : Amélioration de la qualité du service public.....	7
Composante 4 : Appui à la territorialisation de l'action publique.....	7
Composante 5. Appui au pilotage de la stratégie de bonne gouvernance.....	8
Partie 3: Stratégies de mise en œuvre	10
Partie 4: Arrangements de gestion.....	11
1. Cadre institutionnel du programme.....	11
1.1. Ancrage du programme.....	11
1.2. Unité de Gestion du Programme.....	11
1.3. Structures et points focaux du Programme.....	12
1.4. Comité de pilotage du programme.....	12
2. Modalités d'exécution	14
Partie 5 : Dispositif de Suivi - Evaluation - Contrôle	15
1. Les modalités du Suivi.....	15
2. Modalités d'évaluation.....	16
2.1. Evaluation à mi-parcours.....	16
2.2. Evaluation finale.....	16
3. Audits	16
Partie 6 : Gestion des risques	16
Partie 7 : Cadre juridique.....	18
Partie 8 : Cadre de résultats du GPAO	19
1-Esquisse du cadre de résultats effet1: la gouvernance économique et financière est améliorée	19
2-Esquisse du cadre de résultats effet 2: la gouvernance politique est consolidée	21
3-Esquisse du cadre de résultats effet 3:la qualité du service public est améliorée	21



4-Esquisse du cadre de résultats effet 4: l'action publique territoriale contribue à l'atteinte des OMD	23
5-Esquisse du cadre de résultats effet 5: le Pilotage de la stratégie de gouvernance est assurée	24
Partie 9 : Plan d'actions pluriannuel du Programme GPAO	25
Partie 10 : Annexes. Termes de référence des postes de l'UGP	44

Partie 1 :

Analyse de la situation

1. Contexte global

Pays côtier plat et semi-aride de l'Afrique de l'Ouest, le Sénégal compte depuis 2001 parmi le groupe des 49 Pays les moins avancés (PMA). L'indice de développement humain (IDH) du Sénégal a légèrement progressé entre 2000 et 2011 passant de 0,431 à 0,459 sur la période. Toutefois, le Sénégal a reculé au classement des pays, passant du 154e rang en 2000 au 155e en 2011.

Le Sénégal a connu une croissance soutenue de 5 % de son PIB entre 1994 et 2005. Celle-ci a fléchi sur la période 2006-2011, pour se situer à moins de 3,5 % en moyenne annuelle, ce qui est de loin inférieur au taux de 7 % nécessaire pour réduire la pauvreté de moitié d'ici 2015, préconisé dans le cadre de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA). Le revenu national brut (RNB) par habitant, qui était de 490 USD en 2000, a atteint 970 USD en 2008, mais le Sénégal a connu une progression moins forte que les autres pays du sud du Sahara, passant du 15e rang en matière de RNB/habitant en 2000 au 19e rang en 2008.

Bien que ne contribuant qu'à 6,5 % du PIB réel en 2011, l'agriculture demeure la source principale d'emplois et de revenus pour environ 60 % de la population. Cette forte dépendance vis-à-vis des ressources naturelles pose un défi de taille face à un environnement affaibli notamment par un cycle de sécheresse et d'inondation qui affecte le Sénégal depuis la fin des années 60 ainsi que l'urbanisation rapide et les migrations vers le littoral qui accueille 60% de la population². Depuis 2008, la crise économique et financière mondiale, de même que les crises alimentaires et énergétiques ont été autant de facteurs exogènes ayant impacté négativement sur la croissance économique. Par ailleurs, les pressions exercées sur l'environnement à des fins économiques, dans les secteurs agricole, halieutique, touristique et énergétique, par une population en forte croissance, pauvre, sous-qualifiée et sous-employée, de même que par le phénomène des changements climatiques constituent une menace sérieuse pour l'atteinte des OMD.

Avec un taux de croissance démographique moyen de 2,5 %, la population sénégalaise est passée de 9,5 millions d'habitants en 2000 à plus de 13 millions en 2011. La population du Sénégal est urbaine à 50 %³. Elle est constituée à plus de 50 % de personnes de moins de 20 ans⁴. Le taux d'alphabétisation des plus de 15 ans demeure faible. En 2005, le taux d'activité se situe à 50,7 % et le taux de sous-emploi à 22,5 %⁵. Malgré une certaine amélioration jusqu'en 2006, l'incidence de la pauvreté demeure toujours forte et se situe à 46,7% en 2011.

État laïc doté d'un régime présidentiel, le Sénégal a joui d'un climat politique relativement stable depuis son indépendance. Il a connu une transition pacifique en 2000 et une nouvelle alternance politique survenue en mars 2012. Les élections législatives du 1er juillet 2012 se sont déroulées dans les mêmes conditions de transparence et de sincérité. Elles ont la particularité d'être marquées par la mise en œuvre de la loi sur la parité qui a garanti l'égal accès des hommes et des femmes à des mandats électifs. En effet, au-delà de la constitution qui stipule l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats et aux fonctions, la loi sur la parité a fait du respect de ce principe une condition de recevabilité des listes des partis politiques aux élections. Ainsi, l'actuelle législature est composée de 43% de femmes sur les 150 Députés que compte l'Assemblée Nationale. La prise en compte de la dimension genre dans les processus électoraux a dépassé le stade d'objectif.

¹ MEF, DPEE (2011), Situation économique et financière 2011 et perspectives 2012

² Gouvernement du Sénégal-PNUD, Projet INTACC, 2009

³ ANSD (2011) Indicateurs clés sur le Sénégal

⁴ SNU, CCA, novembre 2006

⁵ MEF, Indicateurs de suivi du DSRP 2, juillet 2010

Le Gouvernement s'est en plus doté d'une commission nationale de lutte contre la non-transparence, la corruption et la concussion, d'une stratégie nationale de bonne gouvernance et d'un plan de réforme de la gestion des finances publiques et de passation des marchés. Ces efforts se sont traduits 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 2011, l'ICP du Sénégal est estimé à 2,9. Cette notation le place au 112ème rang, parmi les pays considérés comme assez fortement corrompus.

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 programmes, de promotion du processus participatif dans l'action publique, d'évaluation des politiques publiques et de simplification des procédures. 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.

2. Contexte spécifique

Le contexte difficile ayant affecté la fin de la mise en œuvre du DSRP II a révélé la nécessité d'élaboration de la Stratégie Nationale de Développement Economique et Sociale à horizon quinquennal (2013-2017) pour l'atteinte des OMD. La SNDES apporte ainsi une réponse aux défis majeurs de l'économie sénégalaise suivant la vision déclarée des nouvelles autorités politiques issues des élections de 2012.

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 souligne 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. De même, la transposition des nouvelles directives de l'UEMOA dans les textes nationaux se poursuit et débouche sur la généralisation progressive des CDSMT. A ce titre, la plupart des départements ministériels ont procédé à l'élaboration et à l'adoption de lettres de politique sectorielle après une série de revues des dépenses publiques.

Ces efforts de planification stratégique au plan sectoriel buttent toutefois sur le déficit de cohérence du système de planification nationale et la faible capacité, là où elles existent, des cellules de planification des ministères sectoriels. Il apparaît ainsi que les efforts enregistrés n'ont pas encore suffi à asseoir une émergence économique et un développement humain durable. Le renforcement de la planification et de l'évaluation des investissements publics ainsi que celui du cadre de mise en œuvre du Partenariat Public Privé (PPP) est un autre grand défi à relever, conformément à l'Initiative de Soutien à la Politique Economique (ISPE).

Concernant la coopération au développement, la Communauté internationale s'est engagée à œuvrer dans le sens d'une meilleure utilisation de l'Aide Publique au Développement (APD) à travers le respect des principes de la Déclaration de Paris. C'est d'ailleurs dans ce contexte qu'il faut placer le « Plan d'Actions Conjoint pour l'Efficacité de l'Aide au Sénégal 2008-2010 » qui visait à augmenter l'impact de l'aide. Dans ce cadre, la mise en place de la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP), comme outil d'encadrement et d'accompagnement, a permis d'améliorer sensiblement le taux d'absorption des ressources sur crédits extérieurs. Aussi, le déploiement de la Plateforme de Gestion des Financements Extérieurs (PGFE) a-t-elle contribué à asseoir les bases d'une utilisation optimale et transparente des flux extérieurs. Toutes ces avancées ont permis au Sénégal de renforcer son dispositif de gouvernance économique, à travers la formation, la recherche, la publication et la dissémination des rapports d'études, ainsi que les rencontres d'échanges et de capitalisation des expériences. Les nouvelles autorités de l'Etat ce sont engagées dans la réactualisation de la politique d'aide extérieure du Sénégal (PAES) qui doit indiquer les nouvelles

orientations, clarifier les principes de gouvernance axés sur les bonnes pratiques, en fixer les objectifs de performance et, éventuellement l'horizon de dépérissement de l'APD.

La mise en œuvre du Projet de Renforcement des capacités de bonne Gouvernance (PRECABG) a contribué à engranger des résultats encourageants dans la modernisation de l'administration et la promotion du dialogue social. Cependant, des efforts importants restent à faire notamment en ce qui concerne : i) l'amélioration de la qualité du service public, ii) la facilitation de l'accès des usagers aux services publics, iii) la rationalisation des organismes publics, iv) la généralisation de la gestion axée sur les résultats de développement, v) la systématisation de la prise en charge du genre, des droits humains et du développement durable dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques, vi) la lutte contre la corruption, vii) le contrôle citoyen de l'action publique et la participation effective des Acteurs Non Etatiques à la formulation, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques, et viii) le renforcement des capacités du parlement.

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 promotion de bonne gouvernance qui consacre la définition et la matérialisation d'une politique fondée sur une nouvelle éthique du développement. L'élaboration du cadre d'orientation stratégique assortie d'un plan pluriannuel 2013-2017 est bâtie autour des principes stratégiques suivants : la transparence, la redevabilité (obligation de rendre compte), le respect des lois et l'état de droit ; la participation citoyenne, l'efficacité, l'efficacé, l'accessibilité et la disponibilité l'information et des services au profit de l'utilisateur. Ces principes directeurs qui structurent et encadrent les initiatives en la matière sont articulés à des domaines de gouvernance prioritaires : Promotion de l'Etat de droit et de la Démocratie, le Renforcement de l'Intégrité publique, l'efficacité de l'Administration publique, la Territorialisation de l'action publique, la gouvernance des secteurs stratégiques, la communication et le pilotage de la stratégie de gouvernance. Ce nouveau cadre sert de référence aux acteurs nationaux et aux partenaires au développement.

Au regard de tous ces enjeux, la gouvernance a été retenue comme un des axes prioritaires du Document de Politique Economique et Sociale 2011-2015. Cela témoigne de l'engagement du Gouvernement à concrétiser sa vision de la bonne gouvernance à travers la création d'un Ministère de la Promotion de la Bonne gouvernance, la poursuite des réformes engagées, et l'élaboration d'une stratégie nationale de bonne gouvernance, cadre de mise en cohérence et de pilotage des interventions en la matière.

3. Justification du programme

La place de la gouvernance dans l'accélération de l'atteinte des OMD est évidente. En effet, la gouvernance repose sur des mécanismes, processus et institutions susceptibles de garantir aux citoyens et à la société civile une pleine participation à la définition, à la mise en œuvre et au suivi des politiques et actions publiques. Elle permet le développement de systèmes performants de règlement des litiges et garantit aux populations un meilleur accès aux droits économiques et sociaux. Or, la faiblesse des progrès enregistrés jusque-là dans l'atteinte des OMD traduit des déficits encore importants dans l'application des principes de gouvernance dans les différents secteurs économiques et sociaux.

Malgré les efforts consentis en faveur de la consolidation de la gouvernance, le Sénégal peut être classé parmi les pays à gouvernance « fragile » et pour lesquels l'atteinte des OMD nécessite des investissements importants et des réformes d'envergure. 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. Cet appui devra permettre à l'Etat du Sénégal d'asseoir de façon durable les principes de gouvernance en vue de garantir l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement à l'horizon 2015.

Les avancées au niveau national en matière de gouvernance économique et financière et les réformes initiées en vue de la modernisation de l'administration publique doivent être consolidées dans la perspective de doter le pays d'une administration de développement capable de faire face aux défis de la réduction de la pauvreté et de l'atteinte des OMD. De même, une attention particulière devra être accordée à la gouvernance des secteurs stratégiques comme, les mines, le foncier ainsi que celle des secteurs sociaux (éducation, santé...).

La faible application des règles, l'accès difficile des citoyens à l'information et aux services publics, la lenteur dans les procédures, le manque de transparence, la corruption et le détournement de deniers publics entraînent une faible performance du service public et impactent négativement sur l'atteinte des OMD.

De même, les acquis enregistrés en matière de gouvernance politique doivent être consolidés et pérennisés avec la participation effective des acteurs de la société civile.

La mise en place du programme Gouvernance pour l'Atteinte des OMD se justifie aussi par la nécessaire territorialisation de l'action publique et l'instrumentalisation du développement local dans la perspective de la lutte contre la pauvreté et l'atteinte des OMD.

En mettant l'accent sur la qualité de l'offre de services publics, le renforcement des institutions et des acteurs, la consolidation des mécanismes et les procédures de concertation et de participation, la transparence dans la gestion publique et en favorisant le partenariat et la convergence des intérêts des acteurs, le programme contribue à entraîner la nation vers des niveaux plus élevés de développement (bien être, mieux être) qui sont les principales caractéristiques d'une économie citoyenne. Sous ce rapport, le programme se présente comme un des leviers majeurs permettant l'atteinte des OMD.

Les avantages comparatifs du PNUD en matière de gouvernance et de lutte contre la pauvreté le porte à soutenir le pays dans la promotion de la gouvernance. Le présent programme qui consacre une rupture dans la démarche se veut un dispositif d'accompagnement de la mise en œuvre de la stratégie nationale de promotion de la bonne gouvernance à travers des appuis ciblés dans le domaine de la gouvernance pour l'atteinte des OMD.



Partie 2 :

Description du Programme

En réaffirmant sa volonté d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement en 2015 par la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement Economique et Sociale (SNDES 2013-2017), le Gouvernement du Sénégal place le renforcement du capital social, du capital économique et du capital humain dans une même finalité de développement humain durable. Elle résulte du constat fait par la SNDES qu'un profil de gouvernance inapproprié est une entrave majeure au développement. Cette vision est aussi basée sur l'analyse des tendances fortes observées dans l'environnement socio-économique et sur divers partenariats et engagements, notamment ceux pris dans le cadre du plan stratégique de l'UA, du NEPAD, de la CEDEAO et de l'UEMOA.

1. Objectifs du programme

L'objectif global du présent programme est de contribuer au renforcement des capacités de bonne gouvernance pour l'atteinte des Objectifs du millénaire pour le développement. Sous ce rapport, le programme se réfère à l'axe prioritaire du SNDES 2013-2017 « Renforcement des principes fondamentaux de la bonne gouvernance et la promotion des droits humains » et à l'effet 8 du UNDAF 2012-2016 « 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 ».

La mise en place de ce programme s'inscrit en droite ligne dans le nouveau cycle de coopération 2012-2016 signé entre le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Gouvernement du Sénégal et plus spécifiquement dans le Plan d'Action du Programme Pays (CPAP) qui se réfère aux principaux documents que sont :

- le Programme cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (PNUAD 2012 – 2016) ;
- le Document de Programme Pays (CPD) ;
- le Document de Stratégie nationale de Développement économique et social (SNDES 2013 – 2017).

Le programme GPAO constitue l'un des trois axes stratégiques identifiés par le Plan d'action du Programme pays (CPAP) qui est une déclinaison du CPD. Il vient compléter l'appui du PNUD en matière de Renforcement des dynamiques de développement économique et social (PRODES) et d'adaptation aux changements climatiques pour le développement durable (PRODAC).

2. Objectifs spécifiques et composantes du programme

L'objectif global du programme se décline en **cinq (5)** objectifs spécifiques :

- Renforcer la gouvernance économique et financière ;
- Consolider la gouvernance politique ;
- Améliorer la qualité du service public ;
- Appuyer la territorialisation de l'action publique ;
- Appuyer le pilotage de la Stratégie nationale de bonne gouvernance.

Sous ce rapport, le programme est articulé autour des cinq (5) composantes :

Composante 1 : Renforcement de la gouvernance économique et financière

La composante 1 du programme GPAO a pour objectif de renforcer la gouvernance économique et financière. Il s'agit, dans une dynamique de recherche continue de l'efficacité des politiques publiques, d'assurer une cohérence d'ensemble de tout le cycle de la gestion de l'économie allant de la conception des politiques et programmes à la reddition des comptes. Dans cette perspective, l'efficacité de l'Aide Publique au Développement ainsi qu'une meilleure absorption des crédits seront également des préoccupations majeures.

Dans ce cadre, les appuis en direction des acteurs et structures pertinents contribueront à améliorer les capacités de formulation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation en faveur de l'atteinte des OMD. Ils viseront également à soutenir les efforts du pays pour le développement d'une culture et de mécanismes efficaces de reddition des comptes. Le programme appuiera également le dispositif de transparence et de lutte contre la corruption qui constitue un enjeu majeur dans la promotion de la bonne gouvernance.

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 programme 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.

La conduite du processus électoral sénégalais est fondée sur l'implication de plusieurs acteurs institutionnels qui concourent à la dynamique électorale. Cette démarche de large participation est l'aboutissement d'une tradition de dialogue et de concertation qui a construit des consensus forts et déterminants en matière électorale. Néanmoins, l'espace politique sénégalais est caractérisé par une floraison de partis politiques (près de 200). La réalisation d'un diagnostic organisationnel des partis politiques pourrait constituer la base d'une large concertation autour de la rationalisation de l'espace politique sénégalais.

L'appui au développement des capacités techniques et organisationnelles de l'Assemblée nationale constitue un enjeu pour le renforcement du contrôle politique de l'action publique. Cet appui doit être combiné à un renforcement de la participation citoyenne qui constitue un levier important de promotion de la gouvernance aussi bien au niveau national que local. De même, les mécanismes de dialogue social mise en place par le Gouvernement avec les partenaires sociaux mériteraient d'être systématisés et consolidés pour une meilleure gouvernance de l'espace social.

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

- Les processus électoraux et la gouvernance démocratique sont renforcés ;
- La qualité du travail parlementaire est améliorée ;

- Les mécanismes de participation, de dialogue social et de contrôle citoyen de l'action publique sont renforcés.

Cette composante est portée par le Ministère de la Promotion de la Bonne Gouvernance qui établira des conventions de partenariats spécifiques avec l'Assemblée Nationale et la Plateforme des Acteurs Non Etatiques.

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 3 : Amélioration de la qualité du service public

La composante 3 a pour objectif d'améliorer la qualité de l'offre de services publics. Il s'agira, en s'appuyant sur les acquis et les leçons tirées des expériences antérieures, de renforcer les mécanismes permettant la facilitation de l'accès des citoyens à l'information publique et aux services de base. Dans ce processus, la promotion d'une administration électronique constitue un des leviers majeurs en ce qu'elle permet un accès plus facile et à coûts réduits. Enfin, les efforts de rationalisation de l'administration au plans organisationnel, fonctionnement et utilisation des ressources.

Sous ce rapport, la composante est articulée autour des trois (3) produits suivants :

- L'administration électronique est promue
- L'accès des usagers à l'information et aux services publics est facilité
- L'organisation de l'administration publique est rationalisée.

Cette composante est portée par La Délégation Générale à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique (DGREAT).

Les principales structures ciblées par cette composante sont : La Délégation Générale à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique (DGREAT) ; Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP) et l'Agence De l'Informatique de l'Etat (ADIE).

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

La composante 4 du programme GPAO a pour objectif de promouvoir une démarche concertée entre l'Etat central, les Collectivités locales, le secteur privé et la société civile pour asseoir les mécanismes et instruments de partenariat et le cadre opératoire de territorialisation de l'action publique pour l'atteinte des OMD. Elle vise à soutenir d'une part la promotion de la modalité de contractualisation entre l'Etat central et les collectivités territoriales dans la mise en œuvre des politiques publiques et d'autre part à développer un partenariat public-privé pour la promotion de projets structurant les économies locales à travers des pôles de développement viables. Conformément aux orientations de l'ACTE III de la décentralisation, la région naturelle de la Casamance constituera un des pôles de développement prioritaires à promouvoir. Dans l'optique d'asseoir des territoires viables, compétitifs et durables, un accent particulier sera accordé i) au renforcement des capacités de pilotage et de d'exécution des politiques publiques par les collectivités locales notamment dans les domaines prioritaires de l'Etat (accès aux services sociaux de base, sécurité sociale, énergie, etc.); ii) à la valorisation des dynamiques économiques locales ; iii) à la mobilisation de l'investissement privé dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises ; iv) à la contribution à la paix notamment en Casamance par le biais de la sensibilisation et de l'insertion économique et sociale ; v) à la promotion de la démocratie locale, de la transparence, du contrôle et de la participation citoyenne de l'action publique notamment au niveau local.

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.

Composante 5. Appui au pilotage de la stratégie de bonne gouvernance

La composante 5 vise à accompagner et consolider le cadre institutionnel de pilotage et de coordination de la stratégie de bonne gouvernance. En effet, à travers un processus ouvert et inclusif, le ministère s'est doté d'un cadre stratégique de bonne gouvernance, prenant en compte les nouvelles exigences du contexte démocratique et fondé sur la vision du Président de la République. Ce document, articulé à la Stratégie nationale de Développement Economique et sociale (SNDES) sert de cadre de référence aux citoyens, acteurs institutionnels et aux partenaires au développement.

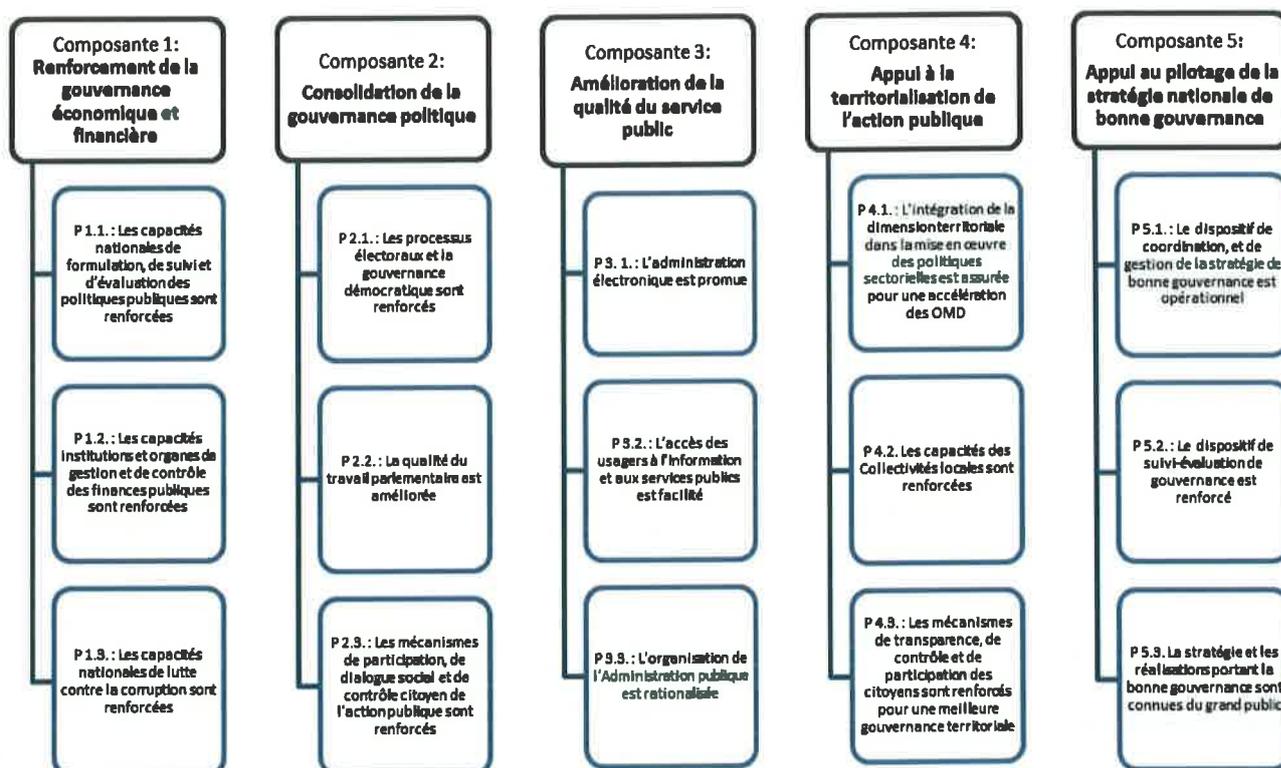
Dans ce processus, le défi majeur consiste à mettre en place un dispositif opérationnel de coordination du programme et d'appui au pilotage de la nouvelle stratégie de gouvernance qui permet aux acteurs de suivre et d'analyser les résultats obtenus, tout au long de la mise en œuvre de la stratégie. Outre l'appui au suivi de la stratégie pour la production du rapport sur la gouvernance, il s'agira d'appuyer le plaidoyer autour du cadre stratégique afin de renforcer son appropriation par les Autorités et d'engager les partenaires techniques et financiers dans la mobilisation des ressources.

Il s'agira d'autre part, d'appuyer la communication interne et externe en direction des décideurs et des citoyens pour une meilleure appropriation des principes et valeurs de bonne gouvernance.

A ce titre, les produits attendus de cette composante sont les suivants :

- Le dispositif de coordination et de gestion de la stratégie de bonne gouvernance est opérationnel
- Le dispositif de suivi-évaluation de la gouvernance est renforcé
- La stratégie et les réalisations en matière de bonne gouvernance sont connues du grand public.

Figure 1. Chaîne de résultats du programme GPAO



Partie 3:

Stratégies de mise en œuvre

Le présent DAP s'appuie sur les acquis capitalisés et les leçons apprises des expériences d'appui à la promotion de la gouvernance. Cependant, il opère une rupture en ce qu'il promeut la gouvernance dans la perspective d'accélérer l'atteinte des OMD. Pour garantir plus d'efficacité et d'efficience, l'approche adoptée par le programme Gouvernance pour l'atteinte des OMD (GPAO) favorise la promotion de la synergie des parties prenantes.

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. Cette approche permettra d'anticiper et de limiter les résistances que peuvent susciter la mise en œuvre des réformes envisagées. Elle vise également à favoriser une meilleure appropriation des changements induits par les acteurs chargés de leur mise en œuvre et constitue ainsi un facteur clé de succès. A ce titre, l'institution d'une concertation permanente avec les différents acteurs sera érigée comme règle de conduite.

De manière plus spécifique, la mise en œuvre du Programme se fera 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 Etatiques) ;
- **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.

Pour atteindre les effets escomptés par le programme, sa cohérence avec les autres initiatives en matière de renforcement des principes de bonne gouvernance devra faire l'objet d'une attention particulière. De même, l'expérience de mise en convergence des Projets et programmes sous NEX, initiée par la CAP au cours du cycle de coopération 2007-2011, sera poursuivie et approfondie.

Les synergies seront développées avec tous les programmes et projets en cours d'exécution et de formulation en référence au nouveau cadre stratégique de bonne gouvernance. Il s'agira notamment avec le Programme Sectoriel Justice, le Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (PCBRF) et le Projet de Renforcement des Capacités de Responsabilité Financière et de Transparence (PRECAREF). Il en est de même des programmes appuyés par l'Union Européenne en faveur des acteurs non Etatiques et du Parlement, de la Coopération luxembourgeoise, espagnole, italienne mais aussi tout autre programme inscrit dans la même sphère d'action.

Partie 4:

Arrangements de gestion

1. Cadre institutionnel du programme

Le cadre institutionnel du programme concerne les structures suivantes :

- **L'Agence Gouvernementale de Coordination** : elle est constituée par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) à travers ses services compétents. A ce titre, ce dernier est responsable du suivi et de l'évaluation de la coopération entre le Gouvernement du Sénégal et le PNUD en tant que structure nationale habilitée à approuver et à coordonner l'exécution des divers programmes et projets du PNUD au Sénégal ;
- **L'Agence Gouvernementale de Coopération** : elle est constituée par le Ministère de la Promotion de la Bonne Gouvernance (MPBG) qui est responsable de la mise en œuvre du programme.

1.1. Ancrage du programme

Le programme est en ancrage à la Direction de la Gouvernance Institutionnelle du Ministère de la Promotion de la Bonne Gouvernance (MPBG) qui sera chargée de faciliter la coordination et le suivi du programme en rapport avec les structures focales des cinq (5) composantes sur la base des contrats de performances établis à cet effet.

1.2. Unité de Gestion du Programme

L'Unité de gestion du programme (UGP) assure la coordination de la mise en œuvre des activités. Elle a pour principales fonctions la gestion des moyens et l'animation des différentes composantes qui concourent à l'atteinte des résultats visés par le programme dans la limite des accords conclus entre le Gouvernement et ses partenaires et compte tenu des plans de travail et des budgets approuvés par le Comité de Pilotage.

L'Unité de gestion du programme (UGP) est composée du personnel suivant : un Coordonnateur, un Expert en suivi-évaluation, un Responsable Administratif et Financier, un Assistant administratif et financier, un Assistant de direction, un chauffeur et un agent de service. Le profil et les missions du personnel de l'Unité de gestion sont détaillés en annexe (Réf : Termes de référence des postes de l'UGP).

Pour les besoins d'une gestion efficace des cinq (5) composantes du programme, des points focaux seront désignés sur la base de leur expertise et de leur position, pour jouer le rôle d'interface entre les principales structures bénéficiaires et l'Unité de gestion du programme.

La rémunération et droits connexes des points focaux seront pris en charge dans le cadre de la contrepartie nationale, conformément au DECRET n° 90-600 du 23/5/90 fixant le régime indemnitaire applicable aux agents publics participant à l'exécution des conventions passées par l'Etat pour la réalisation de projets de développement.

Le personnel de l'UGP sera recruté de façon concurrentielle et transparente par un Comité tripartite composé de représentants du Ministère de l'Economie et des Finances, du PNUD et du Ministère de la

Promotion de la Bonne Gouvernance. Le contrat du Coordonnateur National est signé par le Ministre de la Promotion de la Bonne Gouvernance.

Le Coordonnateur a qualité d'employeur au sens du Code du Travail du Sénégal et participe de ce fait au recrutement des autres agents de la Coordination au sein du Comité tripartite. Les agents recrutés signent un contrat de travail avec le Coordonnateur et sont soumis aux dispositions du Code du travail.

Un compte bancaire sera ouvert au nom du programme pour recevoir les fonds provenant du PNUD. Les demandes d'avance de fonds seront initiées par la Coordination du programme et transmises à la Direction de l'Investissement (DI). Le Coordonnateur et le Responsable administratif et financier seront les signataires du compte ouvert pour le Programme et un suppléant sera désigné en cas d'empêchement du Coordonnateur.

Un Manuel de procédures administratives, financières et comptables sera élaboré et partagé avec toutes les parties prenantes sous l'égide de la DI/CAP.

1.3. 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 reporting. 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 General 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.

Les ressources techniques nécessaires à une mise en œuvre efficace des composantes seront mises à disposition par l'UGP. Des conventions définissant les rôles et responsabilités des chefs de file des composantes et ceux du programme seront mises en place. Le manuel de procédures précisera les rôles et responsabilités.

1.4. Comité de pilotage du programme

Le Comité de pilotage est créé par un arrêté ministériel qui définit ses missions, organise son fonctionnement et fixe sa composition. Les principales missions du Comité de pilotage sont de :

- veiller au bon déroulement du programme ;
- superviser l'exécution des engagements pris par les différentes parties ;
- approuver les ajustements et/ou modifications éventuelles du champ d'action, des activités et/ou résultats intermédiaires sur proposition du Coordonnateur du programme, en vue de permettre une plus grande pertinence des interventions pour l'atteinte des objectifs retenus ;
- valider le plan de travail annuel du projet et le budget y relatif ;
- faire des recommandations de réunions aux différentes autorités pour toutes questions relatives aux modifications du budget, en particulier les augmentations ou diminutions ;
- approuver le rapport d'activités et de Bilan annuel du programme ;
- superviser la clôture et approuver le rapport final.

Le Comité de pilotage est présidé par le Ministre en charge de la Promotion de la Bonne Gouvernance. Il se réunit au moins une fois par an sur convocation de son Président. Il peut, toutefois, se retrouver de façon extraordinaire pour examiner une question cruciale dont le non règlement pourrait compromettre gravement l'atteinte des objectifs assignés au Programme. Il est composé ainsi qu'il suit :

- un représentant de la Direction de la Gouvernance institutionnelle ;
- le coordonnateur de l'UGP, secrétaire ;
- un représentant du Parlement ;
- un représentant de la plateforme des Acteurs Non Etatiques ;
- un représentant de la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique ;
- Un représentant de la Direction Générale du Plan ;
- Un représentant de la Direction de la Coopération économique et financière ;
- Un représentant de la Direction de l'Investissement ;
- Un représentant de la Direction nationale de la Planification ;
- un représentant de la Direction Générale de la Fonction publique ;
- un représentant du Ministère de l'Intérieur;
- un représentant du Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Collectivités Locales ;
- trois représentants de l'Union des Associations des Elus locaux (PCR, Maires, Présidents de région) ;
- Les représentants des Partenaires techniques et financiers du Programme.

Le Comité peut s'adjoindre toutes autres structures ou personnes dont la compétence est jugée utile. Le Ministre de la Promotion de la Bonne Gouvernance ou son représentant préside les réunions du Comité de Pilotage. Le secrétariat du Comité de Pilotage sera assuré par la coordination du programme.

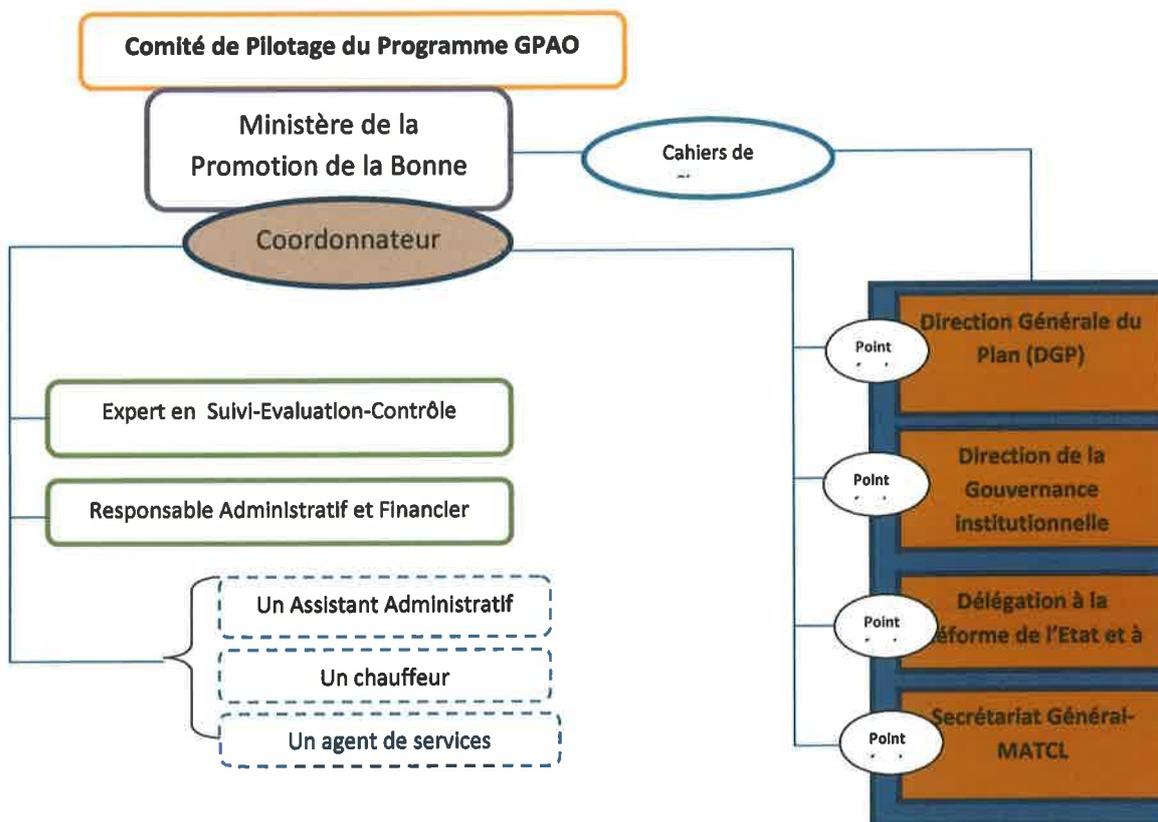


Figure 2. Le dispositif de pilotage du GPAO.

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.

Partie 5 :

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. 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.

Les rapports périodiques sur l'état d'avancement des plans de travail seront produits pour informer les partenaires et les instances de décision. L'UGP appuiera en outre le cadre de suivi de la mise en œuvre de la stratégie de promotion de la bonne gouvernance.

L'Unité de Coordination du Programme présentera des rapports techniques et financiers trimestriels faisant l'évaluation du degré de réussite en termes d'atteinte des produits, sur la base des indicateurs. Les activités en matière de sensibilisation et de vulgarisation des acquis constituent d'importants outils servant à assurer la diffusion de l'expérience acquise à travers le Sénégal.

Un suivi annuel est assuré à travers les réunions du Comité de Pilotage sur la base d'un rapport annuel élaboré par l'équipe du programme. Le format du rapport annuel doit inclure notamment les éléments suivants : (i) une analyse des performances dans la période couverte par le rapport, comprenant les résultats de mise en œuvre des activités et partout où c'est possible, des informations sur l'état des produits ; (ii) les contraintes rencontrées dans la progression du programme et leurs causes ; (iii) le PTA, et autres rapports financiers ; (iv) les leçons d'expériences apprises ; (v) les recommandations claires pour la future orientation dans la prise en charge des problèmes clefs portant sur l'absence de progrès.

2. Modalités d'évaluation

Le programme fera l'objet au moins de deux (2) évaluations externes indépendantes : une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale.

2.1. Evaluation à mi-parcours

Une évaluation indépendante à mi-parcours sera entreprise à la fin de la deuxième année de mise en œuvre (2014). 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.

Les résultats de cette revue seront incorporés comme recommandations pour une amélioration de la mise en œuvre du programme. La période et les termes de référence de l'évaluation à mi-parcours feront l'objet de consultation des parties prenantes du programme. Cette évaluation sera conduite par le Ministère de l'Economie et des Finances, à travers la Direction de la Planification nationale qui assurera la présidence du Comité de pilotage institué à cet effet.

2.2. Evaluation finale

Une évaluation finale aura lieu à la fin du Programme (2016) et se concentrera sur les mêmes questions que l'évaluation à mi-parcours. Elle s'intéressera aussi à la durabilité des résultats et des effets comprenant les capacités de développement et les acquis au profit de l'environnement global.

L'évaluation finale devra permettre également de capitaliser les leçons apprises et de formuler des recommandations sur les activités de suivi. Cette évaluation sera, à l'instar de l'évaluation à mi-parcours coordonnée par le Ministère de l'Economie et des Finances à travers la Direction de la Planification nationale.

3. Audits

Un audit financier annuel du programme sera commandité et réalisé sous l'égide du PNUD. Le Ministère de l'Economie et des Finances peut également de sa propre initiative sur ressources de la contrepartie, procéder à des audits.

Partie 6 : Gestion des risques

Divers facteurs de risque peuvent influencer sur l'atteinte des résultats du programme. Au nombre de ces risques il a été identifié :

- Insuffisance des ressources mobilisées dans les délais: les difficultés de mobilisation de ressources allouées et à rechercher pourraient constituer une contrainte à l'atteinte des résultats du programme ;
- Mauvaise coordination entre les différentes structures impliquées dans la mise en œuvre du programme : le manque de savoir-faire des chefs de file des différentes composantes du

programme, l'insuffisance de leurs capacités techniques et organisationnelles et le dysfonctionnement dans la coordination de la mise en œuvre des activités au sein des composantes et entre celles-ci et l'UGP, pourraient entraver la bonne exécution du programme ;

- Instabilité institutionnelle : la suppression du Ministère en charge de la Promotion de la Bonne Gouvernance pourrait limiter l'atteinte des résultats du programme.

Partie 7 : Cadre juridique

Le présent Document d'Appui au Programme (DAP) constitue l'instrument visé à l'article premier paragraphe 1 de l'Accord Type d'assistance de base conclu entre le Gouvernement du Sénégal et le Programme des Nations Unies pour le Développement, signé le 4 Juillet 1987 par les parties en cause.

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

En conséquence, toutes les acquisitions de biens et services destinés à la mise en œuvre du programme, en l'occurrence les matériels et équipements, les consommations d'eau, d'électricité et de téléphone, les fournitures de carburants et de consommables, les prestations intellectuelles et services etc., seront exonérées de droits et taxes.

Les modifications suivantes ne peuvent donc être apportées au document d'appui que si elles sont revêtues de la signature du Représentant Résident du PNUD, à condition que celui-ci ait l'assurance que les autres signataires du document de programme n'ont pas d'objections eu égard aux changements proposés :

- les révisions ou compléments apportés aux annexes du descriptif de programme ;
- les révisions n'ayant pas d'incidences notables aux objectifs immédiats, aux résultats et aux activités du programme, mais qui tiennent à l'évolution de la combinaison d'apports déjà convenus ou à des hausses de coûts dus à l'inflation ;
- les révisions annuelles obligatoires pour refléter les dépenses réelles du programme, l'accroissement dû à l'inflation des dépenses des services d'experts ou d'autres frais, en fonction de la souplesse financière de l'organisme en cause.

Partie 8 : Cadre de résultats du GPAO

Le cadre de résultats ci-après présente la logique d'intervention du programme, les indicateurs dominants et leurs sources de vérification ainsi que les hypothèses et risques susceptibles de peser sur les performances du programme. De façon plus spécifique, il présente l'impact, les effets et les produits recherchés dans le cadre du présent programme.

1-Esquisse du cadre de résultats effet1: la gouvernance économique et financière est améliorée

Tableau 1. Esquisse du cadre de résultats Effet 1 : la gouvernance économique et financière est assurée

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES ET RISQUES
Impact du programme : Les politiques et stratégies de développement sont plus efficaces et accélèrent l'atteinte des OMD	<ul style="list-style-type: none"> Evolution des indicateurs des OMD Diminution de l'incidence de la pauvreté 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport ANSD sur la pauvreté Rapport sur les OMD Rapport sur le Développement humain Enquêtes de satisfaction 	
Effet 1 : La gouvernance économique et financière est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'investissement Taux de croissance du PIB Indice de compétitivité de l'économie Evolution du risque-pays de l'indice de l'Evaluation des Politiques 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports ANSD sur la situation socioéconomique Rapports MEF Rapports d'évaluation des politiques publiques Rapport des IFI 	Disponibilité des ressources financières
Produit 1.1 : Les capacités nationales de formulation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques publiques sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de politiques publiques évaluées Nombre de CDSMT et de LPS validés et mis en œuvre Nombre d'outils de projection macroéconomique à moyen terme fonctionnels Nombre de projets du PTIP évalués 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'évaluation Rapport de performance des Ministères sectoriels Rapport sur les APD Rapport suivi du PTIP 	Prévision et anticipation des crises financières

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES ET RISQUES
<p>Produit 1.3. Les capacités des institutions et organes de gestion et de contrôle des finances publiques sont renforcées</p>	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'exécution des recommandations des missions d'audits Taux d'absorption des ressources extérieures mobilisées Niveau de performance des structures soumises à l'évaluation mirco HACT 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'audits Rapport RARE Rapport HACT 	<p>Faible appropriation de la plateforme de gestion des flux de l'aide</p>
<p>Produit 1.4. Les capacités nationales de transparence et de lutte contre la corruption sont renforcées</p>	<ul style="list-style-type: none"> Niveau d'évolution de l'IPC 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport de l'IPC Rapport USAID sur la corruption Rapports des organes, autorités, commissions de régulation et de contrôle 	<p>Persistance de l'incohérence du système de planification national</p>

2-Esquisse du cadre de résultats effet 2: la gouvernance politique est consolidée

Tableau 2. Esquisse du cadre de résultats Effet 2 : La gouvernance politique est consolidée

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES ET RISQUES
Effet 2 : La gouvernance politique est consolidée	<ul style="list-style-type: none"> Qualité du dialogue politique Stabilité sociale Qualité du contrôle parlementaire Perception des Citoyens sur l'AN 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport du Conseil économique, social et environnement Rapport national sur la gouvernance 	
Produit 2.1 : Les processus électoraux et la gouvernance démocratique sont renforcés	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de cadres de dialogue politique, Taux de représentativité des femmes au sein des conseils locaux Taux de représentativité des femmes au sein des instances dirigeantes des partis politiques 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports CENA Rapports et bilans des partis politiques et des organisations de femmes 	Volonté politique, participation de toutes les parties prenantes (pouvoir, opposition, société civile) - adhésion des partis politiques au processus
Produit 2.2 : La qualité du travail parlementaire est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de comptes-rendus des travaux parlementaires mis en ligne Evolution du nombre de lois de règlement Nombre de réseaux thématiques mis en place et fonctionnels Nombre de commissions d'enquêtes mises en œuvre Evolution du nombre de questions orale et écrites 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'activités du Parlement Rapports d'évaluation du Plan de développement de l'AN Rapports annuels sur la bonne gouvernance PV ateliers, séminaires, voyages de mission et d'imprégnation du Parlement 	Existence de pré requis consistants
Produit 2.3 : Les mécanismes de participation, de dialogue social et de contrôle citoyen de l'action publique sont renforcés	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'instruments de contrôle citoyen de l'action publique institutionnalisés Nombre de plans de plaidoyers mis en œuvre, Nombre de cadres fonctionnels de dialogue avec le Parlement Nombre de cadres fonctionnels de dialogue avec les Conseils locaux 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'études Rapports d'activités de la plateforme des ANE PV sessions du Parlement PLD, PIC, PRDI PV débats d'orientation 	adhésion des organisations patronales et des organisations de travailleurs

3-Esquisse du cadre de résultats effet 3: la qualité du service public est améliorée

Tableau 3. Esquisse du cadre de résultats Effet 3 : La qualité du service public est améliorée

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES ET RISQUES
Effet 3	<ul style="list-style-type: none"> Taux de satisfaction des usagers du service public 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport enquête de satisfaction 	

<p>La Qualité du service est améliorée</p> <p>Produit 3.1 : L'administration électronique est promue</p>	<p>• Nombre de procédures administratives complètes en ligne</p> <p>• Taux d'utilisation des procédures en ligne</p> <p>• Taux d'utilisation des services en ligne</p>	<p>• Intranet gouvernemental</p> <p>• Rapports taux de pénétration</p>	<p>Stratégie de conduite de changement</p>
<p>Produit 3.2 : L'accès des usagers à l'information et aux services publics est facilité</p>	<p>• Nombre de référentiels sur l'orientation des usagers mis à disposition et appliqués par les services publics</p> <p>• Nombre de ministères disposant d'un dispositif de facilitation de l'accès aux services des usagers</p>	<p>• Intranet gouvernemental</p> <p>• Enquête de perception et de satisfaction</p>	<p>Efficacité de la conduite de changement</p>
<p>Produit 3.3 : L'organisation de l'administration publique est rationalisée</p>	<p>• Pourcentage de structures publiques respectant les normes d'organisation</p> <p>• Nombre d'audit organisationnel réalisés</p>	<p>• Rapports d'audit de la DGREAT</p> <p>• Rapports des Administrations, Directions, Services et Agences</p>	

4-Esquisse du cadre de résultats effet 4: l'action publique territoriale contribue à l'atteinte des OMD

Tableau 4. esquisse du cadre de résultats Effet 4 : L'action territoriale contribue à l'atteinte des OMD

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES ET RISQUES
Effet 4 : L'action publique territoriale contribue à l'atteinte des OMD	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de stratégies centrées sur leur potentiel les territoires (pôles régionaux de développement) mises en place • Diminution de l'incidence de la pauvreté au niveau rural 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel ADL • Rapport sur la pauvreté ANSD 	
Produit 4.1 : L'intégration de la dimension territoriale dans la mise en œuvre des politiques sectorielles est assurée pour une accélération des OMD	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'opérationnalisation des contrats-plans • Niveau d'accès aux services sociaux de base en milieu rural 	<ul style="list-style-type: none"> • Lois et règlements d'institutionnalisation des contrats-plans (JO) • Rapports d'activités des ARD et du MATCL • Rapports ANSD • Rapports Conférences d'harmonisation 	Manque de synergie et de concertation des acteurs ; volonté politique affirmée
Produit 4.2 : P 4.2. Les capacités des Collectivités locales sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de collectivités bénéficiaires d'initiatives de renforcement des capacités • Niveau des ressources financières transférées aux Collectivités locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités des ARD et structures déconcentrées • Rapports CNDCL • Comptes de gestion des Collectivités locales • PLD, PIC et PRDI 	
Produit 4.3 : Les mécanismes de transparence, de contrôle et de participation des citoyens sont renforcés pour une meilleure gouvernance territoriale	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de Collectivités locales ayant mis en place des mécanismes de CCAP • Existence d'un mécanisme/outil d'évaluation de la performance des CL • Nombre de Collectivités locales mettant en ligne leur budget • Nombre de cadres fonctionnels de concertation entre Conseils locaux et la Société civile 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités du MATCL • Rapports Chambres Consulaires • Rapports annuels Organisations du Patronat • Rapports annuels de la CAEL • Rapports d'évaluation des Projets et Programmes RSE • Plans de développement local 	adhésion des organisations patronales et Chambres Consulaires



5-Esquisse du cadre de résultats effet 5: le Pilotage de la stratégie de gouvernance est assurée

Tableau 5. Esquisse du cadre de résultats Effet 5 : Le pilotage de la stratégie de gouvernance est assurée

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES ET RISQUES
Effet 5 : Le pilotage de la stratégie de gouvernance est assuré	<ul style="list-style-type: none"> Indices de bonne gouvernance Nombre de PTF mobilisés pour la mise en œuvre de la Stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports annuels sur la gouvernance Rapport Mo Ibrahim Rapport Transparency International 	
Produit 5.1 : Le dispositif de coordination et de gestion de la stratégie de bonne gouvernance est opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> Niveau d'exécution technique et financière de la Stratégie Nombre projets de gouvernance initiés et mis en œuvre avant 2016 Evolution des ressources financières mobilisées 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports techniques et financiers UGP Rapports d'activités MPBG Rapports d'activités des ministères Comptes rendus Comité de pilotage du GPAO Rapports de la DCEF 	
Produit 5.2 : Le dispositif de suivi-évaluation de la gouvernance est renforcé	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de rapports sur la gouvernance publiés Délais de publication des rapports techniques et financiers aux PTF 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports techniques et financiers UGP Rapports d'activités MPBG Rapports d'activités des ministères Comptes rendus Comité de pilotage du GPAO 	
Produit 5.3 : La stratégie et les réalisations sont connues du grand public	<ul style="list-style-type: none"> Niveau d'exécution du plan de communication Nombre de supports de communication sur la Stratégie mis à disposition du grand public Nombre de ministères accompagnés pour la communication sur la Stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports techniques et financiers UGP Rapports d'activités MPBG Rapports d'activités des ministères Comptes rendus Comité de pilotage du GPAO Rapports d'exécution du Plan de Communication 	

Partie 9 :

Plan d'actions pluriannuel du Programme GPAO

Cette partie du DAP présente pour chacune des cinq composantes du programme Gouvernance pour l'Atteinte des OMD (GPAO) 2013-2016, les actions prioritaires dont la mise en œuvre permettra, à termes, d'enregistrer les produits (extrants) susceptibles de produire les effets escomptés sur la période.

Composantes	Produits prévus	Cibles des produits	Actions prioritaires	Partenaires d'exécution	Budget global en FCFA	Sources de financement	Budget par source de financement (FCFA)	Cadre temporel				Budget en USD
								An 2013	An 2014	An 2015	An 2016	
C1	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	Cible 1.1.1: En 2016, les capacités et fonctions des structures en charge de la formulation, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation des politiques publiques sont optimisées	1.1.1.1 Elaborer et disséminer des outils de planification macroéconomique à moyen terme	MEF/ DPN	30 000 000	PNUD	15 000 000	0	15 000 000	0	0	30 000
								15 000 000	15 000 000	15 000 000	30 000	
			1.1.1.2 Appuyer l'opérationnalisation du plan stratégique quinquennal de la DGP	MEF/ DGP	30 000 000	PNUD	10 000 000	0	10 000 000	0	20 000	

Programme Gouvernance pour l'Atteinte des OMD (GPAO), DAP 2012-2016

Produit 1.3 : Les capacités nationales de transparence et de lutte contre la corruption sont renforcées	Cible 1.3.1 : En 2016 les capacités nationales de transparence et de lutte contre la corruption sont optimales	1.3.1.1 : Renforcer le dispositif institutionnel de transparence et de lutte contre la corruption	MPBG	50 000 000	A Rechercher	50 000 000	0	20 000 000	20 000 000	10 000 000	100 000	
		1.3.1.2: Renforcer le contrôle citoyen de promotion de la transparence et de lutte contre la corruption	MPBG	60 000 000	PNUD	30 000 000	0	20 000 000	10 000 000		60 000	
		1.3.1.3: Renforcer la concertation, la synergie d'actions et les capacités des organes de contrôle	MPBG	50 000 000	PNUD	14 000 000	14 000 000					28 000
		1.3.1.4 : Appuyer la mise en place d'une plateforme de collecte et de traitement de l'information visant la rationalisation de la commande publique	MEE/ARMP /DCMP	50 000 000	PNUD	25 000 000	0	25 000 000	0			50 000
		1.3.1.5: Renforcer la qualité de la gouvernance dans les secteurs stratégiques (éducation, santé, minier, foncier et tourisme)	MPBG/Ministères	85 000 000	PNUD	25 000 000	5 000 000	15 000 000				50 000
		Budget produit 1.3 :		295 000 000	A Rechercher	60 000 000				30 000 000	30 000 000	120 000
		Total Budget composante 1		836 300 000		836 300 000	118 500 000	356 600 000	275 600 000	85 600 000	1 672 600	0
		C2	Cibles des produits	Actions prioritaires	0							

Programme Gouvernance pour l'Atteinte des OMD (GPAO), DAP 2012-2016

					An 2013	An 2014	An 2015	An 2016	0
Produit 2.1.1 : Les processus électoraux et la gouvernance démocratique sont renforcés	Cible 2.1.1.1: En 2016, l'espace politique est rationalisé et la gouvernance interne des partis est améliorée	2.1.1.1 évaluer le processus électoral et réviser le code électoral	MINT/DGE	A Rechercher	35 000 000	20 000 000	0	0	70 000
					35 000 000	20 000 000	0	40 000	
					2.1.1.2. : Réaliser le diagnostic institutionnel et organisationnel des partis politiques	MINT/DGE	PNUD	20 000 000	0
Budget produit 2.1.1 :	Cible 2.1.2. Les capacités d'organisation, de régulation et de contrôle du processus électoral sont optimisées	2.1.2.1. Appuyer la communication électorale	MINT/DGE	PNUD	45 000 000	20 000 000	10 000 000	0	40 000
					100 000 000	25 000 000	50 000 000	25 000 000	50 000
					100 000 000	100 000 000	25 000 000	25 000 000	200 000
Produit 2.2 : La qualité du travail parlementaire est améliorée	Cible 2.2.1 En 2016 le parlement met en œuvre un plan stratégique de développement et de renforcement des capacités	2.2.1.1. : Actualiser le plan stratégique de développement de l'AN	AN	PNUD	10 000 000	10 000 000	10 000 000	20 000	20 000
					10 000 000	10 000 000	10 000 000	20 000	

	2.2.1.2. : Renforcement organisationnel et technique de l'administration et des commissions parlementaires	AN	40 000 000	A Rechercher	40 000 000	0	20 000 000	20 000 000	0	80 000
	2.2.1.3 Renforcement de la communication interne et externe de l'AN	AN	20 000 000	PNUD	10 000 000	5 000 000	0	0	0	20 000
	2.2.1.4. : Mise en place et animation des réseaux parlementaires sur des thématiques stratégiques (atteinte des OMD, lutte contre la corruption, contrôle parlementaire ...)	AN	20 000 000	PNUD	20 000 000	0	10 000 000	10 000 000	0	40 000
	2.2.1.5. : Renforcement du contrôle budgétaire de l'AN	AN	45 000 000	PNUD	20 000 000	0	20 000 000			40 000
Budget produit 2.2 :			135 000 000	A Rechercher	25 000 000		15 000 000	55 000 000	10 000 000	50 000
Produit 2.3 : Les mécanismes de participation, de dialogue social-et de contrôle citoyen de l'action publique sont renforcés	Cible 2.3.1 : En 2016 la société civile participe de façon qualifiée à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi des politiques publiques	ANE	47 000 000	PNUD	27 000 000	15 000 000	12 000 000	0	0	54 000
				A Rechercher	20 000 000	5 000 000			15 000 000	40 000

Programme Gouvernance pour l'Atteinte des OMD (GPAO), DAP 2012-2016

Produit 4.1 : L'intégration de la dimension territoriale dans la mise en œuvre des politiques sectorielles est assurée pour une accélération des OMD	Cible 4.1.1 : En 2016, au moins cinq (5) projets/programmes d'envergure régionale sont inscrits au Programme triennal d'investissement public (PTIP)	4.1.1.1 : Appuyer plateforme nationale d'articulation entre la planification nationale, la planification sectorielle et la planification locale	MATCL	25 000 000	PNUD	10 000 000	0	5 000 000	5 000 000	20 000
	Cible 4.1.2 : En 2016, les mécanismes et cadres de contractualisation Etat-Collectivités locales pour la territorialisation des politiques sectorielles sont institutionnalisés et mis en œuvre	4.1.1.2 : Appuyer les collectivités locales dans la formulation et la programmation de projets structurants des territoires	MATCL	40 000 000	PNUD	10 000 000	0	10 000 000	15 000 000	20 000
	Cible 4.1.2 : En 2016, les mécanismes et cadres de contractualisation Etat-Collectivités locales pour la territorialisation des politiques sectorielles sont institutionnalisés et mis en œuvre	4.1.2.1 : appuyer la définition du cadre réglementaire et des outils de contractualisation Etat-Collectivités locales	MATCL	20 000 000	PNUD	10 000 000		5 000 000	5 000 000	20 000

valorisation des ressources des territoires											
<p>Cible 4.2.2 : en 2016, les collectivités locales partenaires disposent de capacités de programmation, de budgétisation, de suivi-évaluation, de contrôle et de mobilisation de ressources</p>	<p>4.2.2.1 : mener des activités de renforcement des capacités de négociation et de plaidoyer des Associations d'Elus locaux sur le Système national de planification et de programmation de la dépense publique</p>	<p>MATCL</p>	<p>40 000 000</p>	<p>PNUD</p>	<p>10 000 000</p>	<p>5 000 000</p>	<p>5 000 000</p>	<p>15 000 000</p>	<p>10 000 000</p>	<p>0</p>	<p>80 000</p>
<p>4.2.2 : mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités des collectivités locales partenaires dans le suivi-évaluation des OMD et dans la mobilisation de ressources</p>	<p>4.2.2.2 : mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités des collectivités locales partenaires dans le suivi-évaluation des OMD et dans la mobilisation de ressources</p>	<p>UAEL</p>	<p>30 000 000</p>	<p>PNUD</p>	<p>10 000 000</p>	<p>5 000 000</p>	<p>5 000 000</p>	<p>15 000 000</p>	<p>5 000 000</p>	<p>0</p>	<p>60 000</p>
<p>4.2.3 : en 2016, les régions et leurs Entreprises partenaires mettent en œuvre des projets structurants dans le cadre de la « Responsabilité Sociale des Entreprises-</p>	<p>4.2.3.1 : Appuyer le dialogue entre les collectivités locales et le secteur privé pour un ancrage territorial des Entreprises dans les zones d'intervention du Programme (notamment en Casamance)</p>	<p>UAEL PATRONAT</p>	<p>20 000 000</p>	<p>A</p>	<p>20 000 000</p>	<p>0</p>	<p>10 000 000</p>	<p>10 000 000</p>	<p>0</p>	<p>40 000</p>	
											<p>A</p>

RSE-)	4.2.3.2 : Appuyer la mise en œuvre de stratégies locales concertées de mobilisation des ressources financières propres des Collectivités locales	UAEL	35 000 000	PNUD	20 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	70 000
				A Rechercher	15 000 000	10 000 000	10 000 000	5 000 000	0	0
	4.2.4 : En 2016, les Pôles de développement sont promus dans une zone agro-écologique (prioritaire ment en Casamance)	CL	15 000 000	PNUD	10 000 000	10 000 000	0	0	0	30 000
				A Rechercher	5 000 000	0	0	5 000 000	0	0
	4.2.4.2 : Appuyer la mise en relation et la mobilisation des Réseaux Territoriaux pour la promotion des économies locales et du marketing territorial	CL	15 000 000	A Rechercher	15 000 000	0	10 000 000	5 000 000	0	30 000
	Budget produit 4.2 :		230 000 000	0	230 000 000	10 000 000	120 000 000	100 000 000	0	460 000

Programme Gouvernance pour l'Atteinte des OMD (GPAO), DAP 2012-2016

Produit 4.3 : Les mécanismes de transparence, de contrôle et de participation des citoyens sont renforcés pour une meilleure gouvernance territoriale	4.3.1 : en 2016, les bonnes pratiques capitalisées de CCAP sont institutionnalisées	4.3.1.1 : Appuyer la capitalisation et la dissémination des outils de participation et de contrôle citoyen de l'action publique locale	ANE	15 000 000	PNUD	15 000 000	0	10 000 000	5 000 000	30 000
		4.3.1.2 : Appuyer l'institutionnalisation d'un mécanisme de contrôle et de suivi-évaluation des performances des CL	MATCL	50 000 000	PNUD	20 000 000	0	10 000 000	10 000 000	100 000
	4.3.2 : En 2016, les mécanismes d'accès à l'information financière des CL sont assurés	4.3.2.1 : Appuyer la collecte et le traitement des données sur les finances locales	CL	10 000 000	A Rechercher	10 000 000	0	10 000 000		0
		4.3.2.2 : Appuyer la fonctionnalité du dispositif national sur les finances locales	MATCL	15 000 000	A Rechercher	15 000 000	0	15 000 000		0
Budget produit 4.3 :				90 000 000		90 000 000	0	45 000 000	30 000 000	15 000 000
Total Budget composante 4				435 000 000		435 000 000	10 000 000	230 000 000	180 000 000	15 000 000
										870 000

Programme Gouvernance pour l'Atteinte des OMD (GPAO), DAP 2012-2016

Produit 5.1 : Le dispositif de coordination et de gestion de la stratégie de bonne gouvernance est opérationnel	5.1.1 : en 2016 les taux d'exécution techniques et financiers dépassent 80%	5.1.1.1. : Appuyer le fonctionnement de la structure de pilotage et de coordination de la stratégie de gouvernance	UGP	260 000 000	PNUD	260 000 000	73 000 000	63 000 000	62 000 000	62 000 000	550 000
		5.1.1.2. : Prendre en charge les ateliers de planification, les audits, manuel de procédures, comité de pilotage	UGP	50 000 000	PNUD	50 000 000	11 000 000	15 000 000	12 000 000	12 000 000	
		5.1.1.3. : Assurer la prise en charge des charges sociales et fiscales sur salaires	UGP	186 525 000	Etat	186 525 000	46 631 250	46 631 250	46 631 250	46 631 250	373 050
		5.1.1.4. : Assurer la prise en charge du personnel d'appui	UGP	71 745 000	Etat	71 745 000	10 245 000	20 500 000	20 500 000	20 500 000	
		5.1.1.5. : Assurer la prise en charge des indemnités des points focaux	UGP	20 250 000	Etat	20 250 000	4 050 000	5 400 000	5 400 000	5 400 000	40 500
		5.1.1.6 : Assurer la prise en charge des charges locatives, d'entretien, de gardiennage 'eau' électricité et de téléphone	UGP	256 219 000	Etat	256 219 000	51 244 000	68 325 000	68 325 000	68 325 000	512 438
		5.1.1.7: Appuyer les cadres de concertation des acteurs et partenaires de la gouvernance (table ronde des partenaires)	MPBG	20 000 000	PNUD	20 000 000	5 000 000	15 000 000	0	0	40 000
	Budget produit 5.1 :			864 739 000	0	864 739 000	201 170 250	233 856 250	214 856 250	214 856 250	1 729 478

Programme Gouvernance pour l'Atteinte des OMD (GPAO), DAP 2012-2016

Produit 5.2 : Le système de suivi- de la gouvernance est consolidé	5.2.1 : Le dispositif de suivi-évaluation de la gouvernance est opérationnelle	5.2.1.1 : Assurer la prise en charge des évaluations indépendantes	UGP	15 000 000	PNUD	15 000 000	0	5 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	30 000
	5.2.1.3 : Appuyer l'opérationnalisation du système de suivi évaluation de la gouvernance (enquêtes, études et ateliers) /production et édition du rapport annuel sur la gouvernance		MPBG	115 261 000	PNUD	40 000 000	12 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	8 000 000	230 522
					Etat	75 261 000	15 000 000	25 261 000	20 000 000	20 000 000	15 000 000	0
Budget produit 5.2 :				130 261 000		130 261 000	27 000 000	40 261 000	30 000 000	30 000 000	33 000 000	260 522
Produit 5.3 : La stratégie et les principales réalisations en matière de gouvernance sont connues du grand public		5.3.1.2. Appuyer la mise en oeuvre du plan de communication du programme et de la stratégie de gouvernance	MPBG	120 000 000	PNUD	40 000 000	5 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	5 000 000	240 000
					Etat	80 000 000	10 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	20 000 000	
Budget produit 5.3 :				120 000 000		120 000 000	15 000 000	40 000 000	40 000 000	40 000 000	25 000 000	240 000
TOTAL PILOTAGE STRATEGIE				1 115 000 000		1 115 000 000	243 170 250	314 117 250	284 856 250	284 856 250	272 856 250	2 230 000

Programme Gouvernance pour l'Atteinte des OMD (GPAO), DAP 2012-2016

TOTAL BUDGET GPAO				3 241 800 000	438 170 250	1 325 717 250	994 456 250	483 456 250	6 483 600
-------------------------	--	--	--	---------------	-------------	---------------	-------------	-------------	-----------

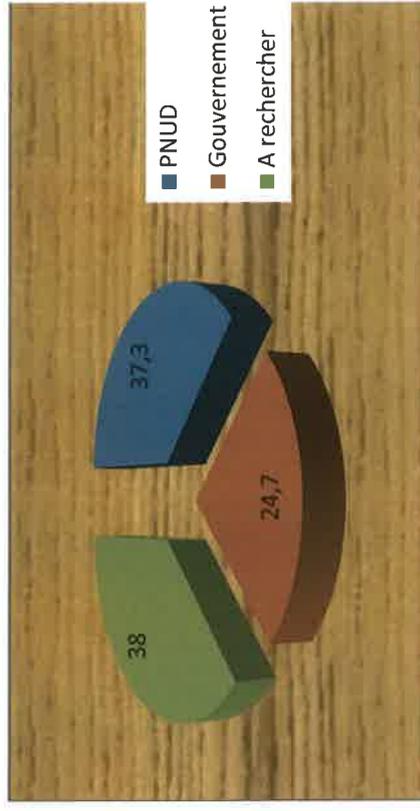
Distribution du budget par composante et par

COMPOSANTES	FCFA	DOLLARS US	% du Budget total
C 1 : Renforcement de la gouvernance économique et financière	836 300 000	1 672 600	26
C 2 : Consolidation de la gouvernance politique	438 500 000	877 000	13,5
C 3 : Amélioration de la qualité du service public	417 000 000	834 000	12,9
C 4 : Appui à la territorialisation de l'action publique	435 000 000	870 000	13,4
C 5 : Appui au pilotage de la stratégie	Activités de contenus (Communication suivi-évaluation de la gouvernance, concertation...)	640 522	9,9
	Charges locatives, électricité, gardiennage...	512 438	7,9
	Charges salariales et fiscales	1 077 040	16,6
TOTAL	3 241 800 000	6 483 600	100,0

Remarque importante

Dans la composante 5, l'appui à la stratégie de bonne gouvernance porte à la fois sur le fonctionnement du programme et la prise en charge d'activités de contenu relevant de deux volets importants de la nouvelle politique. Il s'agit de la consolidation du mécanisme de suivi et d'évaluation pour une production régulière du rapport annuel sur la gouvernance. En outre, une importance particulière accordée à la communication sur les réalisations mais surtout pour l'appropriation par les décideurs et les citoyens des principes et valeurs de bonne gouvernance.

Budget par source de financement



Partie 10 :

Annexes. Termes de référence des postes de l'UGP

COORDONNATEUR DU PROGRAMME GPAO

Titre du Programme : Programme de gouvernance pour l'atteinte des OMD (GPAO)

Code du Programme :

Titre du poste : Coordonnateur du programme GPAO

Lieu d'affectation : Dakar

Durée : Un an, renouvelable.

RESPONSABILITES :

Le Coordonnateur National est responsable, sous la supervision du Président du Comité de pilotage, des missions de l'Unité de Gestion du Programme (UGP). Il veillera à l'atteinte des résultats du Programme, à l'application des décisions et recommandations du Comité de pilotage et au rapportage des activités du programme.

PRINCIPALES TACHES :

- Coordonner la réalisation des activités du Programme sur la base des orientations définies par le Comité de pilotage;
- Assurer la supervision et l'animation de l'équipe de l'UGP et des points focaux des Structures chefs de file des Composantes du Programme;
- Veiller à la mise en œuvre d'une politique de renforcement des capacités du personnel de l'UGP et des partenaires de réalisation ;
- Assurer la gestion efficace et transparente des ressources humaines, financières et matérielles allouées au Programme ;
- Animer le processus de capitalisation des expériences et mettre à disposition du Comité de pilotage et des partenaires, les enseignements tirés de la mise en œuvre du programme;
- Veiller à la mise en place d'un système d'information partagé pour le suivi des opérations du Programme, à la disponibilité des informations nécessaires au suivi et à l'analyse des données sur le programme;
- Négocier les instruments de partenariats (institutionnels et opérationnels) et les faire signer, après approbation du Comité de Pilotage ;
- Etablir des projets de contrats de performance avec les structures identifiées comme agences d'exécution et des conventions de partenariat à soumettre au Comité de Pilotage;
- Veiller à l'application des normes de qualité dans les méthodologies d'intervention et les prestations du programme et la prise en compte de l'aspect genre dans le programme;
- Assurer le rapportage régulier des activités du programme au Comité de pilotage, en particulier la préparation des notes d'analyse stratégique, des plans de travail, des budgets et des rapports annuels, semestriels et trimestriels ;
- Assurer la mobilisation des ressources mises à la disposition du programme;
- Servir d'interface entre le Programme et les institutions sectorielles et départements ministériels associés à sa mise en œuvre ;
- Procéder à l'évaluation annuelle des performances du personnel de l'Unité de Coordination et des Cellules d'Appui ;
- Faciliter la réalisation des missions d'audits et d'évaluations et le partage d'expériences.

QUALIFICATIONS ET EXPERIENCES REQUISES :

- BAC + 5 en Gestion, Management des organisations, Economie, Gestion de projets, Sociologie, Droit ;
- Bonne expérience en administration publique ;
- Bonne connaissance théorique de la problématique et expérience avérée dans la conduite des stratégies de bonne gouvernance ;
- Au moins sept ans d'expérience dans la conception, la mise en œuvre ou le suivi-évaluation des initiatives de développement ;
- Bonne connaissance en planification stratégique ;
- Expérience dans le domaine de l'organisation de la formation et du renforcement de capacités ;
- Bonne qualité de leadership ;
- Capacités de communication ;
- Bonne capacité rédactionnelle en français et connaissance de l'anglais ;
- Maîtrise de l'outil informatique ;
- Capacités de travail en équipe et dans un environnement multiculturel ;
- Capacité à travailler sous pression ;

EXPERT EN SUIVI - EVALUATION DU GPAO

Titre du DAP : Programme gouvernance pour l'atteinte des OMD
Code du Programme :
Titre du poste : Expert en Suivi-Evaluation
Lieu d'affectation : Dakar
Durée : Un an, renouvelable.

RESPONSABILITE PRINCIPALE:

Sous la supervision du Coordonnateur du GPAO, assurer l'animation et la coordination du système d'information du programme et conduire les activités de suivi-évaluation du Programme.

PRINCIPALES TACHES:

L'Expert en Suivi-Evaluation effectuera les tâches suivantes :

- Mettre en place et animer un plan de suivi/évaluation du GPAO ;
- Assurer la mise en place et l'administration du système d'information de suivi de la gouvernance;
- Assurer l'articulation du système d'information du Programme avec le système national de suivi et évaluation du DPES et de la gouvernance ;
- Concevoir et diffuser des outils de collecte et de traitement de données adaptés aux besoins de suivi;
- Elaborer un cadre de références (contrat de performance) permettant à chaque partie (bénéficiaires, Cellules d'Appui Conseils) d'avoir un tableau de bord spécifique ;
- Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan de formation du Programme par l'identification des besoins en formation et en renforcement de capacités des partenaires du Programme;
- Conduire les travaux d'analyse d'impact socio économique du programme;
- Participer à l'élaboration des rapports et plans de travail du Programme;
- Assurer toute autre tâche jugée nécessaire par le Coordonnateur dans la dynamique de groupe de l'Unité de Coordination pour l'atteinte des objectifs du Programme.

QUALIFICATIONS ET EXPERIENCES REQUISES:

- Bac+5 en Sciences Sociales ou Ingénieur Statisticien ;
- Expérience avérée d'au moins cinq (5) ans en suivi-évaluation dans des programmes/projets de développement ;
- Capacités d'analyse et de prospective socio économique ;
- Capacité de planification participative et d'organisation ;
- Bonne maîtrise des outils de suivi-évaluation en particulier des outils informatiques;
- Capacités rédactionnelles en français ;
- Aptitude à travailler en équipe ;

RESPONSABLE ADMINISTRATIF ET FINANCIER DU GPAO

Titre du DAP : Programme gouvernance pour l'atteinte des OMD (GPAO)
Code du Programme :
Titre du poste : Responsable Administratif et Financier
Lieu d'affectation : Dakar
Durée : Un an, renouvelable.

RESPONSABILITE PRINCIPALE :

Sous la supervision directe du Coordonnateur du GPAO, et en liaison avec la Direction de l'Investissement (DI) du Ministère de l'Economie et des Finances et des Partenaires Techniques et Financiers dont le PNUD, le Responsable Administratif et Financier est chargé de mettre en place un système d'information de gestion, d'appliquer la politique financière et comptable du Programme, de garantir la régularité des procédures, d'établir des situations comptables, financières et fiscales périodiques qui attestent de la

sincérité, de la régularité des opérations du programme. Il devra également assurer les tâches administratives notamment l'approvisionnement et la sauvegarde des actifs du Programme.

PRINCIPALES TACHES :

- Concevoir et mettre en route un système d'information de gestion comptable et financière relié au système d'information opérationnel du Programme ;
- Assurer l'appui conseil aux gestionnaires ;
- Gérer les tâches administratives liées aux procédures de paiement des salaires et honoraires, d'acquisition des biens et services, à la sauvegarde du parc automobile, de l'actif immobilier et financier ;
- Contribuer à la conception et à l'exécution des plans de renforcement du personnel ;
- Assurer le suivi de la gestion financière du Programme et de l'équilibre des comptes financiers ;
- Garantir la fiabilité des opérations financières et comptables du Programme ;
- Elaborer et mettre en place un plan comptable adapté pour assurer la tenue des opérations de comptabilité générale, matière et analytique du programme ;
- Préparer les projets de budget, en suivre l'exécution et procéder aux analyses de réalisation ;
- Etablir et viser les demandes de paiement ou de réalimentation des comptes du programme ;
- Assurer les contrôles des pièces justificatives de dépenses, procéder aux travaux d'arrêté des comptes et établir les projets de rapports de situation financière et administrative ;
- Tenir à jour les documents comptables et financiers du programme, notamment le plan comptable, les livres et registres comptables, les extraits des comptes bancaires.

QUALIFICATIONS ET EXPERIENCES REQUISES:

- Bac+5 en gestion financière et comptable ;
- Au moins cinq (5) ans d'expérience professionnelle dans la gestion comptable et financière;
- Une bonne maîtrise de l'outil informatique ;
- Bonne connaissance des procédures de décaissement et d'achat tant au niveau public qu'au niveau des partenaires techniques et financiers ;
- Aptitude à travailler sous pression ;
- Sens de l'initiative

ASSISTANT(E) ADMINISTRATIF(VE) ET FINANCIER(E)

Titre du DAP : Programme gouvernance pour l'atteinte des OMD (GPAO)

Code du Programme :

Titre du poste : Assistant Administratif et Financier

Lieu d'affectation : Dakar.

Durée : Un an, renouvelable dans la limite de la durée prévue dans le Document de Programme.

TACHES SPECIFIQUES :

- Tenue à jour de la comptabilité ;
- Classement et archivage des pièces comptables ;
- Contrôle des mouvements et de l'entretien des véhicules ;
- Rédaction de rapports techniques mensuels sur l'état des véhicules ;
- Codification des immobilisations du programme ;
- Inventaires périodiques des immobilisations ;
- Mise à jour des fiches de stocks ;
- Toute autre tâche jugée nécessaire par le Responsable Administratif et Financier.

QUALIFICATIONS ET EXPERIENCES REQUISES:

- Bac+2 en comptabilité et gestion ;
- Avoir une expérience professionnelle avérée d'au moins 2 ans dans la tenue d'un poste similaire ;
- Sens de l'organisation et de la discipline professionnelle ;
- Connaissance des procédures de gestion publique et des partenaires techniques et financiers serait un avantage. ;
- Maîtrise de l'outil informatique ;
- Capacité à travailler sous pression et en équipe ;
- Disponibilité immédiate.

ASSISTANT(E) DE DIRECTION DU PROGRAMME

Code du Programme :

Titre du poste : Assistant de direction

Lieu d'affectation : Dakar

Durée : Un an, renouvelable dans la limite de la durée prévue dans le Document de Programme.

RESPONSABILITE PRINCIPALE:

Sous la supervision du Coordonnateur et du responsable administratif et financier, assurer le secrétariat du programme et la mise en forme des actes administratifs ou de gestion courants dans le respect des règles et des procédures applicables. L'assistant de direction fournit aux membres de l'équipe un soutien logistique et facilite la circulation de l'information.

PRINCIPALES TACHES:

L'Assistant de direction effectuera les tâches suivantes :

- Orienter et conseiller dans leurs démarches les interlocuteurs internes et externes du programme ;
- Recueillir et traiter les informations nécessaires et assurer le suivi des dossiers qui lui sont confiés par le Coordonnateur du programme ;
- Instruire les dossiers confiés (constitution et synthèse des documents), rédiger les actes de gestion qui s'ensuivent et préparer les décisions ;
- Exercer des tâches de rédaction (mettre en forme les courriers, notes et supports écrits, compte rendus de réunions, etc.) de suivi financier ou comptable, de contrôle et d'analyse ;
- Constituer et gérer un fonds documentaire administratif ;
- Organiser la logistique des réunions, ateliers et voyages dans le cadre de l'exécution du programme (calendrier et fréquences, réservation des salles, duplication des dossiers, etc.) ;
- Classer et archiver les documents et informations.

QUALIFICATIONS ET EXPERIENCES REQUISES:

- Master en assistantat de direction et secrétariat ;
- Au moins cinq (5) ans d'expérience en assistantat de direction ;
- Capacités d'organisation et de gestion ;
- Bonne maîtrise de l'outil informatique et des logiciels bureautiques ;
- Capacités rédactionnelles en français ;
- Aptitude à travailler en équipe ;
- Disponibilité immédiate.