



Programme Gouvernance et Paix (PGP) Senegal

6th QUARTERLY / ANNUAL PERFORMANCE REPORT

October 2010 – September 2011

Funding by:

The United States Agency for International Development

Submitted to:

USAID/Senegal

Submitted by:

FHI 360

CENTER FOR CIVIL SOCIETY & GOVERNANCE

.....

Washington, DC

October 31, 2011

Table of Contents

I EXECUTIVE SUMMARY	2
II KEY ACHIEVEMENTS FOR YEAR 1	4
A. Component 1 – Greater Transparency and Accountability.....	4
B. Component 2 – Strengthened Fiscal Decentralization and Local Governance.....	5
C. Component 3 – Citizen Participation in the Electoral Process	5
D. Component 4 – Dialogue for Social Stability in Casamance	6
III YEAR 1 PROGRESS AGAINST RESULTS	7
IV PMP RESULTS.....	15
V CHALLENGES TO IMPLEMENTATION AND LESSONS LEARNED	18

ANNEXES

- 1) Year One PMEP Indicator table
- 2) Success Story – Voter Registration
- 3) Success Story – CNLCC Kedougou Corruption Awareness Campaign
- 4) Success Story – IGE Participative Assessment and Planning
- 5) Success Story – Local Resources in Diende
- 6) Success Story – Women’s Platform for Peace in Casamance
- 7) Institutional Assessment and Action Plan – DREAT
- 8) Institutional Assessment and Action Plan – CNLCC
- 9) Institutional Assessment and Action Plan – IGE
- 10) CNLCC Kedougou Corruption Awareness Campaign News Story
- 11) ARMP Journalist Training News Story
- 12) National Anti-Corruption Plan
- 13) EITI Strategy Report
- 14) BBG Implementation Guide
- 15) Global BBG Governance Assessment
- 16) Note Technique – Donors’ Fiscal Decentralization Strategy
- 17) Electoral Code Revision Synthesis
- 18) Appeals Court - Pre-Electoral Dispute Training Guide

I EXECUTIVE SUMMARY

This sixth quarterly report of the Programme Gouvernance et Paix (PGP)-Senegal covers the period from July 1, 2011 to September 30, 2011 and also serves as the annual report for Fiscal Year 2011 (FY11). The report includes information specific to the quarter and a summary of the first year’s accomplishments and challenges.

PGP’s overall objective is to strengthen democracy, good governance, and national reconciliation in Senegal. The program, has four components: 1) Greater Transparency and Accountability, 2) Strengthened Fiscal Decentralization and Local Governance, 3) Citizen Participation in the Electoral

Process, and 4) Dialogue for Social Stability in Casamance. PGP works at the national level with government bodies, oversight and regulatory institutions, and civil society organizations (CSOs), and at the local level with local government units (*Collectivites Locales* - CLs) and CSOs in the regions of Dakar Banlieue, Thiès, Casamance (Ziguinchor, Sédhiou, and Kolda) and Kédougou.

FY11 was characterized by PGP's successful navigation of numerous challenges to the implementation of activities. Despite several interruptions and work stoppages, PGP maintained the overall program objectives at the broadest level and made considerable progress towards their achievement. PGP successfully developed the relationships and partnerships with key actors that are crucial to its success, particularly at the national level to advance policy dialogue and reform in support of greater transparency and accountability and credible elections; completed a comprehensive participatory assessment process in partner local governments with broad citizen participation; and initiated numerous activities and efforts that will be furthered in Year 2.

In Component 1, ***Greater Transparency and Accountability***, during FY11, despite strong political reticence, PGP succeeded in securing the buy-in of key government and non-government institutions to promote transparency and accountability by supporting the development of the National Anti-Corruption Plan (NACP, presented in Annex 12) as well as efforts to promote Senegal's accession to the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI). PGP established important relationships and trust with the three major national oversight institutions and led them in an internal participatory assessment, legal review, and action planning process. Implementation of the action plans began in Year 1 and will continue in Year 2. PGP succeeded in helping the government complete the NACP, which represents the first national framework for combating corruption in Senegal's history. PGP secured the National Anti-Corruption Commission (CNLCC) as the entity responsible for the NACP, and supported the agency in developing five major anti-corruption legal reforms in Year 1, for proposal to the General Assembly in Year 2. Three, national-level CSOs were selected and activities developed for grants to support the NACP; grants will be implemented in Year 2. Training was provided to key journalists on investigative techniques, reporting, and important aspects of the anti-corruption policy framework in Senegal.

In Component 2, ***Strengthened Fiscal Decentralization and Local Governance***, PGP worked during Year 1 to coordinate the many international and local actors involved in advancing decentralization in Senegal. PGP led the donors' subcommittee in developing a new donor strategy to best support the implementation of fiscal decentralization policies. From that strategy, PGP initiated efforts to stimulate an effective national dialogue on fiscal decentralization that will lead to a unified national policy and inform the process of reform by the Ministry of Decentralization. Local governance advanced in 11 CLs in the four PGP priority regions through the implementation of the participatory assessment and action planning tool, the Good Governance Barometer (*Barometre de Bonne Gouvernance*, or BBG). Local government and civil society came together in those CLs to assess their performance, plan improvements, and begin implementing the action plans. In addition, the BBG process provides an avenue for assessing local governments' experience with fiscal decentralization bottlenecks and difficulties that will inform national-level dialogue.

In Component 3, ***Citizen Participation in the Electoral Process***, during Year 1, PGP again was able to overcome strong political opposition, mostly the result of tensions between the Government of Senegal (GOS) and key international donors, to push ahead with critical activities for improving Senegal's electoral climate. PGP supported the electoral register audit and is assisting the Elections Oversight Committee (*Comite de Veille*, or CdV) in the implementation of the audit recommendations, including important revisions to the Electoral Code such as the adoption of a single ballot. PGP led the National Autonomous Elections Commission (CENA) in an institutional assessment and action planning exercise. PGP conducted a highly successful national voter registration campaign, began a national civic awareness campaign, and led leadership trainings for political parties and coalitions.

In Component 4, ***Dialogue for Social Stability in Casamance***, PGP responded to a GOS injunction against all international donor activities related to elections or peace by revising its Year 1 and Year 2

plans to focus on underlying community-level grievances contributing to the conflict and reformulating its communications from “peace process” to “social stability,” while maintaining the same, long-term objective of contributing to peace in the Casamance. PGP conducted a comprehensive mapping and analysis of actors, interventions, and peace building mechanisms in the Casamance and led local and regional forums to identify the salient grievances contributing to the conflict. The BBG process was completed in four Casamance CLs (part of the 11 noted under Component 2) and six Casamance CSOs were selected and grant proposals developed. All the local level activities will focus on addressing identified grievances. PGP also supported key high-level reconciliation initiatives, especially by the Cardinal of Dakar, to promote talks between the Casamance Movement of Democratic Forces (MFDC) and the GOS.

II KEY ACHIEVEMENTS FOR YEAR 1

The key achievements of FY11 are presented by Component, with fourth quarter key achievements broken out separately at the end of each Component.

A. Component 1 – Greater Transparency and Accountability

- With PGP support, the report on the NACP workshop, organized with the Delegation for State Reform and Technical Assistance (DREAT), was finalized and presented to the President of Senegal by the US Ambassador;
- Supported by consultant Dr. Sheldon Gellar, PGP met with DREAT, CNLCC, and the State Inspector General (IGE) to agree upon the scope of work, framework and timeline for the participatory institutional assessments and action planning with each oversight body;
- Through regular meetings and dialogue, PGP successfully developed the relationships and trust required for program success with the three major national oversight institutions (DREAT, CNLCC, IGE), and signed Memorandums of Understanding with all three (3) to formalize the partnership;
- PGP leveraged these relationships to complete the participatory institutional assessment and action planning with the DREAT and the CNLCC;
- Despite initial reluctance and wariness to collaborate, PGP successfully engaged IGE in conducting the participatory institutional assessment and action planning. It represented the first time the IGE had opened itself to an outside actor;
- In collaboration with the US Embassy, PGP led trainings in Kolda on anti-corruption investigative techniques for journalists from the *Convention des Jeunes Reporters du Senegal (CJRS)*;
- PGP organized an information day for the 10 Mayors and Rural Council Presidents of the selected CLs to present the pilot BBG experience in Yene and to plan the BBG in each CL.

Quarter 4

- PGP succeeded in securing an official transfer of responsibility for the implementation and monitoring of the NACP from the DREAT to the CNLCC;
- Following this transfer, and as part of the NACP, PGP supported the CNLCC in a national workshop to review Senegalese anti-corruption law compared to United Nations (UN) anti-corruption directives. This resulted in five major proposals for legal reform that will be presented to General Assembly;
- As part of CNLCC’s action plan, PGP supported the Commission’s implementation of an anti-corruption awareness campaign in the Kedougou region with the Regional Development Association (ARD), composed of government, civil society and private sector actors;
- PGP finalized the selection process for three national level CSO grants that will focus on developing a monitoring system for the NACP, supporting civil society access to information, and implementing social audit tools. The grants will be implemented in FY12;
- In collaboration with the *Agence de Régulation des Marchés Publics* (Public Procurement Regulation Authority, or ARMP), PGP led trainings on new public procurement legislation for journalists from the *Collectif des Journalistes Economiques du Senegal (CJES)*;

- To support Senegal’s accession to the EITI, PGP carried out an analysis of the actors, initiatives and process, and then developed a strategy and action plan for PGP and broader USAID interventions.

B. Component 2 – Strengthened Fiscal Decentralization and Local Governance

- With USAID as chair, PGP provided technical, facilitation and logistical support to the donors’ subcommittee on fiscal decentralization, and led the development, in collaboration with the German Cooperation Agency (GTZ) and the Canadian International Development Agency (CIDA), of a new donor strategy to support the implementation of fiscal decentralization in Senegal;
- PGP supported the Ministry of Decentralization in the review of the policy paper being elaborated on decentralization and local development. PGP actively participated in thematic group 4, which focused on the harmonization of decentralization tools;
- The Scope of Work (SOW) for the mapping of fiscal decentralization process and actors was developed and discussed with donors;
- With the support of consultant Dr. Nirinjaka Ramasinjatovo, PGP adapted the internationally known BBG to the Senegal context and successfully applied it in the pilot CL of Yène. Following the assessment process and action planning, PGP began the implementation of the action plan;
- A training of trainers for the BBG was held for PGP staff and representatives of key Component 1 and Component 2 partners;
- PGP established a BBG CL selection committee and selection criteria with the Ministry of Decentralization, the Union of Associations of Elected Leaders (UAEL), the ARD, and other relevant CSOs. PGP supported the committee in the selection of ten additional CLs for the implementation of the BBG;
- Following the successful pilot BBG CL of Yene, the program proceeded to implement the BBG with the 10 other selected CLs in four regions. Memorandums of Understanding were signed with all eleven (11) to formalize the partnership.

Quarter 4

- PGP finalized the BBG performance evaluation and action planning process in the 10 new partner CLs;
- During the BBG process, the 10 CLs analyzed the fiscal decentralization process in their own CL, identifying revenue sources (transfers, mining industry, local taxes, etc.) as well as the difficulties and bottlenecks that will inform the dialogue at the national level;
- The donor strategy to best support the implementation of fiscal decentralization policy in Senegal produced by PGP was presented to the full donors subcommittee, where it was accepted and validated;
- As the underpinning of the donor strategy, PGP developed the scope of work for a comprehensive mapping of actors, interventions, and processes in fiscal decentralization. This mapping will identify major themes that will serve as the basis for national dialogue on fiscal decentralization and ultimately lead to the harmonization of roles and strategies of the actors in the process;
- At the end of FY11, USAID organized a fiscal decentralization synergy meeting in Ziguinchor and PGP was charged with following up on plans to implement pilot activities in the selected CL;
- In supporting the implementation of the CL action plan resulting from the BBG process in Yene, PGP conducted training for local government and local civil society actors in Yene on land tenure management.

C. Component 3 – Citizen Participation in the Electoral Process

- PGP collaborated with the European Union (EU) and the German Embassy to support the audit of the electoral register. The audit was a participatory process that included the CENA, the Ministry

of the Interior, political parties (both ruling parties and opposition), and civil society. A variety of donors, including USAID, served as observers;

- The audit resulted in 108 recommendations for improvement. Those recommendations now are being implemented, with PGP support, by the CdV;
- The program led the CENA in a participatory institutional assessment and action planning process. PGP will support the CENA in the implementation of its action plan when political conditions allow;
- PGP developed relationships and partnerships with four of the five existing political party coalitions necessary for the implementation of Component 3 activities;
- PGP supported the *Collectif des OSCs* (CSO Collective) to conduct a national awareness campaign in June-July 2011 to encourage voter registration. The campaign involved radio, television, internet, newspaper, and comic strips and as a conservative estimate, reached over 1.4 million people. In the Grand Yoff area, covered by one of the 17 community radio stations participating in the campaign, the registration rate rose by 120% during that month;
- After a magistrates' strike canceled direct training planned for March 2011, PGP developed written training materials on the proper handling of pre-electoral disputes and distributed them to all 46 Appeals Court judges, along with copied of the Electoral Code;
- PGP successfully represented USAID at meetings of the CdV and the donors' Election Group on a regular basis;
- PGP developed subcontracts for the two local partners *Association Nationale d'Alphabétisation et de Formation des Adultes* (ANAFa) and *Collectif des OSC* for the national civic awareness campaign and the national political dialogue campaign.

Quarter 4

- PGP held political leadership capacity building trainings that regrouped 60 youth and women representatives of four political party coalitions. The trainings covered a variety of topics such as the electoral system, the Senegalese political system, and key elements of political leadership.
- The Electoral Code was revised with PGP support, as part of the recommendations of the electoral register audit, and based upon proposals from political parties and civil society. Having tried numerous times without success since 2000, this inclusive and significant revision represents an enormous success for PGP. Key revisions include i) the adoption of the "Parity law" for the inclusion of women both on the ballot and in the electoral process, and ii) the adoption of the single ballot, a reform long supported by the opposition.

D. Component 4 – Dialogue for Social Stability in Casamance

- Following the GOS closing of PGP's Ziguinchor office (December 2010), and its injunction against outside actors' activities related to elections and peace in the Casamance, PGP amended the year one strategy and annual work plan for Component 4 at the request of USAID, and reviewed and began revision of the SOWs of international partners;
- PGP adapted its strategy and communications to navigate the GOS' injunction and succeeded in reopening the Ziguinchor office in January 2011 and resuming activities;
- As part of its revised strategy, PGP conducted a comprehensive mapping of actors, interventions, and peace-building mechanisms in place in the Casamance;
- PGP held dialogue forums with CSOs in each of the three regions of Casamance, followed by a synthesis forum in Ziguinchor, to complete a mapping of salient community conflicts in the region (cattle theft, inequity in natural resource management, cross border disputes, right of return for displaced persons, etc.). Thirty-nine CSOs participated, including nine women-led CSOs and seven youth-led CSOs. Each regional forum developed a regional action plan and the synthesis forum developed a general plan for social stability in Casamance;
- Following the synthesis forum in Ziguinchor, PGP published an RFA for CSO grant proposals addressing these salient conflicts;
- ADR meetings were held in each of the three regions of Casamance, led by the Governors, to introduce the program to the local players and initiate the grants program;

- At the national level, PGP supported the Cardinal of Dakar in his high-level reconciliation initiatives to promote talks between MFDC and its various factions, and the GOS. The program supports the Cardinal in his communication and negotiation strategies with the various actors.

Quarter 4

- PGP finalized the grantee selection process and selected six CSOs for participation in the Component 4 local-level grants program;
- PGP worked with the six, Component 4, local-level grantees to develop and finalize their activities. Grants will be implemented in Year 2;
- Four CLs in the Casamance completed the BBG process (part of the 11 already noted under Component 2) focused on addressing specific local grievances that contribute to the conflict, as well as improving local governance, which was identified as a key issue in the dialogue forums.

III YEAR 1 PROGRESS AGAINST RESULTS

Institutional Assessment, Legal Review and Assistance to Oversight Agencies. During FY11, PGP established important relationships and trust with major national oversight institutions in Senegal (DREAT, IGE, and CNLCC). After investing a great deal of time in relationship building with these three institutions, PGP succeeded in obtaining their agreement, formalized by Memorandums of Understanding with all three (3), to **conduct participatory institutional assessments and legal review** and to design and start the implementation of priority action plans for institutional and technical improvements and reforms. A participatory institutional assessment methodology (APAS) was developed by PGP, with the support of an international expert, Mr. Sheldon Gellar. This institutional assessment methodology was applied first to DREAT (March 1-3, 2011), and then to CNLCC (March 23-25, 2011) and IGE (June 28-30, 2011).

The application of the APAS culminated in detailed action plans developed for each institution. The key priorities identified by each were:

- DREAT
 1. Audit of human resource management
 2. Adoption of standards and procedures for the creation and organization of administrative structures
 3. Physical and functional Audit Administration
 4. Implementation of the Master Plan for the Reform of the State
 5. Updating and Sharing Communication Plan
- IGE
 1. Compliance with international standards and practices
 2. Improving communication
 3. Strengthening institutional and organizational capacity
 4. Redefinition of programming priorities
- CNLCC
 1. Organizational strengthening
 2. Strengthening institutional ability to take action
 3. Legislative and institutional reforms
 4. Improving Communication and Awareness
 5. Development Cooperation and the International Partnership

The full institutional assessments and action plans are attached as Annexes 7 – 9. The action plans will be implemented in Year 2.

Ensuring Access to Information and Information Sharing. The three oversight agencies' action plans, developed with the support of PGP, include several provisions designed to improve the institutions' collaboration with media CSOs in order to improve access to information and public information-sharing. The action plans also include the development of websites to improve the public dissemination of internal information and reports. The development of these websites and other mechanisms to increase access to information will be supported by PGP in Year 2.

Increasing civil society capacity to access to information and monitor policies. PGP worked at both the national and the local levels to improve civil society capacity to access information and monitor governments. At the national level, PGP developed and published an RFA for CSOs to support and monitor and promote the implementation of the NACP. A **Grants Selection Committee** was established and three CSOs have been selected. PGP is in the process of assisting them in revising and finalizing their **CSO grant** proposals.

At the local level, PGP chose to implement a local government assessment process, the BBG, which is highly participatory, bringing together government officials and CSOs in our partner CLs for a series of five, multi-day workshops that allow both parties progressively to examine all aspects of governance in the CL. The BBG culminates in the development of a detailed action plan, establishing concrete steps forward, for both government officials and CSOs, which will lead to improved governance in their CL. The commitment to bringing government officials and CSOs together for the entirety of this process was critical both to giving civil society increased access to public information and building relationships between both sectors.

Finally, PGP provided a series of three trainings to national-level CSO networks of journalists on a range of topics relevant to increasing access to information: the new Public Procurement Policy, investigative journalism, and coverage of corruption cases. There are many independent media in Senegal but the capacity of investigative journalism is limited by the lack of training of the journalists, particularly in investigation techniques and in procurement regulations. In partnership with US Embassy, PGP organized a training on Investigation (May 2011) in Kolda for 35 journalists members of the Network of Journalists for Anti-Corruption in Senegal (REJAS). The training was provided by American (Ron Winer) and Senegalese (Ibrahima Bahoum) experts who focused on the theme of "Investigative Journalism and Covering Corruption Cases" and stressed the importance of the fundamentals of journalism: ethics, professional conduct, and the proper collection and handling of information.

Building the capacity of journalists to better understand the *Code des Marchés Publics* (Public Procurement Code) is particularly important as public procurement is a main driver of corruption in Senegal. In partnership with the ARMP, PGP organized a training on the new *Code des Marchés Publics*, delivered on July 12 – 13, 2011 for 28 journalists, who also are members of the CJES, and represent more than 20 major media outlets in Senegal (press, radio, TV). The trainers were national experts from the ARMP, and PGP also used this training as an opportunity to begin to establish a partnership between ARMP and CJES. Using the skills from the training and access it provided to the ARMP, the journalists can now better investigate and inform the public, improving transparency and accountability in public procurement. PGP continually monitors the publication of articles on corruption cases in Senegal, and several articles were published after this training (see Annex 11 for an example).

Advocacy for Institutional Reform. PGP provided a great deal of support to the CNLCC during Year 1, and will continue to provide increased support to the institution throughout the rest of the program. During Year 1, the program supported the completion of a full draft of the NACP, which became the main frame of government and civil society actions to fight against corruption.

The current NACP (presented in Annex 12) identifies five priority sectors: (1) Institutional Framework and Justice, (2) Public Finance and Procurement, (3) Education/Health, (4) Local Administration / Natural Resources Management and (5) Civil Society Actors. For each of these five

priority sectors, the NACP includes a baseline analysis of the level and types of corruption, identifies key strategies and activities to reduce corruption, and establishes expected target /results.

During FY12, PGP will support the CNLCC (1) to adapt the current NACP as a more “actionable” plan (2) to monitor the implementation of NACP and (3) to establish partnerships with USAID projects to fight corruption in sectors 3 and 4, Education/Health and Local Administration/Natural Resources Management.

In addition, as described above, PGP conducted an intensive, participatory self-assessment and action planning process with the CNLCC. Among other things, the process resulted in the CNLCC’s recognizing that it was the most obvious institution to assume responsibility for coordinating the development and implementation of the NACP. As a result, with PGP support and advice, the responsibility for further developing and implementing the NACP was moved from the DREAT to the CNLCC, and PGP will continue to support that process.

This transfer of responsibility from the DREAT to the CNLCC represents a major achievement. With PGP support, DREAT was able to bring together key government bodies to develop and to propose the NACP to the Presidency for approval. As the agency leading the overall reforms of the State, it was essential that DREAT took this initial leadership in the design of NACP. However, the DREAT has no mandate to implement it, and there was a risk that the NACP would never be implemented as DREAT is not an executing agency. The CNLCC is the leading organization in the fight against corruption in Senegal, but it was generally considered a weak institution, unable to lead efficiently the implementation of NACP. PGP provided, and will continue to provide, support to reinforce the capacity of CNLCC through implementation of its APAS action plan and regular technical assistance. As a result, the DREAT finally recognized the role of the CNLCC and accepted the transfer of responsibility for implementing the NACP.

Supporting anti-corruption reforms. The key PGP event supporting this area during FY11 was our support to the national-level workshop, led by CNLCC, to review the Senegalese anti-corruption laws and compare them to international best practices, including anti-corruption directives developed by the United Nations. The workshop included the participation of the Minister of Justice, the Minister of Foreign Relations, key university law faculty, IGE, DREAT, *Cour des Comptes* (Audit Court), USAID, key CSOs, and parliamentary representatives. CNLCC proposed major anti-corruption legal reforms in five areas:

1. Asset disclosure (*declaration de patrimoine*) for any candidate to a position of public resource manager
2. Political party financing
3. Recovery of public funds from foreign banks
4. CNLCC reform, including the reform of the Penal Code
5. Access to information for civil society and media

A steering committee (including PGP) was established by the CNLCC to ensure that these reforms will be effectively presented to the National Assembly. When voted on by the National Assembly, these reforms will represent a major step to improve the legal framework to fight against corruption in Senegal.

Contributing to increase citizen awareness about the costs of corruption (Social Marketing). Conducting anti-corruption awareness campaigns in all regions is a strategic point for the implementation of the NACP, and a priority finding of the CNLCC institutional assessment. PGP supported the CNLCC to implement an anti-corruption awareness campaign in the Kedougou region during Quarter 4 of Year 1. This campaign emphasized the cost of corruption through meetings with the ADR (composed of government, civil society, and private sector actors) and through an interactive radio program engaging leading citizens, particularly women, in the fight against corruption. This first regional awareness campaign was covered by the media (see Annex X for one example of a press article covering the campaign) and successfully engaged and sensitized key regional stakeholders on

anti-corruption matters. During FY12, in collaboration with the CNLCC, PGP will follow up and support local CSO initiatives related to this campaign and will support similar campaigns in Sedhiou, Kolda, Ziguinchor, Thiès, and Dakar.

Sharing Information and Building a Network of Allies. In addition to supporting the anti-corruption awareness campaign described above, PGP also cultivated a **media corps** composed of existing networks of journalists (from print, radio, television, and online). PGP selected four main networks of journalists to support: CJES, REJAS, *Convention des Jeunes Reporteurs du Sénégal* (CJRS), *Association des Professionnels de l'Information et Communication de Casamance* (APIC), *Cadre de Réflexion des Communicateurs de Casamance* (CRC).

In FY11, PGP prioritized establishing partnerships with journalists involved in promoting transparency and accountability. In partnership with the US Embassy and Konrad Adenauer Foundation (KAF), PGP identified and supported selected journalists to increase their capacity to conduct investigative journalism and publish the resulting articles. PGP provided trainings to increase the journalists' capacity to conduct high-quality investigative journalism and to deepen their understanding of corruption-related matters. For example, the CJES and the REJAS received training on investigative techniques, procurement rules, and the fight against corruption.

Extractive Industries (EITI). PGP carried out an analysis of the actors and current initiatives underway in support of Senegal's accession to EITI. The current government has not demonstrated willingness in adhering to EITI; however, PGP has found solid allies within the Ministry of Mines as well as with key NGOs, such as OXFAM, La Lumière, RADDHO, etc. PGP consulted with many different stakeholders to develop an EITI strategy and action plan that was presented to USAID in Quarter 3, year 1. This strategy and plan will be the basis for key PGP-supported EITI initiatives in year two.

Selecting local governments (CLs) and supporting improved local governance. During FY11, PGP initiated and supported a Local Governance Steering Committee representing key actors involved in local governance in Senegal (CSOs, UAEL, Minister of Decentralization, ANRAC, etc.). The CL of Yene was identified as the pilot for the BBG process, to showcase PGP support to improve local governance. Following very successful results in Yene, the Local Governance Steering Committee proposed 10 additional CLs to benefit from PGP support. Memorandums of Understanding were signed with all eleven (11) CLs to formalize the partnership. PGP developed a training of trainers for a group of 34 experts from five CSOs and four ARDs as a resource for CLs to receive support for improving local governance. During this training of trainers, held February 22 – 24, 2011, the participants were trained on the basic principles of governance, including the notions of Accountability, Rule of law, Efficiency, Participation and Equity. The Local Governance Model of Yene was used as a practical case study to demonstrate how to conduct a participatory **institutional assessment** of the governance performance in a CL. The participants received a certificate at the conclusion of the training, and are short-listed by PGP as certified experts to recruit for future support to CLs.

Training and Technical Assistance (TA) - Adapting the Good Governance Barometer (BBG) to measure and improve local governance. During FY11, PGP adapted the BBG as the tool dedicated to engage local authorities and CSOs in a participatory process to identify the strengths and weaknesses of local governance. With the support of an international expert, (Ms. Ramasinjatovo Nirinjaka), the internationally known BBG tool was adapted to the Senegalese context and applied in the pilot CL of Yène. The overall BBG principles were retained, but the implementation process was adapted to the local context and to meet PGP resource and time constraints. For example, the selection of the focus groups and the timing of the different implementation steps were adapted, reducing significantly the initial time and cost while keeping the necessary quality of the governance measurements. Eleven CLs from the four PGP priority regions already carried out a participatory assessment of their performance in local governance. This first round of CLs includes Yene, Diamniadio, Tivaouane Diacksao, Thiénaba, Thiès Nord, Bignona, Kartiack, Diendé, Dioulacolon,

Kédougou and Sabodala. With PGP support, all the CLs were able to identify the way to provide better access to public information, communication about local government processes, and involve citizens in decision-making and resources allocation and use. Please see Annex 15 for an overview analysis of the measure of governance in each CL. Implementation of action plans to improve local governance is ongoing in these 11 CLs; the impact will be measured in FY12, compared to the baseline established in FY11.

Building Relationships with National Institutions and Donors to help Unify Fiscal Decentralization Policy. Considering the large number of actors and interventions already underway, PGP sees its value added in the area of fiscal decentralization to be the harmonization of efforts with key actors and the promotion of a national dialogue on critical issues, in particular those that will remove or reduce bottlenecks for the smooth implementation of national policy. USAID's chairing of the donor Subcommittee on Fiscal Decentralization is a great opportunity for PGP to progress toward this objective by engaging relevant donors and developing a donor fiscal decentralization support strategy.

In FY11, the program started by initiating a number of meetings with Canadian and German agencies, which are the most committed donors in this area. The Canadian Cooperation mainly supports the partnership between the UAEL and the Tax Authority (*Direction des Impôts*) to improve the fiscal decentralization system through the reform of the Tax Code (*Code des Impôts*). The German Cooperation supports some CLs to improve the transfer of financial resources from the central to the local governments.

Following these discussions, PGP produced and presented a donor strategy (see Annex 16 for a copy of the strategy) to the full donor subcommittee, including international partners such as EU, Canada, Germany, Spain, France, Italy, USAID, UNDP, World Bank, etc. The participants reviewed and accepted the strategy, which defines a shared understanding of fiscal decentralization principles in order to improve the generation and management of CL resources. These resources include (1) CLs own-source resources (2) resources shared between local and central governments and (3) resources transferred from central government to the CLs.

As part of this strategy, PGP developed the scope of work for a comprehensive mapping of actors, interventions, and processes in fiscal decentralization. This mapping (to be completed in Year 2) will identify the major themes that will serve as the basis of national dialogue on fiscal decentralization and ultimately lead to the harmonization of roles and strategies of relevant actors.

Addressing Fiscal Decentralization Bottlenecks and promoting effective national dialogue on Fiscal Decentralization. In FY11, through the BBG process, PGP started gathering real life experiences and identifying bottlenecks in the implementation of fiscal decentralization policies at the local level. The BBG process allowed the program to help local actors in the CLs to discuss, better understand, and analyze the fiscal decentralization process. Some key issues identified across CLs include:

1. Low level of revenues generated locally
2. No benefit from revenues generated by mining industries
3. Lack of transparency and delay in transferring funds from the central government

The very weak management capacity of local actors and the lack of knowledge on fiscal decentralization policies are also among the main issues identified by local stakeholders. Necessary priority activities to address these challenges were also identified.

Bottlenecks currently identified and grouped will be discussed at the regional and national level forums during FY12. These events will be informed by lessons learned by PGP-supported CLs in terms of improving revenues (transfers from central government, revenues from mining industry, local taxes, etc.) and the needed reforms identified by the CLs. The forum will first take place at the regional level then at the national level. This broad public dialogue will involve all stakeholders—

including central and local governments, private sector, civil society, media, youth, and women at the national and the local levels— starting in FY12. In addition, success stories from USAID partners' programs in health, education, and natural management sectors and from Component 1 will be collected and feed into **national Fiscal Decentralization policy reforms efforts**, in collaboration with other stakeholders.

Supporting the Audit of voter register. In FY11, PGP collaborated with the members of the donor Subcommittee for Elections to create enabling conditions for fair and credible elections in 2012.

In Senegal, the main problem between the Governments and the opposition parties on the electoral process is primarily related to the reliability of the voter register. In 2010, there was a consensus among all stakeholders (including civil society, political parties, and the government) on the need to carry out an audit of the electoral register, prior the presidential election in 2012. This was strongly requested by the opposition after the 2007 presidential election. PGP collaborated with the EU and German Embassy to support the successful audit of the electoral register. The purpose of the audit was to assess all the steps leading to the proclamation of results. 108 recommendations were developed through the audit to correct the problems in each step of the process (the registration in the electoral list; awareness building for voters on the need to register, to take their voting cards, and to vote; the operational aspects of the voting process; etc.). The final audit report with the recommendations was officially communicated and accepted by the Government and delivered to USAID. This Audit report is a very large document, so it is not attached as annex, but further copies are available upon request.

PGP supported the CdV in developing a framework to implement the audit recommendations, and thus, is serving as a **dialogue platform on elections related issues**. The CdV is chaired by civil society representatives, and its members include the Ministry of Elections, the Ministry of Interior, the CENA, political party coalitions, and CSOs. The CdV reviewed all 108 recommendations and took action to address the main recommendations related to vote preparation and operations as well as proposed revisions to the Electoral Code. The PGP mainly supported CdV activities related to citizen awareness of the importance of and process for registration, targeting both youth and adults; the Electoral Code revision; capacity building of the national oversight and control agencies; and political dialogue for a credible and peaceful election.

Building capacity of national institutions including CENA and CdV to oversee and control the electoral process. During FY11, PGP supported a **strategic planning workshop** of CENA, held on December 14 – 16, 2010 to carry out an institutional assessment and develop an action plan aimed at improving CENA's capacity to provide oversight and control the electoral process. A Memorandum of Understanding (MoU) was proposed to indicate what support PGP will provide to implement the CENA action plan. However, CENA did not agree to sign the proposed MOU because of the reluctance of the government for any external intervention in election-related activities. Some recent signs indicate that the political position of the government is evolving in a more positive direction. Through the latest discussion with CENA, there is an agreement that PGP will provide some support to the CENA during FY12 as initially planned, including **BRIDGE training** and political dialogue.

PGP supported the CdV in response to a call for support from the donors. On behalf of USAID, PGP attended CdV meetings and provided technical and administrative support in partnership with the EU and Germany. PGP support included covering the salary of an administrative/financial assistant as well as providing office supplies, furniture, technical assistance, etc. The role of CdV expanded beyond only monitoring the recommendations of the audit. For example, the CdV took a lead role in the revision of the Electoral code including key elements to improve the electoral process such as the adoption of the "Parity Law" (for the inclusion of gender balance both on the ballot and in the electoral process), and the proposal to adopt the single ballot system, a reform long requested by the opposition.

PGP developed and provided training materials for all Appeals Court (*Cour d'Appel*) judges on the proper treatment of pre-electoral disputes. These materials are used as guidelines by the judges to process properly the pre-electoral disputes. The training guide is attached as Annex 18.

Building the capacity of national CSOs to advocate for a fair and credible electoral process.

During FY11, PGP supported the *Collectif des OSCs*, a consortium of local CSOs involved in the electoral process, to conduct a national awareness campaign to encourage voter registration. The campaign focused on:

1. the importance of voting
2. details of the voter registration process (who can register, where to register, deadline for registration, etc)
3. citizen right and duties in the electoral process

The campaign targeted mainly women and youth and involved radio, television, internet, newspaper, and comic strips and, as a conservative estimate, reached over 1,400,000 people. 17 community radio stations from across the nation broadcast messages and programs, in local languages to ensure the inclusion of rural and marginalized populations. Although there was no national survey, some local information indicated a very positive impact. For example, in the working class Dakar suburb of Grand Yoff, station AFIA FM initiated a daily dialogue program with local leaders as guests, informing the population of the rights and duties of citizens in Senegal. This civic awareness campaign produced an enormous positive response, causing the ration stations, including AFIA FM, to continue the campaign at their own expense, after PGP supported had ended. In Grand Yoff, with a population of 200,000, the month-long campaign resulted in a 120% increase in voter registration from the previous month. AFIA FM plans to make the daily dialogue a permanent fixture in its programming.

PGP also developed subcontracts with ANAFA and *Collectif des OSCs* for a nationwide **Citizen Outreach Campaign**. The activities will take place starting in FY12.

Training and Technical Assistance to political parties to better prepare for electoral process.

PGP held political leadership capacity building trainings that brought together 60 youth and women representatives of four political party coalitions. The main topics of the trainings were:

1. Senegal's political system
2. Senegal's electoral system
3. What makes a "Good Political Leader"

Participants were presented with Certificates. The PGP Election team set up a participant data base to provide follow-up to further promote the role of youth and women leaders.

Participatory Assessment. In FY11, PGP collaborated with the members of the donor Subcommittee for Casamance to create enabling conditions for dialogue on social stability in Casamance. An assessment covering the three regions of Casamance was carried out by PGP staff from September 2010 to March 2011. Its purpose was to build a database for a **Civil Society Coordination Body for the Casamance Peace Process**, including the main actors from civil society [NGOs, community-based organizations (CBOs) and individual leaders] supporting the peace process in the Casamance, their technical areas and geographic zones of intervention, and their strategies and activities. This assessment offered the opportunity to present PGP to all key civil society actors, get their feedback and establish productive working relationships. The document was completed through a desk review of previous research and reports, interviews with selected leaders, and focus groups. The main findings cover:

1. Who the important actors in the Casamance peace process are and what interventions have occurred previously

2. Several previous surveys and analysis of the peace process and main players and stakeholders
3. The strong willingness and involvement of CSOs to collaborate with PGP

All the documentation gathered and the key findings of the assessment were used to establish a framework for the main salient community conflicts in the Casamance. They will also serve as the basis of the regional and national forums planned in FY12 around promoting peace in the Casamance.

Intra-Government of Senegal Activities During FY11, PGP had to adapt its strategy in Component 4 quickly and decisively, due to the political sensitivity that led to the closing of the PGP Ziguinchor office in December 2010. On December 29, 2010, the new regional Governor forwarded to the PGP Ziguinchor office a notification for an injunction to cease all PGP activities. The official reason mentioned is that “PGP did not have the endorsement of the Government to operate in Ziguinchor.” The PGP Ziguinchor Office was closed on the same day.

On December 30th, following contact with headquarters in Dakar and USAID, PGP assembled the following documents: (1) the Protocol of Assistance No. 685-014, (2) the letter signed on July 9th 2010 by the Director of Debt of the Ministry of Economy and Finance and (3) the positive legal opinion of the Supreme Court passed to the Governor of Ziguinchor. At the same time, USAID contacted the Ministry of Interior for the immediate reopening of the PGP Ziguinchor office. The office finally reopened in January 2011, but under instruction to refrain from activities related to elections or the peace process in Casamance.

PGP adapted to the new situation with a revised communication strategy (using “Civic Education” instead of “Election”, “Dialogue for Social Stability” instead of “Peace in the Casamance”, etc.). The PGP strategy in the Casamance was also revised, with a focus on stimulating dialogue between parties involved in local level community conflicts to create enabling conditions for peace using a bottom-up approach. The revised communication and strategic approaches were presented to the Governor of Ziguinchor and all the regional institutions. As a result, PGP was then able to operate almost normally in Casamance, with the full support of central and regional authorities. Should the political situation allow, PGP still plans to come back during FY13 to support peace-related activities as initially planned in the Cooperative Agreement, including the support of intra-MFDC dialogue, building internal capacity of the GOS and MFDC for peace talks, and supporting GOS/MFDC negotiation for the conclusion of a Peace Agreement.

Holding dialogue Forums with civil society organizations in the three regions. In FY11, based on lessons learned, the program completed a mapping of salient community conflicts in the region. From April 20 – 28, 2011, four forums called “Civil Society Forum for Social Dialogue in Casamance” were organized by PGP with the participation of CSOs identified earlier through the assessment process. One forum was organized in each of the three regions, and then a Casamance-wide synthesis forum was held in Ziguinchor. Thirty-nine (39) CSOs participated, including nine (9) women-led CSOs and seven (7) youth-led CSOs.

The purpose of these forums was to map the salient community conflicts in the specific zones in Casamance (issues included cattle theft, inequity in natural resource management, cross border disputes, right of return for displaced persons, etc.), then develop an integrated action plan for civil society intervention for Social Stability in the Casamance. In addition to the CSOs, ARD, ANRAC, and World Education attended these forums. PGP used the findings of the regional forum in Ziguinchor to shape the RFA for the **Casamance Sub-Grants Program**, addressing these salient conflicts. With program support, the Governors of the three regions held Regional Development Committee meetings to help launch the PGP grants program. After a proposal and selection process, CSOs were selected in Year 1 to receive grants to resolve and prevent community conflicts. Grant activities will start in Year 2.

In the context of the conflict in Casamance, the BBG process was undertaken in the four (4) Casamance CLs. The communities were led through a participatory and inclusive process of identifying grievances and weaknesses in local governance that contribute to local conflict. Following

the identification of those grievances and weaknesses, the communities developed action plans to address them. Their action plans, which will be implemented in Year 2, include activities to advance reconciliation by resolving and preventing those local grievances that lead to conflict.

Peace Talks Coordination Unit. At the national level, PGP supported the Cardinal of Dakar in his high-level reconciliation initiatives to promote talks between the MFDC and its various factions, and the GOS. PGP also supported the planning and implementation of the Cardinal's activities in Ziguinchor, Gambia, and Guinea-Bissau. In FY12 and following years, should the political situation allow, the program will expand its intervention to the pre-negotiations and the talks between the MFDC and the GOS as initially planned.

IV PMP RESULTS

The main PGP achievements in FY11 under the four Components are noted below (and attached in Annex 1), as measured by the indicators in the approved Performance Monitoring and Evaluation Plan (PMEP). In November 2011, PGP will present to USAID a revised PMEP to reflect the overall modifications to strategic approaches, results and activities stemming from year one changes requested by USAID, as well as to ensure greater alignment with overall USAID reporting requirements. As such, targets for indicators under the current PMEP will not be modified at this time.

	Indicators	2011 Target	2011 Results	Commentary
OUTCOME 1: GREATER TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY				
Indicator 1.1.0	Number of governmental and non-governmental mechanisms supported with USG assistance for oversight of the executive branch	13	0	<ul style="list-style-type: none"> Based on the USAID definition of this indicator, PGP is reporting 0 mechanisms supported in Year 1. In Year 1, PGP supported participatory assessments and priority action planning for the national oversight institutions (IGE, CNLCC and DREAT) and for 11 partner CLs (through the BBG process). Within each of their action plans are specific activities to support mechanisms for executive oversight. In Year 2, in implementing those action plans, PGP will support those specific mechanisms yet to be developed
Indicator 1.1.1	Number of national oversight personnel trained with USG assistance	100	60	<ul style="list-style-type: none"> IGE (15); CNLCC (23); DREAT (22) trained in Strategic planning and institutional assessment The action plans developed with these three (3) oversight institutions in Year 1 will be implemented in Year 2. Each action plan contains a number of trainings for national oversight personnel.
Indicator 1.1.2	Number of new communications channels established between national oversight and regulatory agencies and the public.	4	1	<ul style="list-style-type: none"> CNLCC anti-corruption campaign in Kedougou Within the action plans of the national oversight institutions developed in Year 1 are specific activities to establish communication channels with the public. Those activities will be carried out in Year 2
Indicator 1.2.1:	Number of local governments that have received USG assistance to help them inform and involve citizens in fiscal decentralization issue	8	11	<ul style="list-style-type: none"> 11 CLs supported in involving all actors, including citizens, in participatory local governance assessment, and participatory local governance action planning to improve local governance
Indicator 1.3.1:	Number of people affiliated with non-governmental	200	63	<ul style="list-style-type: none"> Journalist network CSO (Convention des Jeunes Reporteurs du Senegal) trained in

	Indicators	2011 Target	2011 Results	Commentary
	organizations receiving USG supported anti-corruption training			<ul style="list-style-type: none"> investigation and anti-corruption (35) Journalist network CSO (Collective des Journalistes Economiques du Senegal) trained in new public procurement legislation (28) PGP supported the establishment of NACP in Year 1, with CNLCC in the lead, and will organize and train CSOs around the implementation and monitoring of the NACP in Year 2 Three (3) CSOs have been selected to receive grants for government monitoring activities in early Year 2
Indicator 1.3.2:	Number of national and local level CSOs receiving program grants for government monitoring activities	5	0	<ul style="list-style-type: none"> 3 CSOs have been selected to receive grants for government monitoring activities in early Year 2
Indicator 1.3.3:	Percentage of citizens touched by the awareness raising campaigns that have increased understanding on the costs of corruption	n/a	-	<ul style="list-style-type: none"> Awareness raising campaign now carried out by CNLCC in Year 2
OUTCOME 2: STRENGTHENED FISCAL DECENTRALIZATION				
Indicator 2.1.1:	Number of local actors, managers of public services and resources that have received training and/or TA on finance and local taxation.	200	520	<ul style="list-style-type: none"> During BBG process, participants in 11 CLs received TA in local budgeting and finances. In Year 2, all 11 CLs will receive training and TA in local revenue generation: Yenne (50); Tivaouane Diacksao (49); Thienaba (35); Diende (56); Kartiack (50); Dioulacolon (57); Bignona (50); Kedougou (51) Sabodala (33); Thies Nord (39); Diamniadio (50)
Indicator 2.1.2:	Number of events organized for the promotion of dialogue on fiscal decentralization with financial support from the USG.	8	11	<ul style="list-style-type: none"> Local level fiscal decentralization dialogue in BBG process in 11 CLs National level Fiscal Decentralization dialogue activities start in Year 2
Indicator 2.2.1:	Number of meetings held to develop an advocacy action plan for the coalition of stakeholders (CSOs, LGU, and private sector) for Senegal's accession to the EITI	4	11	<ul style="list-style-type: none"> 4 meetings with CSOs (La Lumiere (2), Oxfam, RADDHO) 2 meetings with local government (Kedougou region, Kedougou Commune) 4 meetings with private sector (MDL, Arcelor Metal, Oromines, EMG) 1 meeting with Ministry of Mines
Indicator 2.2.2:	Number of local governments in areas of mining and extractive industries that increase their local resource flows.	2	0	<ul style="list-style-type: none"> 2 CLs were selected at the end of Year 1 and will receive training and TA in Year 2
OUTCOME 3: FREE AND CREDIBLE 2012 ELECTIONS				
Indicator 3.1.1:	Number of election officials trained with USG assistance.	300	22	<ul style="list-style-type: none"> CENA training on needs assessment and strategic planning (22) BRIDGE training to CEDA and CENA members will take place in Year 2

	Indicators	2011 Target	2011 Results	Commentary
Indicator 3.2.1:	Number of local CSOs strengthened that promote electoral reform and/or improvements in the electoral system	40	0	<ul style="list-style-type: none"> • ANAFA and Collectif activities start at the beginning of Year 2 and through their civic education and political dialogue campaigns, will strengthen local CSOs in the 14 regions of Senegal.
Indicator 3.2.2:	Number of civil society dialogues on elections-related issues	40	1	<ul style="list-style-type: none"> • The Elections Oversight Committee (Comite de Veille), including CSOs, political parties, Ministry of Elections) organized a dialogue on Electoral Code Reform • Collectif activities start at the beginning of Year 2 and will stimulate dialogue among local civil society in the 14 regions of Senegal
Indicator 3.3.1	Number of people reached by civic education campaign	1300000	1,411,000	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Month Media campaign for voter registration. Most Conservative Estimate: <ul style="list-style-type: none"> - 25 000 comics distributed (3 reached per comic) - 10 500 flyers distributed (3 reached per flyer) - Head web banner on seneweb.com (400,000) - Radio campaign (5 national radio (250,000), 17 community radio (17,000)) - 3 national newspapers (157,500 people) - Television Campaign (3 national stations (450,000), 1 regional stations (30,000)) • ANAFA Civic Education Campaign starts at the beginning of Year 2.
Indicator 3.4.1:	Number of political parties receiving USG assistance to articulate platform and policy agendas effectively	4	4	<ul style="list-style-type: none"> • Activities and training initiated in Year 1 with 4 of the 5 coalitions of political parties. Training and TA will continue in Year 2: Benno Siggil Senegal, Benno Taxawal Senegal, Coalition des Parties Independants et Coalition des Parties Non Alignés
OUTCOME 4: CASAMANCE PEACE PROCESS CONCLUDED				
Indicator 4.1.0	Number of people participating in USG-assisted reconciliation activities conducted and completed with the participation of two or more conflicting parties	20	20	<ul style="list-style-type: none"> • USAID/ PGP supported Cardinal Sarr in his reconciliation initiatives with representatives of the Government of Senegal (national, regional), and representatives of the MFDC (in Senegal, Gambia and Guinea-Bissau)
Indicator 4.1.1:	Number of CSOs receiving program support for activities to strengthen peace process efforts	10	0	<ul style="list-style-type: none"> • 6 CSOs selected for reconciliation grants in Year 1. Grants will be implemented in Year 2.
Indicator 4.2.1:	Number of examples of peace process stakeholders using Casamance Peace Process KAP Survey findings to try to advance a successful negotiated peace agreement	10	Cancelled	<ul style="list-style-type: none"> • KAP Survey cancelled due to Government of Senegal reticence towards foreign assistance work in Casamance peace process and due to sensitivity of security situation in Casamance. The KAP survey was estimated to be too much of a risk to PGP.
Indicator 4.3.1:	The number of times there is a transfer of information about the peace process between policymaking actors in the peace process (Tracks 1 – 1 ½)	10	0	<ul style="list-style-type: none"> • Direct multi-track peacebuilding activities currently suspended due to Government of Senegal reticence towards foreign assistance work in Casamance peace process

	Indicators	2011 Target	2011 Results	Commentary
	and civic actors (Tracks 2- 3) as a result of Project inputs (or as a result of Project-supported activities).			<ul style="list-style-type: none"> Notification cessation activités PV n° 135/SRRG/Zchor en date du 29 décembre 2010.
Indicator 4.4.1:	Number of negotiation team members and advisors (both GOS and MFDC) that receive program-supported TA and training.	10	0	<ul style="list-style-type: none"> Direct multi-track peacebuilding activities currently suspended due to Government of Senegal reticence towards foreign assistance work in Casamance peace process Notification cessation activités PV n° 135/SRRG/Zchor en date du 29 décembre 2010.
Indicator 4.5.1:	Number of communication channels used to disseminate information regarding the peace process.	n/a	-	<ul style="list-style-type: none"> Planned for Years 3 and 4
Indicator 4.5.2:	Number of Local Peace Committees receiving program support to disseminate peace agreement at grassroots.	n/a	-	<ul style="list-style-type: none"> Planned for Years 3 and 4
Indicator 4.6.1 :	Peace Advocacy Coalition Scorecard established and functional	n/a	-	<ul style="list-style-type: none"> Planned for Years 3 and 4
YOUTH AND GENDER CROSS-CUTTING RESULTS				
Indicator 1:	Percentage of CSOs benefiting from program that are youth focused	20%	17%	<ul style="list-style-type: none"> 52 CSOs benefiting from program, 9 youth-led CSOs = 17%. Grants and other CSO activities will start in Year 2.
Indicator 2:	Percentage of CSOs benefiting from program that are women's CSOs	20%	17%	<ul style="list-style-type: none"> 52 CSOs benefiting from program, 9 women-led CSOs = 17%. Grants and other CSO activities will start in Year 2.
Indicator 3:	Number of female leaders consulted to support peace building activities.	30	13	<ul style="list-style-type: none"> Leaders, members of CSOs consulted and participating in Community Conflict Forums

V CHALLENGES TO IMPLEMENTATION AND LESSONS LEARNED

Although PGP has achieved substantial successes during its first year, we also experienced major challenges, including:

- The Government of Senegal's reticence to accept donor aid (EU, Germany and the United States) to implement the recommendations of the electoral register audit.
- The Head of State's claim that "Peace in the Casamance" is his exclusive responsibility, including all matters related to negotiations between the government and the MFDC, and his barring of all interventions from external actors like PGP or foreign countries, including even neighboring countries.
- The temporary closing of the PGP office in Ziguinchor by the Minister of the Interior. PGP was finally authorized to reopen and recommence certain activities in the Casamance, excluding those activities related to elections and peace.
- Political reticence towards the realization and implementation of the NACP as well as towards Senegal's accession to the EITI.
- Difficulty securing the necessary commitment of government agencies to achieve the objectives in the fight against corruption.

- USAID's suspension of AED in December 2010.

When implementing the Year 1 Workplan, PGP has been able to overcome these challenges by adapting to the changing context and employing a program-wide participatory approach, while maintaining the global objective of supporting democracy, good governance, and national reconciliation. A reorientation of methodology and approach to achieving results was approved by USAID in the revised Year 1 Workplan in April 2010. This shift led to a revision of the scopes of work of PGP's international and local partners.

PGP worked to ensure that program components are mutually reinforcing and are highly integrated. For example, the grievances behind the separatist movement and conflict in the Casamance can be better addressed through actions that enhance good local governance, fiscal decentralization, and political inclusion. Previous interventions have focused exclusively on the peace process without addressing the root causes of local conflict, namely the feeling of exclusion and the hardships born of poor governance. Drawing lessons from previous initiatives, PGP contributes to the peace process in Casamance by facilitating dialogue between stakeholders, and through conflict prevention and resolution at the community level. PGP also will provide support to select CLs in the Casamance, through our BBG process presented under Component 2, to address grievances related to governance, resource distribution, representation, and other issues that drive the conflict.

Given the political sensitivity of the program's activities; the potential for contradictory information and even misinformation from different parties to the conflicts, debates, and issues addressed; and the critical importance of public awareness for democracy, good governance, and national reconciliation, PGP places great strategic emphasis on **communications and the media**. PGP's strategy is to cultivate a media group composed of existing networks of journalists (from print, radio, television, and online) that relate to the four components. During Year 1, PGP provides trainings to (1) increase their capacity in investigative techniques and (2) deepen their understanding of their respective subject matter. In Year 1, for example, CJES and REJAS received training on investigative techniques, procurement rules, and the fight against corruption. In addition to training, PGP worked to establish relationships between the media group and the relevant program partners (including national institutions, CSOs, and other key stakeholders) to promote information sharing, collaboration and the establishment of networks for transparency, credible elections and national reconciliation.

PGP Approved PMEP Indicators Table – Year One

	Indicators	2011 Target	2011 Results	Commentary
	OUTCOME 1: GREATER TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY			
Indicator 1.1.0	Number of governmental and non-governmental mechanisms supported with USG assistance for oversight of the executive branch	13	0	<ul style="list-style-type: none"> Based on the USAID definition of this indicator, PGP is reporting 0 mechanisms supported in Year 1. In Year 1, PGP supported participatory assessments and priority action planning for the national oversight institutions (IGE, CNLCC and DREAT) and for 11 partner CLs (through the BBG process). Within each of their action plans are specific activities to support mechanisms for executive oversight. In Year 2, in implementing those action plans, PGP will support those specific mechanisms.
Indicator 1.1.1:	Number of national oversight personnel trained with USG assistance	100	60	<ul style="list-style-type: none"> IGE (15); CNLL (23); DREAT (22) trained in Strategic planning and institutional assessment
Indicator 1.1.2:	Number of new communications channels established between national oversight and regulatory agencies and the public.	4	1	<ul style="list-style-type: none"> CNLCC anti-corruption campaign in Kedougou Within the action plans of the national oversight institutions developed in Year 1 are specific activities to establish communication channels with the public. Those activities will be carried out in Year 2
Indicator 1.2.1:	Number of local governments that have received USG assistance to help them inform and involve citizens in fiscal decentralization issue	8	11	<ul style="list-style-type: none"> 11 CLs supported in involving all actors, including citizens, in participatory local governance assessment, and participatory local governance action planning to improve local governance
Indicator 1.3.1:	<i>Number of people affiliated with non-governmental organizations receiving USG supported anti-corruption training</i>	200	63	<ul style="list-style-type: none"> Journalist network CSO (Convention des Jeunes Reporteurs du Senegal) trained in investigation and anti-corruption (35) Journalist network CSO (Collective des Journalistes Economiques du Senegal) trained in new public procurement legislation (28)
Indicator 1.3.2:	Number of national and local level CSOs receiving program grants for government monitoring activities	5	0	<ul style="list-style-type: none"> 3 CSOs have been selected to receive grants for government monitoring activities in early Year 2
Indicator 1.3.3:	Percentage of citizens touched by the awareness raising campaigns that have increased understanding on the costs of corruption	n/a	-	<ul style="list-style-type: none"> Awareness raising campaign now carried out by CNLCC in Year 2
	OUTCOME 2: STRENGTHENED FISCAL DECENTRALIZATION			
Indicator	Number of local actors, managers of public services and resources	200	520	<ul style="list-style-type: none"> During BBG process, participants in 11 CLs

	Indicators	2011 Target	2011 Results	Commentary
2.1.1:	that have received training and/or TA on finance and local taxation.			received TA in local budgeting and finances. In Year 2, all 11 CLs will receive training and TA in local revenue generation: Yenne (50); Tivaouane Diacksao (49); Thienaba (35); Diende (56); Kartiack (50); Dioulacolon (57); Bignona (50); Kedougou (51) Sabodala (33); Thies Nord (39); Diamniadio (50)
Indicator 2.1.2:	Number of events organized for the promotion of dialogue on fiscal decentralization with financial support from the USG.	8	11	<ul style="list-style-type: none"> Local level fiscal decentralization dialogue in BBG process in 11 CLs National level Fiscal Decentralization dialogue activities start in Year 2
Indicator 2.2.1:	Number of meetings held to develop an advocacy action plan for the coalition of stakeholders (CSOs, LGU, and private sector) for Senegal's accession to the EITI	4	11	<ul style="list-style-type: none"> 4 meetings with CSOs (La Lumiere (2), Oxfam, RADDHO) 2 meetings with local government (Kedougou region, Kedougou Commune) 4 meetings with private sector (MDL, Arcelor Metal, Oromines, EMG) 1 meeting with Ministry of Mines
Indicator 2.2.2:	Number of local governments in areas of mining and extractive industries that increase their local resource flows.	2	0	<ul style="list-style-type: none"> 2 CLs were selected at the end of Year 1 and will receive training and TA in Year 2
	OUTCOME 3: FREE AND CREDIBLE 2012 ELECTIONS			
Indicator 3.1.1:	Number of election officials trained with USG assistance.	300	22	<ul style="list-style-type: none"> CENA training on needs assessment and strategic planning (22) BRIDGE training to CEDA and CENA members will take place in Year 2
Indicator 3.2.1:	Number of local CSOs strengthened that promote electoral reform and/or improvements in the electoral system	40	0	<ul style="list-style-type: none"> ANAFa and Collectif activities start at the beginning of Year 2 and through their civic education and political dialogue campaigns, will strengthen local CSOs in the 14 regions of Senegal.
Indicator 3.2.2:	Number of civil society dialogues on elections-related issues	40	1	<ul style="list-style-type: none"> The Elections Oversight Committee (Comite de Veille), including CSOs, political parties, Ministry of Elections) organized a dialogue on Electoral Code Reform Collectif activities start at the beginning of Year 2 and will stimulate dialogue among local civil society in the 14 regions of Senegal
Indicator 3.3.1	Number of people reached by civic education campaign	1300000	1,411,000	<ul style="list-style-type: none"> 1 Month Media campaign for voter registration. Most Conservative Estimate: <ul style="list-style-type: none"> - 25 000 comics distributed (3 reached per comic) - 10 500 flyers distributed (3 reached per flyer)

	Indicators	2011 Target	2011 Results	Commentary
				<ul style="list-style-type: none"> - Head web banner on seneweb.com (400,000) - Radio campaign (5 national radio (250,000), 17 community radio (17,000)) - 3 national newspapers (157,500 people) - Television Campaign (3 national stations (450,000), 1 regional stations (30,000)) • ANAFA Civic Education Campaign starts at the beginning of Year 2.
Indicator 3.4.1:	Number of political parties receiving USG assistance to articulate platform and policy agendas effectively	4	4	<ul style="list-style-type: none"> • Activities and training initiated in Year 1 with 4 of the 5 coalitions of political parties. Training and TA will continue in Year 2: Benno Siggil Senegal, Benno Taxawal Senegal, Coalition des Parties Independants et Coalition des Parties Non Alignés
	OUTCOME 4: CASAMANCE PEACE PROCESS CONCLUDED			
Indicator 4.1.0	Number of people participating in USG-assisted reconciliation activities conducted and completed with the participation of two or more conflicting parties	20	20	<ul style="list-style-type: none"> • USAID/ PGP supported Cardinal Sarr in his reconciliation initiatives with representatives of the Government of Senegal (national, regional), and representatives of the MFDC (in Senegal, Gambia and Guinea-Bissau)
Indicator 4.1.1:	Number of CSOs receiving program support for activities to strengthen peace process efforts	10	0	<ul style="list-style-type: none"> • 6 CSOs selected for reconciliation grants in Year 1. Grants will be implemented in Year 2.
Indicator 4.2.1:	Number of examples of peace process stakeholders using Casamance Peace Process KAP Survey findings to try to advance a successful negotiated peace agreement	10	Cancelled	<ul style="list-style-type: none"> • n/a
Indicator 4.3.1:	The number of times there is a transfer of information about the peace process between policymaking actors in the peace process (Tracks 1 – 1 ½) and civic actors (Tracks 2- 3) as a result of Project inputs (or as a result of Project-supported activities).	10	0	<ul style="list-style-type: none"> • Notification cessation activités PV n° 135/SRRG/Zchor en date du 29 décembre 2010.
Indicator 4.4.1:	Number of negotiation team members and advisors (both GOS and MFDC) that receive program-supported TA and training.	10	0	<ul style="list-style-type: none"> • Notification cessation activités PV n° 135/SRRG/Zchor en date du 29 décembre 2010.
Indicator 4.5.1:	Number of communication channels used to disseminate information regarding the peace process.	n/a	-	<ul style="list-style-type: none"> • Planned for Years 3 and 4
Indicator 4.5.2:	Number of Local Peace Committees receiving program support to disseminate peace agreement at grassroots.	n/a	-	<ul style="list-style-type: none"> • Planned for Years 3 and 4
Indicator 4.6.1 :	Peace Advocacy Coalition Scorecard established and functional	n/a	-	<ul style="list-style-type: none"> • Planned for Years 3 and 4
	YOUTH AND GENDER CROSS-CUTTING RESULTS			
Indicator	Percentage of CSOs benefiting from program that are youth focused	20%	17%	<ul style="list-style-type: none"> • 52 CSOs benefiting from program, 9 youth-led

	Indicators	2011 Target	2011 Results	Commentary
1:				CSOs = 17%. <ul style="list-style-type: none"> Grants and other CSO activities will start in Year 2.
Indicator 2:	Percentage of CSOs benefiting from program that are women's CSOs	20%	17%	<ul style="list-style-type: none"> 52 CSOs benefiting from program, 9 women-led CSOs = 17%. Grants and other CSO activities will start in Year 2.
Indicator 3:	Number of female leaders consulted to support peace building activities.	30	13	<ul style="list-style-type: none"> Leaders, members of CSOs consulted and participating in Community Conflict Forums



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

SENEGAL



THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

PGP-Senegal

Programme Gouvernance et Paix

SUCCESS STORY

Civic awareness media campaign raises voter registration rates in Senegal



Madam Kanouté and AFIA FM journalist Penda Ngane following a community radio broadcast to encourage voter registration

“USAID’s support helped us reach unhopd for numbers of new voters. Even more, it proved the important role we can and must play in informing and engaging our community.”

- Madame Mergane Kanouté, local leader and civic awareness campaign contributor in Grand Yoff, Senegal

Challenge

Senegal’s next Presidential election, scheduled for February 2012, is fast approaching. A recent USAID supported audit of the electoral register showed a significant portion of the population, especially youth, not registered to vote and so at risk of not participating in the elections. With nearly 1,300,000 youth of

legal voting age not yet registered, this group presents an important opportunity for greater participation in the electoral process. To seize this opportunity the Government of Senegal extended the voter registration deadline to July 31, 2011.

Initiative

USAID supported the effort in collaboration with a prominent Senegalese NGO and launched a nationwide civic awareness campaign using national and community radio, national and regional television,

national newspapers and popular websites, as well as comic strips and flyers directed specifically at youth. The 17 community radio stations from across the nation broadcast messages and programs in the local spoken languages to ensure the inclusion of rural and marginalized populations. In the working class Dakar suburb of Grand Yoff, station AFIA FM initiated a daily dialogue program with local leaders as guests, including the frequent contribution of Madame Mergane Kanouté, a prominent local politician and leader in the community. She took the opportunity to inform her community of the rights and duties of citizens in Senegal.

Results

The civic awareness campaign produced an enormous response. Following the end of the USAID supported programing, the radio stations, including AFIA FM, continued the campaign at their own expense. In Grand Yoff, with a population of 200,000, the month long campaign resulted in a 120% increase in voter registration from the previous month. AFIA FM plans to make the daily dialogue a permanent fixture in its programming.

PGP-Senegal is a four and a half year USAID-funded program, implemented by the FHI Development 360 LLC (FHI 360) with partners International Foundation for Electoral Systems (IFES), Partners for Democratic Change (PDC), and World Education.

PGP-Senegal

Programme Gouvernance et Paix **SUCCESS STORY**

Anti-corruption campaign pushes women to front of the fight against corruption

Challenge

Despite a wealth of natural resources, communities in the Kedougou region of Senegal suffer from increasing poverty and poor access to and delivery of basic services. Women often are the most affected by inadequate services, like health and education. Although much of the blame for poor services and poverty can be attributed to systemic corruption, public awareness of the costs and causes of corruption remains low. Women in particular have limited awareness of corruption's costs and little opportunity to participate in reform efforts.

Initiative

With USAID support, Senegal's National Anti-Corruption Commission (CNLCC) completed an internal assessment and improvement action plan. The plan included improved information sharing and communication with civil society and citizens to reduce the population's tolerance for corruption. As a result, USAID is supporting the CNLCC in conducting a nationwide corruption awareness campaign, and Kedougou was selected as the first region. The campaign targeted community leaders, especially women, and included workshops on the causes and effects of corruption, interactive radio programs, and the establishment of local anti-corruption coalitions.

Results

The Kedougou Women's Network, a collection of about 200 women's organizations in the region, gained the tools, confidence, and position to take a lead role in the fight against corruption. Near the end of the campaign, they took the initiative to organize and lead a radio debate with representatives of CNLCC and USAID on the effects of corruption on marginalized populations like women. Inspired by the radio program, a community member presented the CNLCC representatives with a case and complete evidence of local corruption in Kedougou. The Women's Network is now an active member of the local anti-corruption coalition and is empowered to push further in the fight against corruption.



Members of the Kedougou Women's Network participate in a USAID-supported anti-corruption workshop

"This campaign awaked us from a long sleep. A lack of information on the management of public resources allows the corruption that harms us. Our network is now motivated to engage resolutely in the fight against corruption."

- Madame Fatou Aya Ndiaye, President of the Kedougou Women's Network

PGP-Senegal

Programme Gouvernance et Paix **SUCCESS STORY**

Senegal's Office of the State Inspector General gives rare opening for institutional support for improved government oversight

Challenge

In the fight for transparency and good governance in Senegal, national oversight institutions like the Office of the State Inspector General (IGE) play a crucial role, but often suffer from excessive executive influence; insufficient capacity; poor coordination with other oversight bodies; and a lack of clarity, internally and externally, about their mandate. The IGE in

particular, as the highest audit authority in the nation, holds a great deal of responsibility (including oversight of the national reserve), but is considered a privileged tool of the President and, as such, off-limits and untouchable.

Initiative

Through a process of ongoing dialogue and trust building, USAID secured the IGE's buy-in for the participatory institutional assessment and action planning process

(APAS), a crucial step for a coordinated and successful campaign for good governance and transparency in Senegal. Over three days in June 2011, USAID led a majority of the State Inspectors General and the Auditor-General in a process of identifying areas of improvement and a strategic action plan to better fulfill IGE's oversight and audit mandate and further its leadership role in the promotion of good governance and the responsible management of public services and resources.

Results

The APAS was a rare opportunity for the IGE staff to engage in group reflection and consensus-building and, in the end, it was an enormous and hard-fought success. Intense debate ultimately led to agreements on mission, vision, internal and external expectations, current performance assessment, and top priorities for moving forward. They established an action plan for those objectives which all agreed were achievable and laid out a clear plan for doing so. Following the success of the workshop, IGE considers USAID a key partner and is committed to the implementation of the action plan and continued efforts for good governance and transparency in Senegal.



State Inspectors General and the Auditor-General at the participatory institutional assessment and action planning workshop led by USAID

“Leading up to this workshop, we had many fears about opening up to an external partner. Now I can say that I’m delighted by the process and am committed, without reservation, to furthering this partnership.”

- Madam Nafi Ngom Keita Ndour, Auditor-General of Senegal



PGP-Senegal

Programme Gouvernance et Paix

SUCCESS STORY

Local officials use new knowledge to generate local revenues for the first time in a decade

Challenge

The rural commune of Diendé in the Casamance region of Senegal has long suffered from a lack of resources to deliver services and implement its local development plans. Despite the existence of a prominent community of merchants and businesses, Diendé's local officials remained uninformed of their right to collect taxes and duties on local commerce or how to do so. Regional agents of the central government, ultimately responsible for collecting the taxes and duties owed to Diendé, also have long neglected this responsibility.

Initiative

In late May 2011, USAID organized an official public launching of its programming in the region of Sédhiou, and soon thereafter initiated the first sessions of the *Baromètre de Bonne Gouvernance* (Good Governance Barometer - BBG), a participatory governance assessment tool which underscores the roles of both government and civil society in evaluating local governance, including local budgeting and the generation and management of local resources. The BBG then leads the participants in developing and implementing an action plan to improve governance.

Results

The BBG process proved extremely popular and effective. Inspired by the process and, without waiting for the action plan to be finalized, the local government commissioned tax collectors for the first time in nearly a decade, sending them into Diendé to recover owed taxes. During a late session of the BBG, the President of the Rural Commune entered the meeting hall with good news. He announced that in two days the tax services were able to collect 3.5 million Fcfa (roughly 7,000 USD) in taxes and duties.

USAID is building on this hopeful start to further the collaboration between government and civil society necessary to achieve tangible improvements in local governance in Diendé and throughout Senegal.



PGP-Senegal

Programme Gouvernance et Paix

SUCCESS STORY

Women's Platform pushes peace in Senegal's Casamance region

Challenge

The Casamance region has known nearly thirty years of armed conflict. In that time, there have been seven negotiated ceasefires and two negotiated peace accords between the Government of Senegal and one or more factions of the Movement of Democratic Forces for the Casamance (MFDC). However in each of these efforts, women have been glaringly absent among the key actors assembled around the negotiation table.



The *Women's Platform* leads a march for peace in the Casamance region of Senegal at the 2011 World Social Forum in Dakar, Senegal.

Initiative

In December 2010, USAID/PGP supported the organization of a trial run of the World Social Forum, an international meeting of civil society organizations to be held in Dakar in February 2011. Over 800 organizations from all over Senegal, Guinea Bissau, and Gambia attended the event. USAID support was directed at two sessions on the role of women in the Casamance peace process and all peace

building efforts in Africa. During the session on women and conflict, Madame Cisse of the women's organization *Usoforal* took a leadership role in organizing over 70 women members of the nascent *Women's Platform* to plan events to raise the profile of women's role in the Casamance peace process. The goal was to use the World Social Forum to highlight the situation in Casamance and underscore the importance of women's role in finding solutions to the conflict.

Results

Prior to the Dakar event, the energized *Women's Platform* rallied hundreds of women from rural areas of the Casamance to hold a vigil and march on the Governor's office in Ziguinchor. They presented a list of complaints and a plan of action to bring the main protagonists in the conflict back to serious negotiations, with the Casamance people and women at the center. During the World Social Forum in Dakar, the *Women's Platform* organized another march, well-received by other forum participants and the general public. Both events received heavy press coverage and represented a major launching point for the organization. The *Women's Platform* continues to develop and USAID is proud to have contributed to its emergence and anticipates continued support in the future.



DELEGATION A LA **R**EFORME DE L'**E**TAT &
A L'**A**SSISTANCE **T**ECHNIQUE
DREAT

PLAN D'ACTION STRATEGIQUES

1 -3 Mars 2011

Hotel Savana Saly, SENEGAL

Avec l'appui du Programme USAID-PGP Sénégal

Sigles et abréviations

ACROPOV	Appui à la Coordination et à la Promotion du Volontariat
ADIE	Agence pour le Développement de l'Informatisation de l'Etat
AED	Academy for Educational Development
APAS	Atelier de Planification d'Actions Stratégiques
BAD	Banque Africaine de Développement
DGFP	Direction Générale de la Fonction Publique
DGL/Felo	Décentralisation et Gestion Locale/ Formation des Elus Locaux
DMP	Délégation au Management Public
DREAT	Direction de la Réforme de l'Etat et de l'Assistance Technique
GAR	Gestion axée sur les résultats
IGE	Inspection Générale d'Etat
JICA	Coopération Japonaise
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MFPT	Ministère de la Fonction Publique et du Travail
PGP	Programme Gouvernance et Paix
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRECABG	Programme de Renforcement des Capacités en Bonne Gouvernance
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaires techniques et financiers
SDRE	Schéma Directeur de la Réforme de l'Etat
SGG	Secrétariat Général du Gouvernement
SGPR	Secrétariat Général de la Présidence de la République
USAID	United States Agency for International Development

	Pages
Sigles et abréviations	2
Sommaire	3
Résumé	4
Introduction	5
<i>1. Généralités de l'APS</i>	<i>5</i>
1.1 objectif général	5
1.2 objectifs spécifiques	5
1.3 Résultats attendus de l'APAS	6
1.4 Méthodologie utilisée pour l'APAS	6
1.5 La mise en route des travaux	6
<i>2. Analyse de la situation actuelle (ASA)</i>	<i>7</i>
2.1 Réalisations récentes de la DREAT	7
2.2 Changements majeurs au sein de la DREAT	8
2.3 Difficultés et obstacles rencontrés par la DREAT	8
2.4 Défis et enjeux de la DREAT	8
<i>3. Analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (FFOM)</i>	<i>9</i>
3.1 Les forces de la DREAT	9
3.2 Les faiblesses de la DREAT	9
3.3 Les opportunités de la DREAT	9
3.4 Les menaces sur la DREAT	10
<i>4. Identification des axes stratégiques de la DREAT</i>	<i>10</i>
4.1 La vision pratique de la DREAT	10
4.2 Les Domaines d'actions stratégiques de la DREAT	10
4.3 La Planification des Actions stratégiques	11
Annexes	
Annexe 1 : Fiche d'analyse de la situation actuelle de la DREAT	15
Annexe 2 : Fiche d'analyse stratégique de la DREAT (FFOM)	16
Annexe 3 : Identification des domaines d'actions du Plan d'Actions Stratégiques (PAS)	18
Annexe 4: les discours d'ouverture	33
Annexe 5 : le discours de clôture	35
Annexe 6 : les évaluations	35
Annexe 7: la liste des participant-e-s	37

Résumé

L'Atelier de Planification d'Actions Stratégique (APAS), basé sur les Méthodes Avancées de Participation (MAP) a vu la présence de 26 participants qui ont durant trois jours, de façon séquentielle procédé à : (i) une analyse de la situation actuelle de la DREAT, (ii) une analyse stratégique de la DREAT, (iii) une identification d'une vision pratique et des domaines d'actions stratégiques et enfin (iv) une planification des actions à entreprendre dans les 12 mois à venir.

L'analyse de la situation actuelle (ASA) de la DREAT, a montré que la DREAT a fait durant les trois dernières années des réalisations qui sont marquées par la conception de différents outils structurés pour améliorer les procédures et le fonctionnement de l'administration, ainsi que des études, l'initiation de partenariats et la mise en œuvre de projets majeurs. Les changements majeurs intervenus au sein de l'institution durant les 3 dernières années concernent principalement l'évolution institutionnelle de la structure et l'adoption de la GAR. On a noté par contre des difficultés et obstacles rencontrés durant la période, à savoir, l'insuffisance des moyens matériel, humain et financier de même que le manque d'attractivité de la fonction de conseiller, l'insuffisance de la communication interne et externe et entre autres, l'absence de budget pour accompagner le management des performances.

Malgré cela, la DREAT affiche des ambitions à la mesure des défis et enjeux qui se présentent pour les trois prochaines années à venir. Il s'agit de l'amélioration de la perception et de l'image de la DREAT par l'amélioration de sa stratégie de communication, de la validation du schéma directeur de la réforme de l'Etat (SDRE), de la modernisation et la redynamisation du statut des conseillers et la valorisation de la fonction de conseiller en organisation qui sont parmi tant d'autres très importantes.

L'analyse stratégique de la DREAT (FFOM) a mis en exergue les forces qui peuvent être résumées à son positionnement institutionnel stratégique et à la bonne qualité des RH, à l'existence d'une culture organisationnelle auxquelles s'ajoute l'existence d'une définition claire des missions. Des faiblesses liées à l'inadaptation du cadre statutaire et à l'insuffisance des ressources d'intervention en qualité et en quantité sont notées. Par contre, des opportunités liées au nouveau cadre institutionnel et au positionnement de la DREAT sur les domaines prioritaires de la bonne gouvernance et la réforme de l'administration impactent sur le renforcement de la légitimité de l'institution. Il a été constaté l'existence de menaces dues à la multiplicité des services ayant des missions similaires à celles de la DREAT, ce qui fait que les pouvoirs publics méconnaissent sa spécificité et donc ne l'utilisent pas suffisamment en tant qu'instrument de management public.

La vision pratique de la DREAT renvoie à une institution efficace qui met l'accent sur l'accomplissement de ses rôles et responsabilités dans la modernisation de l'administration avec un ancrage fort au près du Président de la République.

Enfin, quatre domaines d'actions stratégiques identifiés par l'atelier ont fait l'objet d'une planification participative en ciblant les acteurs, les responsables, le lieu et la période de réalisation. Les domaines sont : (i) Audit et réformes administratives, (ii) Renforcement des capacités d'intervention de la DREAT, (iii) Administration électronique et (iv) Coopération technique.

Ces productions ont permis en trois journées de combler les attentes exprimées à savoir : (i) faire un diagnostic institutionnel exhaustif, objectif et pertinent de la DREAT, (ii) définir une vision et des valeurs partagées en vue d'un repositionnement stratégique de la DREAT, (iii) disposer d'un plan d'actions réaliste et réalisable tenant compte du plan pluriannuel de la DREAT et (iv) élaborer un programme de renforcement des moyens et des capacités de la DREAT. De même, les craintes enregistrées lors du démarrage de l'atelier ont été dissipées à savoir : (i) faire un diagnostic subjectif, (ii) élaborer un plan d'actions trop ambitieux ou (iii) ne pas disposer d'un budget temps suffisant pour atteindre les objectifs.

Introduction

Le Sénégal reste l'une des rares démocraties stables en Afrique de l'ouest. Cependant la faiblesse relative des contre-pouvoirs constitue une menace à la bonne gouvernance, face à une administration qui devient de plus en plus fortement centralisée.

Afin de satisfaire aux normes internationales en matière de bonne gouvernance et exprimer sa volonté de promouvoir la transparence le Sénégal a pris des initiatives consistant à mettre en place des mécanismes et des institutions de contrôle ainsi que différentes politiques parmi lesquelles le programme national de bonne gouvernance (PNBG) dont l'objectif est de consolider le processus de démocratisation et renforcer l'état de droit ainsi que les capacités nationales de gestion du développement. Source : <http://www.gouv.sn>

Pour appuyer l'effort national, le gouvernement américain par le biais du Projet USAID /Gouvernance et Paix apporte un soutien de taille pour promouvoir une gouvernance des affaires publiques et locales mieux intégrée et plus efficace grâce à un meilleur contrôle citoyen de l'action publique. Source : <http://senegal.usaid.gov>, août 2010.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la composante ¹ "Plus grande Transparence et Redevabilité", l'un des résultats visés consiste à améliorer la capacité des organes nationaux de contrôle dans la lutte pour la réduction de la corruption et l'amélioration de la transparence et de la redevabilité dans la gestion du secteur public.

Pour l'atteinte de ce résultat l'exercice a consisté pour le Programme PGP à planifier et à réaliser une évaluation institutionnelle sur la base d'un diagnostic institutionnel de ces institutions et organes au moyen d'un outil appelé MAP (Méthode d'Animation Participative) et à travers une série d'ateliers de planifications d'actions stratégiques (APAS). Parmi ces organes, la DREAT occupe une position stratégique liée à ses missions qui sont entre autres sous l'autorité du Secrétaire Général de la Présidence de la République de :

- contribuer par la réflexion et la réalisation d'études spécifiques, à l'élaboration de stratégies de mise en œuvre des politiques définies par le président de la République ;
- participer au suivi évaluation des politiques publiques ;
- veiller à l'adaptation permanente de l'organisation de services des secteurs publics, parapublics et des collectivités locales ;
- de développer dans l'administration la culture de la responsabilité, de performance, de qualité de service public, de bonne gestion et de transparence conformément à la politique de bonne gouvernance etc.

Autant de compétences qui la placent au cœur de l'action du gouvernement à travers ses démembrements, ses établissements et entreprises publics, ses agences d'exécution et ses projets et programmes.

C'est dans ce cadre que du 1^{er} au 3 mars, une évaluation diagnostic et un état des lieux de la DREAT, une des institutions partenaires du Programme, a été réalisée à travers un Atelier de Planification d'Actions Stratégiques

La cérémonie d'ouverture a été marquée par les allocutions de (i) M. Jean Michel Dufils, Chef de mission de l'USAID/PGP Sénégal, (ii) Mme Nicole Tresch, Représentante de l'USAID et (iii) M. Abdou Karim Lô, Délégué de la DREAT. Les allocutions figurent en annexe.

1. Généralités de l'APS

L'organisation d'un atelier de planification d'actions stratégiques vise dans le cadre du partenariat entre la DREAT et le programme USAID-PGP à mieux identifier les priorités ainsi que les faiblesses en vue

d'accroître l'efficacité dans la réalisation de la mission de l'institution. A cet effet, les objectifs, les résultats et l'approche méthodologique ci-dessous ont été adoptés :

1.1 objectif général :

Identifier les axes stratégiques sur lesquels la DREAT peut s'appuyer pour améliorer son efficacité dans l'exécution de ses missions.

1.2 objectifs spécifiques :

L'Atelier de *Planification d'Actions Stratégiques* (APAS) a pour objectifs spécifiques de :

- faciliter les échanges et réflexions entre acteurs intervenant ;
- dégager un diagnostic pertinent sur les réalisations de la DREAT au cours des trois dernières années;
- identifier les changements intervenus dans la DREAT au cours des trois dernières années;
- analyser les obstacles et difficultés rencontrés par la DREAT dans l'exécution de sa mission au cours des trois dernières années;
- identifier les défis et enjeux qui se posent à la DREAT dans une perspective d'avenir dans les trois prochaines années;
- mettre en exergue les forces et faiblesse de la DREAT sur le plan institutionnel, technique, financier et organisationnel ;
- analyser les opportunités à saisir par la DREAT dans l'environnement pour améliorer son efficacité ;
- noter les menaces qui guettent la DREAT dans son environnement ;
- dégager des perspectives opérationnelles pertinentes à travers un plan d'actions stratégique.

1.3 Résultats attendus de l'APAS

- L'analyse de la réalité actuelle dans le fonctionnement de la DREAT est réalisée ;
- L'analyse de l'environnement de l'institution est effectuée ;
- Les agents et partenaires du PGP font le diagnostic et l'état des lieux de leur institution et de leur domaine d'action stratégique ;
- Un plan d'actions stratégique d'amélioration de l'efficacité et l'efficience est élaboré.

1.4 Méthodologie utilisée pour l'APAS

Les Méthodes Avancées de Participation ou MAP utilisées pour faciliter l'atelier sont un ensemble de méthodes de travail de groupes initialement mises au point par une organisation bénévole internationale, l'Institut des Affaires Culturelles (I.C.A) introduites au Sénégal par le Programme USAID/ARD Inc. /DGL Felo en 2000.

Il s'agit d'outils pratiques qui permettent d'obtenir, pendant des sessions ou rencontres, une participation stimulante, à la fois très forte, productive, générale et significative des différentes personnes concernées. Il faut dire que la qualité des activités menées dans les groupes et les organisations, quels qu'ils soient, dépend des capacités de leurs leaders à susciter et à maintenir des processus d'échanges de connaissances et de réalisations de consensus. C'est ainsi qu'une participation structurée favorise un degré d'engagement plus élevé, une capacité accrue à partager les expériences, les leçons et l'appropriation des décisions arrêtées en commun.

Les MAP permettent aux groupes d'être plus réceptifs aux changements tout en étant plus créatifs dans leur mise en œuvre. Elles permettent de garantir que :

- tous les participants soient effectivement impliqués dans les discussions et les ateliers ;
- les activités futures soient conçues avec la participation de tous.
- les participants se sentent honorés et respectés ;
- les participants évoluent dans un lieu et une ambiance sûrs et équilibrés ;
- les discussions soient centrées sur des questions et non sur des personnalités ;
- les participants ne s'engagent pas dans un processus de contestation ou de défense d'idées ;
- les participants éprouvent un sentiment d'appropriation des résultats et des produits ;

- le temps dont disposent les participants est utilisé au mieux par l'adoption d'un rythme approprié et avec une bonne répartition des horaires et des pauses ;
- les activités lors de l'atelier catalysent l'engagement individuel, les responsabilités et l'initiative ;
- les activités suscitent également une plus forte demande de participation dans l'avenir.

1.5 La mise en route des travaux

La mise en route de l'atelier a traversé les moments ci-après :

a. La présentation des participant-e-s

Les participant-e-s organisé-e-s en binômes ont procédé à des échanges. Chaque personne du binôme a présenté son vis-à-vis par son prénom et nom, la fonction actuelle ainsi que celles précédentes. Des éléments personnels ont été quelquefois notés lors des présentations, liés à la situation familiale, les goûts, hobbies et phobies.

b. L'expression des attentes et craintes des participant-e-s

Pour l'expression des attentes, chaque participants (es) a d'abord, par une réflexion individuelle, identifié 5 attentes et 5 craintes personnelles. Ensuite, la discussion au sein de chaque groupe autour d'une table a permis de bâtir un consensus de groupe autour des attentes et craintes qui ont été affichées et partagées au sein du grand groupe.

Les productions des sous groupes sont résumées ci-après :

Attentes des participants à l'APAS

1. Disposer d'un plan d'actions réaliste et réalisable tenant compte du plan pluriannuel de la DREAT ;
2. Faire un diagnostic institutionnel exhaustif, objectif et pertinent de la DREAT ;
3. Définir une vision des valeurs partagées en vue d'un repositionnement stratégique de la DREAT ;
4. Elaborer un programme de renforcement des moyens et des capacités de la DREAT.

Craintes des participants à l'APAS

1. Faire un diagnostic subjectif ;
2. Elaborer un Plan d'actions trop ambitieux ;
3. Ne pas disposer du plan d'actions à la fin de l'atelier ;
4. L'insuffisance du budget temps.

2. Analyse de la situation actuelle (ASA)

Cette analyse est structurée autour de quatre questions soumises aux participant-e-s avec une démarche basée sur la recherche de consensus avec une réponse individuelle, une réponse du sous groupe et une restitution-validation en plénière. Les questions soulevées ont permis de mettre le focus sur les réalisations, les changements majeurs et les difficultés et obstacles des trois dernières années. Egalement, les défis et enjeux des trois années à venir ont été notés.

2.1 Réalisations récentes de la DREAT

Pour les trois dernières années, la DREAT a fait les réalisations suivantes :

- l'audit organisationnel des services et des directions (MSP et DGFP);
- l'élaboration du schéma directeur de la réforme de l'état (SDRE) ;
- l'élaboration d'un plan de travail pluriannuel ;
- le renforcement de capacités des acteurs ;
- l'étude des normes d'organisation des structures administratives ;
- l'élargissement de la coopération technique ;
- la production des textes réglementaires des agences techniques et des structures administratives ;
- la mise en œuvre des projets majeurs tels que le PAISD, l'ACOPROV, et le PRECABG ;
- la mise en place d'une instance de coordination et de suivi de la gouvernance au niveau national.

Les conclusions de cette partie font ressortir que (i) l'élaboration du schéma directeur de la réforme de l'état (SDRE), (ii) l'audit organisationnel des services et des directions (MSP et DGFP) et (iii) la production des textes réglementaires des agences techniques et des structures administratives ont été les réalisations les plus marquantes de l'avis des participants. Elles confirment en même temps l'une des missions essentielles de la DREAT qui est de contribuer par la réflexion et la réalisation d'études spécifiques, à l'élaboration des stratégies de mise en œuvre des politiques définies par le Président de la République

2.2 Changements majeurs au sein de la DREAT

Les changements majeurs durant les trois dernières années ont été répertoriés au sein de la DREAT :

- l'adoption et l'institutionnalisation de la GAR ;
- l'avènement d'un PTA axé sur la GAR ;
- l'évolution institutionnelle de la DMP vers la DREAT avec la nomination d'un nouveau manager par promotion interne (Délégué);
- le changement de dénomination et le nouveau décret 2008- 182 du 28 -02-2008 (nouvelles missions et nouvelles orientations) ;
- le renouvellement des effectifs de la DREAT avec le recrutement de nouveaux conseillers en organisation ;
- l'ancrage de nouveaux projets à la DREAT.

Les résultats de cette partie font ressortir que (i) l'adoption et l'institutionnalisation de la GAR, (ii) le nouveau décret 2008- 182 du 28 -02-2008 (nouvelles missions et nouvelles orientations) et (iii) le renouvellement des effectifs de la DREAT avec le recrutement de nouveaux conseillers en organisation ont été les changements majeurs ayant marqué l'institution de l'avis des participants. En effet ce décret constitue un tournant important qui a marqué la vie de la DREAT selon les participants en ce sens qu'il crée la DREAT qui se substitue à la Délégation au Management Public d'une part. Il renforce les compétences de la DREAT dans sa spécialisation d'organisme d'étude au service de l'Administration et dans son ancrage institutionnel en vertu duquel elle joue le rôle de conseiller du Président de la République, du Premier ministre et des membres du Gouvernement

2.3 Difficultés et obstacles rencontrés par la DREAT

S'agissant des difficultés et obstacles rencontrés, il s'agit de :

- l'insuffisance de soutien et de reconnaissance de la hiérarchie ;
- le manque d'attractivité de la fonction de conseiller en organisation ;
- l'absence de fonds d'intervention ;
- l'éternelle résistance au changement de la part de l'administration dans l'application des réformes ;

- le déficit en ressources humaines ;
- le statut, la rémunération, la motivation sont peu valorisants ;
- l'insuffisance des moyens matériel, humain et financier de la DREAT ;
- l'intégration insuffisante de la DAT ;
- l'insuffisance de la communication interne et externe ;
- l'absence de budget pour accompagner le management des performances ;
- l'absence de statut pour le personnel de la DREAT ;
- la non implication dans certaines commissions mixtes.

Les conclusions de cette partie font ressortir que (i) le manque d'attractivité de la fonction de conseiller en organisation, (ii) l'insuffisance des moyens matériel, humain et financier de la DREAT et (iii) l'absence de statut pour le personnel ont été les difficultés et obstacles les plus marquantes de l'avis des participants.

2.4 Défis et enjeux de la DREAT

Pour les trois prochaines années, les défis et enjeux s'articulent autour de :

- la valorisation de la fonction de conseiller en organisation ;
- le repositionnement stratégique de la DREAT ;
- l'amélioration de l'efficacité de l'administration publique ;
- le renforcement de la visibilité de la DREAT ;
- l'opérationnalisation de la stratégie de gouvernance ;
- l'amélioration de la perception et de l'image de la DREAT en améliorant sa stratégie de communication ;
- la validation du schéma directeur de la réforme de l'Etat (SDRE) ;
- la modernisation et la redynamisation du statut des conseillers ;
- le positionnement stratégique en matière de gouvernance de la DREAT ;
- la coordination des réformes en cours ;
- la rationalisation de l'assistance technique et le développement de la coopération sud - sud ;
- l'appui à la mise en place d'une administration de performance axée sur les résultats ;
- la mise à disposition de quotas de bourses et la reprise de la gestion des bourses nord américaines et asiatiques.

Les conclusions de cette partie font ressortir que (i) l'amélioration de la perception et de l'image de la DREAT en améliorant sa stratégie de communication, (ii) la validation du schéma directeur de la réforme de l'Etat (SDRE) et (iii) l'appui à la mise en place d'une administration de performance axée sur les résultats (GAR) sont apparus de l'avis des participants comme les défis majeurs.

3. Analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (FFOM)

L'analyse des FFOM de la DREAT a permis de collecter une large panoplie d'idées individuelles discutées dans des groupes et pré-validés par chaque groupe. Ensuite, les idées produites par chaque groupe ont été regroupées selon le domaine (Force, Faiblesse, Opportunités ou Menaces) puis chaque lot remis à une « Dream team » chargée de procéder à la relecture, l'analyse, l'approfondissement avant de faire des synthèses, des reformulations puis la validation.

3.1 Les forces de la DREAT

L'équipe chargée de faire ressortir les forces de la DREAT a validé les éléments suivants :

- le positionnement institutionnel stratégique fort ;
- la bonne qualité des ressources humaines de l'institution ;
- l'existence d'une culture organisationnelle au sein de la DREAT ;
- l'existence de missions clairement définies.

En résumé, il a été retenu que la DREAT dispose d'un positionnement institutionnel et stratégique fort. Elle dispose d'une bonne qualité de ses ressources humaines avec comme compétence distinctive l'existence d'une culture organisationnelle accompagnée d'une définition claire des missions.

3.2 Les faiblesses de la DREAT

S'agissant des faiblesses et obstacles rencontrés par la DREAT, il apparaît que l'institution a été marquée par :

- un manque de visibilité avec un statut des conseillers en organisation inadapté ;
- une insuffisance des ressources humaines en qualité et en quantité (diversité des profils) ;
- une insuffisante intégration de la Direction de l'Assistance Technique (DAT) ;
- une insuffisance des moyens d'intervention (financiers et immobiliers) ;
- une insuffisante responsabilisation des nouveaux conseillers en organisation ;
- un manque de notoriété malgré des productions de qualité ;
- et une faible prise en compte des préoccupations par les autorités.

Il ressort que la DREAT est traversée par une faiblesse de ses moyens humains, matériels et financiers et une baisse dans sa visibilité et son attractivité auprès des autorités et dans son environnement.

3.3 Les opportunités de la DREAT

L'environnement de la DREAT montre des axes à explorer tels que :

- le positionnement de la DREAT dans deux domaines prioritaires : bonne gouvernance et réforme de l'administration publique (forte demande en matière de BG et de réformes) ;
- le renforcement de la légitimité de la DREAT par un nouveau cadre institutionnel ;
- l'utilisation des TIC comme outil structurant ;
- le positionnement de la DREAT dans le dispositif institutionnel de l'administration ;
- la diversification dans d'autres secteurs, sortir des chantiers battus de la DREAT (intervenir dans un domaine comme l'emploi,...).

Le renforcement de la légitimité de la DREAT par un nouveau cadre institutionnel et un positionnement sur les domaines prioritaires de la Bonne Gouvernance et la réforme de l'Administration est un axe stratégique à explorer par la DREAT dans les trois prochaines années. Il faut également noter l'utilisation des TIC comme outil structurant dans les interventions de la DREAT.

3.4 Les menaces sur la DREAT

Il ressort que des menaces peuvent peser sur la DREAT, celles qui ont été identifiées sont :

- la méconnaissance des spécificités de la DREAT par l'autorité politique ;
- la non utilisation de la DREAT comme instrument de management public ;
- l'évolution de la notion de contrôle en rapport avec la réforme de l'Etat rend incertaines les perspectives de la DREAT ;
- l'existence d'une concurrence avec d'autres institutions tels que l'IGE, les services du Ministère de l'Economie et des Finances et les cabinets privés ;

- l'instabilité institutionnelle ;
- l'ancrage institutionnel et la dénomination de la DREAT ;
- l'extinction du corps des Conseillers en Organisation et leur départ massif à la retraite.

L'équipe a mis l'accent sur l'environnement changeant qui a marqué l'évolution institutionnelle de la DREAT qui peut constituer une menace avec une concurrence qui s'annonce dans l'exécution des missions naguère dévolues à la DREAT qui sont confiées de plus en plus au secteur privé ou à des services internes de certains ministères.

4. Identification des axes stratégiques de la DREAT

Chacun des membres du groupe détient une partie de la vision pratique de l'institution ; cette séquence d'atelier vise à la reconstituer sous la forme d'une perception commune de l'avenir. Il s'agit d'une présentation des possibilités de réaction vis à vis de la situation qui prévaut. Au cours de l'atelier les membres du groupe ont fusionné leurs images et leurs rêves de la DREAT en 2015 en une vision partagée qui est concrète, stimulante et réalisable à travers la question suivante :

"Quels sont les images et rêves que nous voulons voir se réaliser d'ici 2015 au niveau de la DREAT? "

4.1 La vision pratique de la DREAT

La vision pratique de la DREAT a fait ressortir une image et un rêve

- d'une DREAT efficace et reconnue dans ses missions ;
- d'une modernisation de l'administration grâce à la DREAT ;
- d'une DREAT cheville ouvrière de l'administration publique ;
- d'une DREAT devenue une institution de références, exportatrice de bonnes pratiques en matière de réforme administrative et bonne gouvernance en Afrique;
- d'une DREAT rattachée directement au Président de la République ;
- d'une DREAT devenue conseillère privilégiée du Gouvernement en matière de gestion et de management public.

4.2 Les Domaines d'actions stratégiques de la DREAT

Les stratégies sont des orientations ou des propositions qui influenceront l'avenir par l'utilisation des forces existantes et par le mouvement vers de nouvelles directions. Cette séquence a été le pivot du processus de planification stratégique. Il s'est agi d'un atelier de grande créativité et de réflexion novatrice qui a permis de dresser une liste d'actions que la DREAT souhaite entreprendre de mars 2011 à mars 2012 en vue d'atteindre la vision pratique. Les domaines d'actions stratégiques identifiées se déclinent ainsi :

- Audit et réformes administratives ;
- Coopération technique ;
- Renforcement des capacités d'intervention de la DREAT ;
- Administration électronique.

Autant de facteurs et d'éléments à construire pour arriver à élever le recours systématique à la DREAT pour tout ce qui est conseil en matière d'organisation pour le Président de la République, le Premier Ministre, le gouvernement et ses démembrés au rang des priorités et des exigences de la République . Ceci nécessite que les actions de promotion dans ce sens émanent d'abord de la DREAT qui doit prouver à suffisance que ses ressources soient capables d'assumer ce rôle avant de chercher un appui institutionnel de l'autorité pour réaliser cette ambition légitime. Ainsi, un défi interne d'abord pour la DREAT avant d'être un défi pour l'Etat et celui du Président de la République

4.3 La Planification des Actions stratégiques

Le plan de mise en œuvre fixe les directions, organise les ressources, fixe les rôles et les responsabilités des leaders et détermine l'engagement et l'appui des équipes. Les participants constituent les équipes de travail, élaborent un programme d'activités, ciblent les futurs repères et établissent des calendriers. Le mode de réflexion requis est très pratique et immédiat. Pour cette séquence, les participants ont travaillé à travers la question suivante :

" Qu'est ce qu'il nous faudra effectivement réaliser de mars 2011 à mars 2012 au sein de la DREAT pour atteindre notre vision?"

Ainsi, le plan de mise en œuvre a d'abord par de petits groupes de personnes été élaboré suivant les domaines d'actions stratégiques.

PLAN D'ACTION STRATEGIQUE DE LA DREAT

Domaines d'actions	AUDIT ET REFORMES ADMINISTRATIVES						COOPERATION TECHNIQUE	
Ligne d'action	Audit de la fonction ressources humaines	Audit de l'administration publique	Mise en œuvre du schéma directeur de la réforme de l'état	Adoption de normes et de procédures	Mise en œuvre de l'audit organisationnel du ministère de la santé	Mise en place d'une commission d'évaluation des agences	Vote de la loi sur le volontariat	Validation du système national de volontariat
Résultats	La fonction ressources humaines est valorisée au sein de la fonction publique	L'état des lieux des effectifs et du fonctionnement de l'administration public est réalisé	L'amélioration de la performance des services administratifs rendus aux usagers	La rationalisation des structures administratives	Un organigramme répondant aux missions du ministère de la santé est mis en place	La création des agences est mieux rationalisée	Le volontariat dispose d'un cadre normatif	Le PNV est adopté par l'état
Période	Mai 2011	Juin 2011	Juillet 2011	Mai 2011	Juin 2011	Juin 2011	Juillet 2011	Juin 2011
Lieux	Dakar	Dakar	Dakar	Dakar	Dakar	Dakar	Dakar	Dakar
Acteurs	Abdou Karim Lô Pathé Ndiaye	Abdou Karim Lô Maguette Wade	Abdou Karim Lô Maguette Wade	Abdou Karim Lô Maguette Wade	Pathé Ndiaye	Sidy B. O. Kane	<ul style="list-style-type: none"> • DREAT • Comité technique • SGG • Parlement 	<ul style="list-style-type: none"> • ACROPOV • DREAT • Comité technique • DREAT/DNP
Responsable	Pathé Ndiaye	Maguette Wade	Maguette Wade	Maguette Wade	Pathé Ndiaye	Sidy B. O. Kane	DREAT	DREAT

PLAN D'ACTION STRATEGIQUE DE LA DREAT (Suite)

Domaines d'actions	RENFORCEMENT DES CAPACITES D'INTERVENTION DE LA DREAT					ADMINISTRATION ELECTRONIQUE	
Ligne d'action	Réactualisation et partage du plan de communication	Recrutement de conseillers à la DREAT	Adoption du statut et mise en place d'un fonds d'intervention	Partage des bonnes pratiques	Financement du plan de travail annuel	Etablissement d'un protocole d'accord et d'un plan de travail	Intégration des TIC dans les stratégies de la réforme
Résultats	Le plan de communication est mis à jour et approprié par les conseillers	8 conseillers au moins sont recrutés et la capacité d'intervention de la DREAT est accrue	Un cadre de travail motivant est mis en place	Les capacités des ressources humaines de la DREAT sont renforcées	Les ressources nécessaires à la mise en œuvre du PTA sont disponibles	La formalisation du partenariat avec l'ADIE Une équipe conjointe DREAT/ADIE est mise en place autour de la réforme	L'efficacité de la réforme et la synergie entre la DREAT et l'ADIE sont accrues
Période	Août 2011	Début avril	Mars 2011	Juin 2011	Juin 2011	Avril 2011	Avril 2011
Lieux	Dakar	Dakar	Dakar	Dakar	Dakar	Dakar	Dakar
Acteurs	Les conseillers	Abdou Karim Lô Sidy B. O. Kane	Abdou Karim Lô Khady Diagne Équipe de Khady Diagne	Abdou Karim Lô Khady Diagne Conseiller désigné	Abdou Karim Lô Conseiller désigné	DREAT ADIE	DREAT ADIE APIX
Responsable	Un conseiller désigné	Abdou Karim Lô	Khady Diagne	Khady Diagne	Abdou Karim Lô	DREAT	DREAT

ANNEXES

Annexe 1 : Fiche d'analyse de la situation actuelle de la DREAT

Quelles sont les <u>réalisations récentes</u> de la DREAT durant les 3 dernières années ?	Quels sont les <u>changements majeurs</u> intervenus durant les 3 dernières années ?
<ul style="list-style-type: none"> • l'audit organisationnel des services et des directions (MSP et DGFP); • l'élaboration du schéma directeur de la réforme de l'état (SDRE) ; • l'élaboration d'un plan de travail pluriannuel ; • le renforcement de capacités ; • l'étude des normes d'organisation des structures administratives ; • l'élargissement de la coopération technique ; • la production des textes réglementaires des agences techniques et des structures administratives ; • la mise en œuvre des projets majeurs tels que : ACOPROV- PAISD-PRECABG ; • la mise en place d'une instance de coordination et de suivi de la gouvernance au niveau national. 	<ul style="list-style-type: none"> • l'adoption et l'institutionnalisation de la GAR; • l'avènement d'un PTA axé sur la GAR ; • l'évolution institutionnelle de la DMP vers la DREAT avec la nomination d'un nouveau manager par promotion interne (Délégué); • le changement de dénomination et le nouveau décret 2008- 182 du 28 -02-2008 (nouvelles missions et nouvelles orientations) • le renouvellement des effectifs de la DREAT avec le recrutement nouveaux conseillers en organisation ; • l'ancrage de nouveaux projets à la DREAT.
Quels sont les <u>difficultés et obstacles</u> que la DREAT a rencontrés durant les 3 dernières années ?	Quels sont les <u>défis et enjeux</u> qui se présentent à la DREAT pour les 3 années à venir?
<ul style="list-style-type: none"> • l'insuffisance de soutien et de reconnaissance de la hiérarchie ; • le manque d'attractivité de la fonction de conseiller en organisation ; • l'absence de fonds d'intervention ; • l'éternelle résistance au changement de la part de l'administration ; • le déficit en ressources humaines ; • le statut, la rémunération, la motivation sont peu valorisants ; • l'insuffisance des moyens matériel, humain et financier de la DREAT ; • l'intégration insuffisante de la DAT ; • l'insuffisante de la communication interne et externe ; • l'absence de budget pour accompagner le management des performances ; • l'absence de statut pour le personnel de la DREAT ; • l'insuffisance des moyens humains ; • la non implication dans certaines commissions mixtes. 	<ul style="list-style-type: none"> • la valorisation de la fonction de conseiller en organisation ; • le repositionnement stratégique de la DREAT ; • l'amélioration de l'efficacité de l'administration publique ; • le renforcement de la visibilité de la DREAT ; • l'opérationnalisation de la stratégie de gouvernance ; • l'amélioration de la perception et de l'image de la DREAT en améliorant sa stratégie de communication; • la validation du schéma directeur de la réforme de l'état (SDRE) ; • la modernisation et la redynamisation du statut des conseillers ; • le positionnement stratégique en matière de gouvernance de la DREAT ; • la coordination des réformes en cours ; • la rationalisation de l'assistance technique et le développement de la coopération sud - sud ; • l'appui à la mise en place d'une administration de performance axée sur les résultats ; • la mise à disposition de quotas de bourses et la reprise de la gestion des bourses nord américaines et asiatiques.

Analyse des forces

Résumé :

- Positionnement institutionnel stratégique ;
- Bonne qualité des Ressources Humaines ;
- Existence d'une culture organisationnelle ;
- Existence de missions clairement définies.

Les forces de la DREAT peuvent être résumées à son positionnement institutionnel stratégique et à la bonne qualité des RH, à l'existence d'une culture organisationnelle auxquelles s'ajoute l'existence de missions clairement définies.

Membres du groupe :

1. Mme Khady Ndiaye NIANG
2. M. El Hadj Habib KANDJI
3. M. Aliou SARR
4. Mme Bousso SEYE GUEYE
5. M. Djibril KONE
6. M. Bassirou NDIAYE

Analyse des faiblesses

Résumé :

- Manque de visibilité ;
- Statut inadapté des conseillers ;
- Insuffisance des ressources humaines en qualité et en quantité (diversité des profils) ;
- Insuffisante intégration de la DAT ;
- Insuffisance des moyens d'intervention (financiers et immobiliers) ;
- Insuffisante responsabilisation des nouveaux conseillers ;
- Structuration interne inadaptée ;
- Manque de notoriété malgré des productions de qualité ;
- Méconnaissance de l'aspect gestion ;
- Faible prise en compte des préoccupations des autorités.

Membres du groupe :

1. Mme Aminata Sakho
2. M. Abdou Wahab Talla
3. M. Pathé Ndiaye
4. M. Moussa Faye

Analyse des opportunités

Résumé :

- Positionnement de la DREAT dans deux domaines prioritaires : bonne gouvernance et réforme de l'administration publique (forte demande en matière de BG et de réformes) ;
- Renforcement de la légitimité de la DREAT par un nouveau cadre institutionnel ;
- Les TIC comme outil structurant ;
- Positionnement de la DREAT dans le dispositif institutionnel de l'Administration ;
- Explorer d'autres secteurs, sortir des chantiers battus de la DREAT (intervenir dans un domaine comme l'emploi,...).

Le renforcement de la légitimité de la DREAT par un nouveau cadre institutionnel et un positionnement sur les domaines prioritaires de la Bonne Gouvernance et la réforme de l'Administration.

Membres du groupe :

1. M. Abdoul Karim LO
2. M. Ibrahima NDIAYE
3. M. Massamba DIENG
4. Mme Magatte WADE
5. Mme Aminata SECK
6. M. Sidy DIOP

Analyse des menaces

Résumé :

Le renforcement de la légitimité de la DREAT par un nouveau cadre institutionnel et un positionnement sur les domaines prioritaires de la Bonne Gouvernance et la réforme de l'Administration.

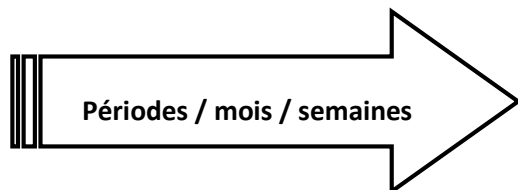
- Méconnaissance des spécificités de la DREAT par l'autorité politique ;
- La DREAT n'est pas utilisée comme instrument de management public ;
- Evolution de la notion de contrôle en rapport avec la réforme de l'Etat rend incertaines les perspectives de la DREAT ;
- Concurrence d'autres institutions IGE, Ministère de l'Economie et des Finances, les cabinets privés ;
- Instabilité institutionnelle, ancrage et dénomination de la DREAT ;
- Extinction du corps des Conseillers en Organisation et le départ massif à la retraite.

Membres du groupe :

1. M. Aboubacar CISSE
2. Mme Khady DIAGNE
3. M. Tidiane SYLLA
4. M. Amadou SADIO
5. M. Moussa BA

Groupe 1 : Audit et réformes administratives

Audit de la fonction ressources humaines



Réalisation repère
Audit de la fonction « Ressources Humaines » réalisé

Date de Démarrage: _ Mars 2011 Date de Clôture: __ Décembre 2011

Objectif
Valorisation de la fonction « RH » dans l'administration publique

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Organiser des entretiens avec l'administration centrale et déconcentrée	Mars-Avril	Pathé NDIAYE
2	✓ Exploiter les données collectées	Avril-Mai	Pathé NDIAYE
3	✓ Valider le rapport provisoire par le Comité de pilotage	Juin	Pathé NDIAYE
4	✓ Organiser l'atelier de partage du rapport final	Juin	Pathé NDIAYE
5	✓ Transmettre le rapport aux autorités pour approbation	Juillet	Abdou Karim LO

Mesures d'évaluation

Rapport d'audit validé

Partenaires

- PRECABG
- Ministère de la fonction publique
- Ministère des finances
- Autres ministères techniques
- Services techniques

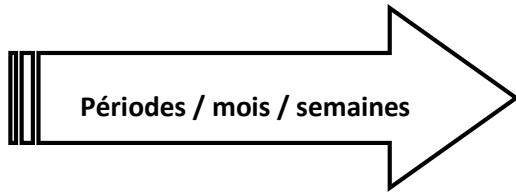
Equipe

- Sokhna Bousso S. GUEYE
- Khady DIAGNE
- Abdourahmane DIOP
- Sidy DIOP

Remarques particulières

Budget pas encore bouclé

Adoption de normes et procédures



Réalisation repère
 Décret portant normes et procédures de création et d'organisation des structures administratives

Date de Démarrage: _Mars 2011_

Date de Clôture: _Avril 2011_

Objectif
 Rationalisation des structures administratives

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Valider en interne les organigrammes-types	Mars 2011	Magatte WADE
2	✓ Transmettre le dossier au SGPR	Mars 2011	Abdou Karim LO
3	✓ Faire signer le décret	Avril 2011	Abdou Karim LO
4			
5			

Mesures d'évaluation
 Décret signé

Partenaires
 Secrétaire général du gouvernement (SGG)

Equipe
 Pathé NDIAYE

Remarques particulières
 Plaidoyer pour les diligences à prendre

Audit de l'administration publique

Périodes / mois / semaines

Réalisation repère

Audit fonctionnel et physique de l'administration publique réalisé

Date de

Date de

Démarrage: _Avril 2011_____ Clôture: Décembre 2011__

Objectif

Faire l'état des lieux des effectifs et du fonctionnement de l'administration publique

Procédures de la mise en œuvre	Quand	Qui
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 30px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">+.</div> ✓ Finaliser les outils de collecte de données	Avril 2011	Abdou Karim LO
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 30px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">2</div> ✓ Faire signer l'arrêté portant création du Comité National d'Audit	Mai 2011	Abdou Karim LO
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 30px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">3</div> ✓ Organiser l'atelier de partage avec les parties prenantes	Juin 2011	Magatte WADE
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 30px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">4</div> ✓ Mobiliser les moyens financiers	Avril-Juillet 2011	Abdou Karim LO
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 30px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">5</div> ✓ Démarrer l'audit	Octobre 2011	Abdou Karim LO

Mesures d'évaluation

Démarrage de l'audit

Partenaires

Les ministères

ADIE

IGE

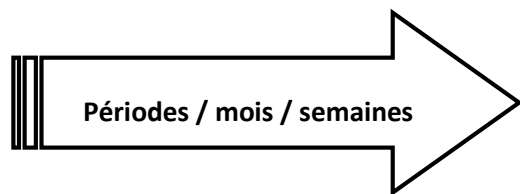
Le contrôle financier

Equipe

Toute l'équipe de la DREAT

Remarques particulières

Diligences à apporter pour la signature de l'arrêté portant création du comité national d'audit



Date de

Réalisation repère
Schéma directeur de la réforme de l'état mis en œuvre

Objectif

Mise en place d'une administration performante au service des usagers

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Faire valider le SDRE	Avril 2011	Abdou Karim LO
2	✓ Organiser un atelier de partage du SDRE	Mai 2011	Magatte WADE
3	✓ Mettre en place le dispositif d'application	Octobre 2011	Magatte WADE
4	✓ Tenir la première réunion des groupes interministériels de réforme	Décembre 2011	Magatte WADE
5			

Mesures d'évaluation

- SDRE validé
- Dispositif d'application fonctionnel

Partenaires

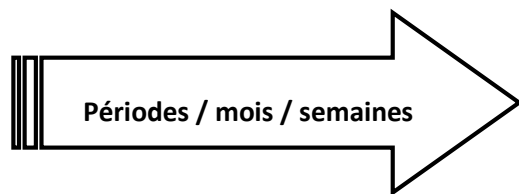
Secrétariat général du gouvernement
Les ministères
ADIE
USAID
PNUD
Banque Mondiale
BAD

Equipe

Sokhna B. S. GUEYE
Abdourahmane DIOP
Sidy B. O. KANE
Aliou SARR

Remarques particulières

Plaidoyer pour la validation et une meilleure implication des acteurs



Réalisation repère
Recommandations de l'audit organisationnel du ministère de la santé mises en œuvre

Date de Démarrage: Mars 2011 Date de Clôture: Décembre 2011

Objectif
Mise en place d'une organisation qui répond aux missions du ministère de la santé

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Organiser un atelier de partage avec les partenaires sociaux	Mars 2011	Pathé NDIAYE
2	✓ Organiser un atelier de partage avec les PTF	Avril 2011	Pathé NDIAYE
3	✓ Elaborer le texte d'organisation du ministère de la santé	Avril 2011	Pathé NDIAYE
4		Juin 2011	Pathé NDIAYE
5	✓ Elaborer les arrêtés portant organisation des directions et services	Décembre 2011	Pathé NDIAYE

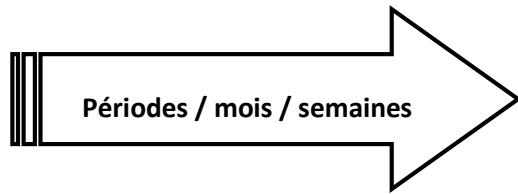
Mesures d'évaluation
Nouvel organigramme fonctionnel

Remarques particulières
- Bonne implication des acteurs
- Maintien de la volonté politique

Partenaires
SG G
Ministère de la santé
Syndicats
USAID/PGP
JICA, etc.

Equipe
Aminata SAKHO
Amadou SADIO
Sidy B. O. KANE
Sokhna B. SEYE
GUEYE

Mise en place d'une commission d'évaluation des agences



Réalisation repère
Commission d'évaluation des agences mise en place

Date de Démarrage: __Mars 2011__ Date de Clôture: __Décembre 2011__

Objectif
Rationalisation des agences

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Installer la commission d'évaluation des agences	Mars 2011	Sidy B. O. KANE
2	✓ Evaluer et classer les agences	Avril – Décembre 2011	Sidy B. O. KANE
3			
4			
5			

Mesures d'évaluation
Les agences sont classées en grappe

Remarques particulières
Budget non encore disponible

Partenaires
Primature
MEF
Contrôle financier

Banque Mondiale

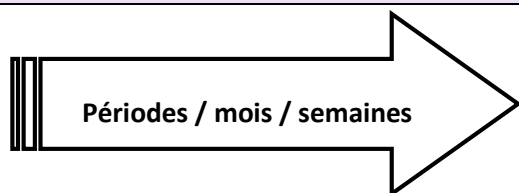
USAID

Equipe

Khady DIAGNE
Magatte WADE

Groupe 2 : Renforcement des capacités d'intervention de la DREAT

Réactualisation et partage du plan de communication de la DREAT



Réalisation repère
Le plan de communication de la DREAT est réactualisé et partagé

Date de Démarrage: ___Août 2011___ Date de Clôture: ___Juin 2011___

Objectif

S'approprier le plan de communication et le mettre en œuvre

Procédures de la mise en œuvre

1

Procéder à la revue du plan de communication

2

Réactualiser et partager le plan de communication

3

4

5

Quand

Avril 2011

Mai- juin 2011

Qui

Un conseiller

Le conseiller désigné

Mesures d'évaluation

Document du plan de communication

Compte rendu atelier de partage

Partenaires

USAID/AED

PRECABG

Autres

Equipe

Pathé Ndiaye

Abdourahmane Diop

Amadou Sadio

Aminata Seck

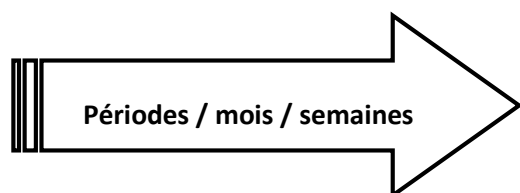
Sidy Diop

Massamba Dieng

Remarques particulières

Existence de moyens de communication

Recrutement de conseillers à la DREAT



Date de Démarrage: ___ Début Avril ___ Date de Clôture: ___ Fin Juin ___

Réalisation repère
Huit conseillers recrutés

Objectif

Renforcer les capacités d'intervention de la DREAT

Procédures de la mise en œuvre

		Quand	Qui
1	Elaboration des TDR	Avril 2011	Sidy B Kane
2	Demande d'autorisation de la hiérarchie	Délégué
3	Appel à candidatures	Début Mai 2011	Sidy B Kane
4	Sélection finale	Juin 2011	Sidy B Kane
5			

Mesures d'évaluation

Lettre de saisine du SGPR
TDR
Avis diffusé dans les médias
Sélection finale

Partenaires

SGPR
MFP

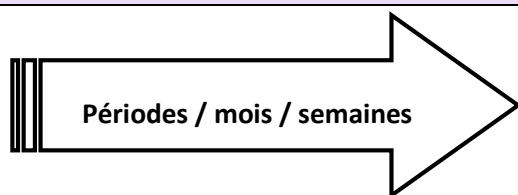
Equipe

Pathé Ndiaye
Abdourahmane Diop
Amadou Sadio
Aminata Seck
Sidy Diop
Massamba Dieng

Remarques particulières

Accord SGPR

Adoption du statut et mise en place d'un fonds d'intervention



Réalisation repère
Statut adopté, fonds d'intervention mis en place

Date de Démarrage: _Mars 2011_ Date de Clôture: _Fin Octobree_2011_

Objectif
Créer un cadre motivant de travail

Procédures de la mise en œuvre	Quand	Qui
1 Elaboration des projets de texte	Mars 2011	Khady Diagne et équipe
2 Soumission pour approbation par le PR	Avril 2011-03-02	Délégué
3 Lobbying et suivi des projets de texte	Jusqu'en octobre 2011	Khady Diagne et équipe
4		
5		

Mesures d'évaluation

- Lettre de transmission
- Lettre de saisine du comité technique
- Lettre de transmission à l'assemblée nationale

Remarques particulières

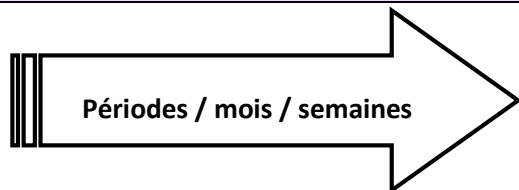
Accord du MEF

Partenaires

SGPR
SGG/SL

Equipe

Pathé Ndiaye
Abdourahmane Diop
Amadou Sadio
Aminata Seck
Sidy Diop
Massamba Dieng



Date de Démarrage: Juin 2011 _____ Date de Clôture: __Mars 2012__

Réalisation repère
La DREAT bénéficie des bonnes pratiques des autres pays

Objectif
Renforcer les capacités des RH de la DREAT

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	Finaliser le plan de formation de la DREAT	2 ^{ème} trimestre	Khady Diagne
2	Identifier les pays de bonnes pratiques	2 ^{ème} trimestre	Délégué
3	Elaborer des requêtes et les soumettre aux PTF	2 ^{ème} trimestre	Un conseiller
4	Mettre en œuvre les actions financées	A partir du 3 ^{ème} trimestre 2011	Le conseiller désigné
5			

Mesures d'évaluation
Document de plan de formation
Liste des pays identifiés
Correspondance aux PTF
Compte-rendu des actions réalisées

Remarques particulières
Adhésion des PTF à la démarche
Exploitation des conventions

Partenaires
PTF
MICITIE
DAT

Equipe
Pathé Ndiaye
Abdourahmane Diop
Amadou Sadio
Aminata Seck
Sidy Diop
Massamba Dieng

Financement du PTA

Périodes / mois / semaines

Réalisation repère

Le PTA est financé

Date de Démarrage: __Mars 2011__ Date de Clôture: __Juin 2011__

Objectif

Mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre du PTA

Procédures de la mise en œuvre

Quand

Qui

1	Identifier les sources de financement	Mars 2011	1 conseiller désigné par le délégué
2	Elaborer les requêtes de financement	2 ^{ème} trimestre	1 conseiller
3	Suivre les requêtes et faire le lobbying	2 ^{ème} trimestre	Délégué
4			
5			

Mesures d'évaluation

Liste des sources de financement

Existence de requêtes

Partenaires

MEF

PTF

MICITIE

Equipe

Pathé Ndiaye

Abdourahmane Diop

Amadou Sadio

Aminata Seck

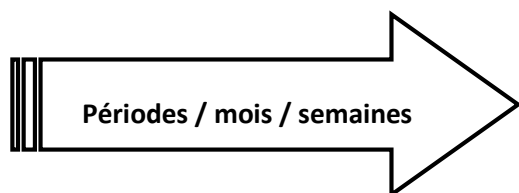
Sidy Diop

Massamba Dieng

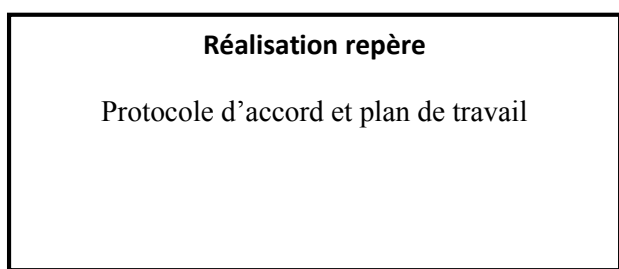
Remarques particulières

Groupe 3 : Administration électronique

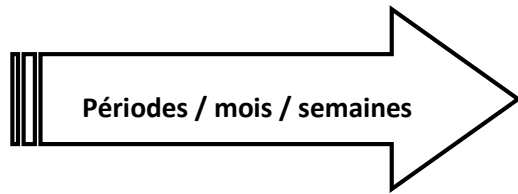
Formaliser le partenariat avec l'ADIE



Date de Démarrage: __Avril 2011_ Date de Clôture: __Septembre 2011__



Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Analyse des schémas directeurs en vue de synergie	Avril-Mai 2011	<i>ADIE/DREAT</i>
2	✓ Identification d'objectifs communs	Juin 2011	<i>ADIE/DREAT</i>
3	✓ Définition de modalités d'intervention et de coopération	Juin 2011	<i>ADIE/DREAT</i>
4	✓ Elaboration de signature d'un protocole d'accord	Juillet-Aout 2011	<i>ADIE/DREAT</i>
5	✓ Elaboration d'un plan d'actions	Septembre 2011	<i>ADIE/DREAT</i>



Réalisation repère
 Equipe conjointe pour l'identification et la dématérialisation de procédures

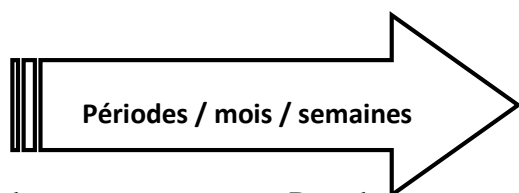
Date de Démarrage: __Avril 2011

Date de Clôture: _ Décembre 2011

Procédures de la mise en œuvre	Quand	Qui
1	✓ Diagnostic de l'existant en termes de procédures à dématérialiser	Avril – Juin 2011 <i>DREAT/ADIE</i>
2	✓ Définition des normes de mise en œuvre des procédures	Juillet-Septembre 2011 <i>DREAT/ADIE</i>
3	✓ Identification de procédures prioritaires	Octobre-Décembre 2011 <i>DREAT/ADIE/APIX</i>
4		
5		

Groupe 4 : Coopération technique

Vote de la loi sur le volontariat



Date de Démarrage: _Mars 2011

Date de Clôture: _Juillet 2011

Réalisation repère
Vote de la loi sur le volontariat et signature des décrets d'application

Objectif
Faire voter la loi sur le volontariat

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Mettre en place un comité de suivi	Mars 2011	DREAT
2	✓ Mise en place du comité technique pour l'examen	Mars 2011	DREAT
3	✓ Validation du texte par le comité technique	Avril 2011	Comité technique
4	✓ Adoption du texte par le Gouvernement	Juin 2011	SGG
5	✓ Vote du texte par le Parlement	Juillet 2011	Parlement

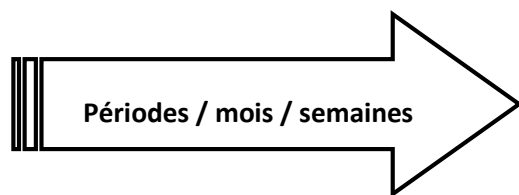
Mesures d'évaluation
Texte voté et promulgué
Soutien politique des autorités

Remarques particulières
Réactivités du MFPT

Partenaires
MFPT
SGG
Ministères techniques
CNCVP

Equipe
Bassirou NDIAYE
Karim LO
Moussa BA
Waly FAYE
Aliou SARR
Khady NIANG

Validation d'un programme national de volontariat



Date de Démarrage: Mars 2011_ Date de Clôture: _ Décembre 2011_

Réalisation repère

Un programme national de volontariat est validé

Objectif

Faire adopter le PNV par l'état

	Procédures de la mise en œuvre	Quand	Qui
1	✓ Validation technique du PNV	Avril 2011	ACROPOV /Comité Technique
2	✓ Validation sociale PNV	Mai 2011	DREAT/Acteurs Techniques et sociaux
3	✓ Edition et diffusion du PNV auprès des acteurs et partenaires	Juillet 2011	DREAT/DNP
4	✓ Formulation d'un projet à la mise en œuvre du PNV	Novembre 2011	DREAT
5			

Mesures d'évaluation

Tenue des réunions

Documents validés disponibles

Remarques particulières

Soutien des autorités

Disponibilités des moyens matériels et financiers

Partenaires

MEF

CNCPV

PTF

Ministères techniques

Equipe

Abdou Karim LO

Khady NIANG

Waly FAYE

Aliou SARR

Bassirou NDIAYE

Moussa BA

Résumé du discours de Massamba Dieng, Directeur Adjoint du PGP

Au nom du programme PGP, Mr Massamba Dieng a remercié la DREAT pour avoir permis le test l'outil de diagnostic institutionnel dont les résultats seront capitalisés pour la suite. Il a rappelé que l'idée de départ était d'appuyer les organes partenaires à élaborer un plan stratégique. Mais, les premiers contacts entre le projet et les partenaires ont révélé que ces derniers disposaient déjà de plans qui sont plus ou moins récents. C'est pourquoi, à l'issue de négociations, la formule de l'atelier de planification des actions prioritaires a été finalement retenue d'un commun accord. Sur la base des évaluations et de témoignages des anciens, on peut affirmer que l'exercice pilote réalisé avec la DREAT a été concluant à plus d'un titre.

Pour lui, trois raisons principales seraient à l'origine de cette réussite. D'abord, le fort "sentiment d'appartenance" à la DREAT exprimé par les participants, anciens et actuels personnels qui explique le niveau d'engagement et le niveau énergie très élevés pendant les trois jours. Ensuite, la qualité du Plan Directeur de la DREAT qui a certainement bénéficié d'un processus participatif si on considère le niveau d'information des participants sur ses orientations et ses options. Enfin, le secteur d'intervient de la DREAT, la gouvernance et les réformes publiques, qui est aujourd'hui considéré comme la priorité par les gouvernants, les citoyens et les donateurs de tous les pays.

Sur la qualité et la constance des relations entre le PGP et la DREAT, Mr Dieng s'est contenté de renvoyer les participants au dispositif de mise en œuvre de la composante 1 dans lequel la DREAT occupe une position-clé, une position qui a été confirmée lors de la révision du programme après six mois d'exécution.

Il a terminé son intervention par lister les étapes qui vont suivre l'atelier, à savoir : la soumission du rapport par les consultants ; la finalisation du plan d'actions prioritaires par la DREAT et sa transmission au PGP ; les négociations qui doivent aboutir à la signature d'une convention relative aux modalités du partenariat et afin de l'appui direct ou indirect du PGP pour la réalisation du plan d'actions.

Allocution de Mme Nicole Tresh

Mr le Délégué à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique

Mr le Chef de Mission du Programme Gouvernance et Paix

Mesdames, Messieurs les Conseillers

Chers participants,

Chers Invités

Je commencerai par remercier la Délégation à la Reforme de l'Etat et à l'Assistance Technique (la DREAT), pour avoir bien voulu associer l'USAID à la réflexion stratégique sur sa mission qui va nous mobiliser pendant trois jours. Cet atelier, traduit pour moi deux choses essentielles :

D'abord, l'excellence des relations de coopération entre nos deux Etats et nos deux peuples, le peuple Sénégalais et le peuple Américain, autour des priorités fixées par le gouvernement du Sénégal.

Ensuite, elle traduit une convergence de vues sur la meilleure manière de renforcer les résultats appréciables enregistrés par le Sénégal dans le domaine de la gouvernance, un domaine qui focalise actuellement les efforts de tous les gouvernements du monde.

Vous me permettrez de saluer les efforts soutenus du gouvernement du Sénégal dans ce domaine et de l'assurer de notre engagement à accompagner les mécanismes mis en place pour la promotion de la bonne gouvernance et la redevabilité dans la gestion des affaires publiques.

Ainsi, nous nous réjouissons que la DREAT et les autres organes de lutte, de contrôle et de reforme pour réduire la corruption et asseoir la transparence soient résolument engagés dans l'amélioration de leur fonctionnement interne, la promotion des bonnes pratiques et le renforcement de l'état de droit au Sénégal.

L'appui de l'USAID à la gouvernance par l'intermédiaire du Programme Gouvernance et Paix, va se réaliser avec la DREAT mais également avec tous les autres organes nationaux comme l'Inspection Générale d'Etat (l'IGE), la Commission Nationale de Lutte contre la Corruption et la Concussion (la DREAT) et la Cours des Comptes.

En effet, après plusieurs rencontres préliminaires, ce programme de l'USAID, en synergie avec les autres partenaires du Sénégal, va appuyer l'élaboration participative et la mise en œuvre des plans d'actions prioritaires qui seront élaborés à l'occasion d'ateliers comme celui-ci. Cet engagement de l'USAID est conforté par l'objectif général de cet atelier qui est d'identifier les axes prioritaires sur lesquels l'institution va s'appuyer pour améliorer son efficacité dans l'exécution de sa mission. Je saisis cette occasion pour féliciter la DREAT, son délégué et l'ensemble des conseillers pour avoir contribué au renforcement du cadre de partenariat entre l'USAID et l'Etat du Sénégal dans le renforcement de la gouvernance. C'est donc avec plaisir que l'USAID accueille la convention-cadre de partenariat qui sera signée entre le PGP et la DREAT à la fin de cet atelier. Enfin, considérant le profil des participants à la réflexion stratégique, je suis persuadée que les résultats visés seront atteints. Je souhaite plein succès à cet atelier.

Merci de votre attention

Résumé du Discours du Délégué à la réforme de l'Etat et à l'Assistance technique

Le délégué a exprimé tout le plaisir qu'il a de présider la cérémonie d'ouverture de l'atelier de diagnostic institutionnel et de planification stratégique dans le cadre de la mise en œuvre du « programme Gouvernance et Paix. » Il a rappelé que l'atelier est le premier d'une série destinée à des organismes de conseil, de réforme, de régulation et de contrôle notamment l'inspection générale de l'Etat, la Commission Nationale de lutte contre la Corruption, la non transparence et la Concussion et l'Agence nationale pour la reconstruction de la Casamance. C'est ainsi qu'au nom du Secrétaire général de la Présidence de la République, du Premier Ministre et de l'ensemble des membres du Gouvernement qu'il a saisi l'opportunité pour relever la qualité des relations de coopération entre les Etats Unis d'Amérique, l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) et le Gouvernement du Sénégal. Relations qui sont à la base de plusieurs projets et programmes de développement financé par les USA dont celui récent du Programme Gouvernance et Paix pour un montant de Vingt Millions de Dollars sur une durée de 5ans.

Ce programme selon le délégué est en phase avec la vision et l'ambition des pouvoirs publics en matière de gouvernance. En effet le Sénégal s'est toujours préoccupé de renforcer son expérience démocratique acquise de longues dates pour préserver la paix, la sécurité gages d'un développement durable. La mise en œuvre du Programme National de Bonne Gouvernance depuis 2003 est la concrétisation de l'engagement du gouvernement du Sénégal à respecter les principes de bonne gouvernance. Dans ce sens il a souligné la complémentarité entre le PGP et le PNBG dont la synergie permettra la réalisation efficace de l'ambition du Sénégal en matière de gouvernance.

Il a par ailleurs salué le choix des organismes ciblés par ces ateliers et qui se justifie par la place que ces institutions occupent au sein de l'Administration publique et leur vocation d'acteurs majeurs de la promotion de la Bonne gouvernance. Vous leur offrez ainsi l'occasion d'identifier leurs forces et leurs faiblesses sur la base d'un diagnostic institutionnel sans complaisance et d'élaborer de façon participative un plan de renforcement de leurs capacités d'intervention. Sous ce chapitre il a félicité et remercié les Experts d'AED qui ne ménagent aucun effort pour un bon déroulement du programme dont le succès engage toutes les forces vives de la Nation.

Pour terminer il a émis le souhait de voir le plan d'action qui sera issu des travaux constituer un outil précieux qui va permettre à la DREAT d'orienter pour les prochaines années ses interventions. Et il ne doute pas du soutien de l'USAID pour la mobilisation des ressources nécessaires pour sa mise en œuvre satisfaisante. C'est sur ces mots qu'il a déclaré ouvert l'atelier de diagnostic institutionnel et de planification stratégique de la DREAT en souhaitant plein succès aux travaux.

Discours du Délégué à la Réforme et à l'Assistance Technique

Mr le Délégué a d'abord exprimé toute sa satisfaction au terme de l'atelier de trois jours par rapport au résultat global qui a été atteint. Les attentes exprimées au départ ont été entièrement prises en charge. En parlant des thèmes il a soutenu que tous les thèmes étaient importants et intéressants : des réalisations récentes, de l'analyse de la situation actuelle, des défis et des enjeux en passant par les changements majeurs. Ils nous ont permis de mieux nous connaître et de dessiner un futur pour la DREAT dira-t-il. Il a remercié les animateurs pour leur professionnalisme et surtout leur esprit d'équipe mais a surtout salué la méthodologie de l'atelier qui l'a fasciné par la démarche très participative et très inclusive. Il a par ailleurs remercié les partenaires institutionnels dont la présence revêt selon lui, une signification. La réforme de l'Etat n'est pas la seule affaire de la DREAT, les autres institutions ont un rôle à jouer. Votre présence parmi nous veut dire que vous êtes avec nous leur a-t-il lancé.

Il a ensuite remercié ses collègues conseillers et les anciens pour leur engagement depuis le début de l'atelier. Il a souhaité que cet esprit d'équipe soit préservé. Avant de clore son discours il est revenu sur l'après atelier en utilisant l'expression maintenant et après ? pour faire allusion aux relations entre la DREAT et l'USAID/PGP. Il précisera néanmoins que le discours de Mr Dieng reconforte la DREAT qui va identifier les actions sur lesquelles elle a besoin d'être appuyée.

Enfin il a réitéré ses remerciements à l'endroit de l'USAID/PGP qui leur a donné cette opportunité avant de déclarer clos l'atelier.

Première journée 1-

Date : 01/03/2011

	Passable 1	Moyen 2	Bien 3	Très bien 4
1) Que pensez-vous du contenu du jour ?		5%	70%	25%
2) Comment avez vous trouvé la qualité des échanges entre les participants ?			48%	52%
3) Le matériel pédagogique a-t-il été adéquat ?		5%	38%	57%
4) Que pensez-vous des méthodes et approches utilisées par les facilitateurs ?			52%	48%
5) Quelle est votre appréciation sur l'organisation matérielle de cette journée ?				
✦ <i>Qualité de l'hébergement</i>	14%	38%	43%	5%
✦ <i>Qualité des repas</i>	5%	43%	52%	
✦ <i>Organisation de la salle de travail</i>		5%	71%	24%

6) Avez-vous des suggestions et commentaires pour améliorer la journée de demain ?

- Signaler le déficit de serviettes à l'hôtel ;
- Demander l'amélioration des menus
- Revoir la position des chaises avec les risques de torticolis
- Améliorer la visibilité des présentations et des supports
- Eviter les retards ;
- Faire des synthèses après chaque atelier ;
- Un peu plus de temps pour arriver au consensus.

Remarque :

- Il y'a une bonne ambiance et l'approche est inclusive et participative.

Deuxième journée

Date : 02/03/2011

Lieu : Saly- Hotel Savana

	Passable 1	Moyen 2	Bien 3	Très bien 4
1. Que pensez-vous du contenu du jour ?		9,5%	85%	14%
2. Comment avez vous trouvé la qualité des échanges entre les participants ?		14%	52%	33%
3. Le matériel pédagogique a-t-il été adéquat ?		9,5%	57%	33%
4. Que pensez-vous des méthodes et approches utilisées par les facilitateurs ?		14%	57%	29%
5. Quelle est votre appréciation sur l'organisation matérielle de cette journée ?				
✦ <i>Qualité de l'hébergement</i>	9,5%	43%	47,5%	
✦ <i>Qualité des repas</i>	14%	38%	48%	
✦ <i>Organisation de la salle de travail</i>		24%	67%	9%

6. Avez-vous des suggestions et commentaires pour améliorer la journée de demain ?

- Clarifier davantage les consignes
- Organiser des activités de soirée pour mieux se familiariser
- Augmenter le nombre de questions d'approfondissement du niveau stratégique
- Améliorer les desserts/Améliorer le menu du petit déjeuner
- Approche participative/Démarche intéressante/ Bonne ambiance.



**COMMISSION NATIONALE DE LUTTE CONTRE LA NON
TRANSPARENCE, LA CORRUPTION ET LA CONCUSSION**

CNLCC

PLAN D' ACTIONS STRATEGIQUES

23 - 25 Mars 2011

Hotel Savana Saly Téranga, SENEGAL

Avec l'appui du Programme USAID-PGP Sénégal

Sigles et abréviations

AED	Academy for Educational Development
APAS	Atelier de Planification d'Actions Stratégiques
APNAC	Réseau des Parlementaires Africains pour la Lutte contre la Corruption
BAD	Banque Africaine de Développement
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CENTIF	Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières
CEPOD	Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement
CNLCC	Commission Nationale de Lutte contre la Non Transparence, la Corruption et la Concussion
DGFP	Direction Générale de la Fonction Publique
DGL/Felo	Décentralisation et Gestion Locale/ Formation des Elus Locaux
DMP	Délégation au Management Public
DREAT	Direction de la Réforme de l'Etat et de l'Assistance Technique
FFOM	Forces-Faiblesses-Opportunités et Menaces
FSJP	Faculté des Sciences Juridiques et Politiques
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
IGE	Inspection Générale d'Etat
JICA	Coopération Japonaise
LAREG	Laboratoire de Recherche en Gouvernance
MAP	Méthodes Avancées de Participation
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MEN	Ministère de l'Education Nationale
MFPT	Ministère de la Fonction Publique et du Travail
MINT	Ministère de l'Intérieur
PGP	Programme Gouvernance et Paix
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRECABG	Programme de Renforcement des Capacités en Bonne Gouvernance
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
ONU	Organisation des Nations Unies
REJAS	Réseau des Journalistes
SDRE	Schéma Directeur de la Réforme de l'Etat
SGG	Secrétariat Général du Gouvernement
SGPR	Secrétariat Général de la Présidence de la République
UCAD	Université Cheikh Anta Diop
UGB	Université Gaston Berger
USAID	United States Agency for International Development

Sommaire

	Pages
Sigles et abréviations	2
Sommaire	3
Résumé	4
Introduction	6
1. Généralités de l'APAS	6
1.1 Objectifs de l'APAS	6
1.1.1 Objectif général	6
1.1.2 Objectifs spécifiques	6
1.2 Résultats attendus de l'APAS	6
1.3 Méthodologie utilisée pour l'APAS	7
1.4 Cérémonie d'ouverture	8
1.5 Mise en route des travaux	9
2. Analyse de la situation actuelle (ASA)	10
2.1 Réalisations récentes de la CNLCC	10
2.2 Changements majeurs au sein de la CNLCC	10
2.3 Difficultés et obstacles rencontrés par la CNLCC	11
2.4 Défis et enjeux de la CNLCC	11
3. Analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (FFOM)	12
3.1 Les forces de la CNLCC	12
3.2 Les faiblesses de la CNLCC	12
3.3 Les opportunités de la CNLCC	13
3.4 Les menaces sur la CNLCC	13
4. Identification des axes stratégiques de la CNLCC	14
4.1 La vision pratique de la CNLCC	14
4.2 Les Domaines d'actions stratégiques de la CNLCC	14
4.3 La Planification des Actions stratégiques	15
Annexes	
Annexe 1 : Fiche d'analyse de la situation actuelle de la CNLCC	18
Annexe 2 : Fiche d'analyse stratégique de la CNLCC (FFOM)	19
Annexe 3 : Identification des domaines d'actions du Plan d'Actions Stratégiques (APAS)	22
Annexe 4: les discours d'ouverture	33
Annexe 5 : le discours de clôture	35
Annexe 6 : les évaluations	35
Annexe 7: la liste des participant-e-s	37

Résumé exécutif

L'Atelier de Planification d'Actions Stratégique (APAS), basé sur les Méthodes Avancées de Participation (MAP) grâce à l'appui de l'USAID PGP à la Commission Nationale de Lutte contre la Non Transparence, la Corruption et la Concussion (CNLCC) de tenir du 23 au 25 mars 2011, un atelier de planification d'actions stratégique qui a réuni une vingtaine de personnes qui ont durant trois jours, de façon séquentielle procédé à : (i) une analyse de la situation actuelle de la CNLCC, (ii) une analyse stratégique de la CNLCC (iii) une identification d'une vision pratique et des domaines d'actions stratégiques et enfin (iv) une planification des actions à entreprendre dans les 12 mois à venir.

Des participations remarquées d'institutions réputées aussi bien dans le domaine de la Gouvernance publique que civile ont été notées : Ainsi à côté des cinq membres de l'institution, trois participants ont été délégués par la FSJP de l'UCAD, deux par la CENTIF, un par la CEPOD, deux participants représentant le REJAS, un au nom de l'IGE, deux parlementaires au titre de l'APNAC, un fonctionnaire de la DREAT, un membre de la cour des comptes et un autre de la cour d'appel ainsi qu'un participant envoyé par le forum civil.

A travers trois sessions intenses de par la forte participation et la grande qualité des échanges, les participants ont procédé, dans une ambiance de grande convivialité productrice, à ces exercices.

L'analyse de la situation actuelle (ASA) de la CNLCC a révélé que la CNLCC a fait durant les trois dernières années des réalisations qui se manifestent notamment par des rapports, des propositions de textes législatifs, des formations, de la sensibilisation, du réseautage au niveau national et sous régional ainsi qu'une ouverture en direction de l'international. Les changements majeurs intervenus au sein de l'institution durant les 3 dernières années ont principalement trait à (i) la modification du statut des membres de la commission, (ii) l'instauration de partenariats divers et (iii) l'amélioration des moyens mis à disposition par l'Etat. Des changements qui ont fortement contribué à stabiliser l'institution à travers une meilleure prise en charge de ses membres. On a noté par contre des difficultés et obstacles rencontrés durant la période, parmi lesquels (i) le nombre réduit des effectifs et (ii) la méconnaissance par le public des réalisations de l'institution, (iii) la non publication des rapports soumis au Président de la République qui sont des éléments ou facteurs bloquants dans la recherche de performance pour l'institution.

Malgré cela, la CNLCC affiche des ambitions à la mesure des défis et enjeux qui se présentent à lui pour les trois prochaines années à venir. Ils sont liés au cadre juridique de la CNLCC qui a besoin d'être renforcé, en plus des moyens adéquats en rapport avec la mission confiée. En effet la CNLCC est dans la recherche de voie pour pouvoir disposer de l'auto saisine lui permettant d'avoir la latitude d'initier des poursuites en rapport avec les autorités judiciaires.

L'analyse stratégique de la CNLCC (FFOM) a mis en exergue les forces qui peuvent être résumées à une bonne assise juridique qu'elle tire de la loi. Ceci lui confère un positionnement institutionnel et stratégique intéressant. Cette position a été renforcée par les modifications apportées favorablement à la loi. Elle dispose également d'une autonomie et d'une indépendance envers les autorités administratives. L'expertise et l'expérience qui caractérisent les membres qui la composent sont aussi retenues comme force de la CNLCC. Des faiblesses liées à l'inadaptation du cadre juridique et à l'insuffisance des ressources humaines sont notées.

Par contre, des opportunités liées au contexte, national et international, qui sont favorables à la lutte contre la corruption et qui présentent des conditions de succès sont déclinées. Il en est de même du développement de la citoyenneté et de l'émergence d'une opinion de plus en plus consciente des enjeux de problématique de la corruption. Enfin sous ce chapitre il a été constaté l'existence de menaces provenant de différentes sources : les pouvoirs publics, l'attitude des membres, les citoyens et les partenaires.

La vision pratique de la CNLCC renvoie à une institution efficace qui se veut cristalliser toutes les luttes contre la corruption au Sénégal. Le symbole est le désir de se muer en une Agence ou une Haute autorité qui fait référence dans le domaine au Sénégal, dans la Sous-région, en Afrique et dans le monde.

Enfin, quatre domaines d'actions stratégiques identifiés par l'atelier ont fait l'objet d'une planification participative en ciblant les acteurs, les responsables, le lieu et la période de réalisation. Les domaines identifiés sont : (i) Renforcement organisationnel et des moyens de la CNLCC (ii) Réformes législatives et institutionnelles de la CNLCC, (iii) Amélioration de la communication et de la sensibilisation, (iv) Développement de la coopération et du Partenariat.

Ces différents exercices se sont appuyés sur les brillantes communications du Pr Ndiaw Diouf, membre de la CNLCC "Lutte contre la Corruption : place de la CNLCC" et de Mamadou Moustapha Tall Vice-président de la CNLCC "Partenariat de la CNLCC et activités internationales" qui ont balisé les pistes de réflexion ayant permis de dégager les différentes analyses sur différents niveaux stratégiques proposés par l'atelier.

Ces productions ont permis en trois journées de combler les attentes exprimées, de dissiper les craintes enregistrées lors du démarrage de l'atelier, de définir la vision l'image de la victoire d'une CNLCC efficace et pratique de la victoire.

La planification des actions qui donnent corps à chaque domaine d'action pour une mise en œuvre réussie et couvrant la période de mars 2011 à mars 2012 a clôturé l'exercice de diagnostic institutionnel participatif de la CNLCC.

Introduction

Le Sénégal reste l'une des rares démocraties stables en Afrique de l'ouest. Cependant la faiblesse relative des contre-pouvoirs constitue une menace à la bonne gouvernance, face à une administration qui devient de plus en plus fortement centralisée.

Afin de satisfaire aux normes internationales en matière de bonne gouvernance et exprimer sa volonté de promouvoir la transparence le Sénégal a pris des initiatives consistant à mettre en place des mécanismes et des institutions de contrôle ainsi que différentes politiques parmi lesquelles le Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG) dont l'objectif est de consolider le processus de démocratisation et renforcer l'état de droit ainsi que les capacités nationales de gestion du développement. (Source : <http://www.gouv.sn>)

Pour appuyer l'effort national, le gouvernement américain par le biais du Projet USAID /Gouvernance et Paix apporte un soutien de taille pour promouvoir une gouvernance des affaires publiques et locales mieux intégrée et plus efficace grâce à un meilleur contrôle citoyen de l'action publique. (Source : <http://senegal.usaid.gov>, août 2010).

Dans le cadre de la mise en œuvre de la composante ¹ "Transparence et Redevabilité", l'un des résultats visés consiste à améliorer la capacité des organes nationaux de contrôle dans la lutte pour la réduction de la corruption et l'amélioration de la transparence et de la redevabilité dans la gestion du secteur public.

Pour l'atteinte de ce résultat l'exercice a consisté pour le Programme USAID-PGP à planifier et réaliser une évaluation institutionnelle sur la base d'un diagnostic institutionnel de ces institutions et organes au moyen d'un outil appelé MAP (Méthode d'Animation Participative) et à travers une série d'ateliers de planifications d'actions stratégiques (APAS). Parmi ces organes, la CNLCC occupe une position centrale qui ressort de la loi N0 2003-35 portant création de la Commission Nationale de Lutte contre la Non Transparence, la Corruption et la Concussion.

Selon l'exposé des motifs, la corruption constitue de nos jours l'une des plus grandes entraves au développement des pays pauvres. Elle constitue en effet un frein à la croissance économique, elle décourage l'investissement privé étranger et réduit les ressources disponibles pour le développement. La conséquence de la corruption est donc de rendre les pays pauvres encore plus pauvres.

C'est pourquoi le Sénégal tenant compte de son engagement politique et démocratique et de son option pour le libéralisme en matière économique, fait de la transparence un axe majeur de sa politique de développement. D'où la création d'une autorité administrative et indépendante dénommée Commission Nationale de Lutte contre la Non Transparence, la corruption et la Concussion.

C'est dans ce cadre que du 23 au 25 Mars 2011, un atelier de planification d'actions stratégiques et un état des lieux de la CNLCC, une des institutions partenaires du Programme, ont été réalisés.

La cérémonie d'ouverture a été marquée par les allocutions de (i) M. Jean Michel Dufils, Chef de mission de l'USAID/PGP Sénégal, (ii) Samba Barry, Représentant de l'USAID et (iii) M. Abdou Aziz Ba, Président de la CNLCC. Les allocutions figurent en annexe.

1. Généralités de l'APAS

L'organisation d'un atelier de planification d'actions stratégiques vise dans le cadre du partenariat entre la CNLCC et le programme USAID-PGP à mieux identifier les priorités ainsi que les faiblesses en vue d'accroître l'efficacité dans la réalisation de la mission de l'institution. A cet effet, les objectifs, les résultats et l'approche méthodologique ci-dessous ont été adoptés :

1.1 Objectifs de l'APAS

1.1.1 Objectif général

Identifier les axes stratégiques sur lesquels la CNLCC peut s'appuyer pour améliorer son efficacité dans l'exécution de ses missions.

1.1.2 Objectifs spécifiques :

L'Atelier de *Planification d'Actions Stratégiques* (APAS) a pour objectifs spécifiques de :

- faciliter les échanges et réflexion entre acteurs intervenant dans la CNLCC;
- dégager un diagnostic pertinent sur les réalisations de la CNLCC au cours des trois dernières années ;
- identifier les changements intervenus dans la CNLCC au cours des trois dernières années;
- analyser les obstacles et difficultés rencontrés par la CNLCC dans l'exécution de sa mission au cours des trois dernières années;
- identifier les défis et enjeux qui se posent à la CNLCC dans une perspective d'avenir dans les trois prochaines années;
- mettre en exergue les forces et faiblesse de la CNLCC sur le plan institutionnel, technique, financier et organisationnel ;
- analyser les opportunités à saisir par la CNLCC dans l'environnement pour améliorer son efficacité ;
- noter les menaces qui guettent la CNLCC dans son fonctionnement
- dégager des perspectives opérationnelles pertinentes.

1.2 Résultats attendus de l'APAS

- L'analyse de la réalité actuelle dans le fonctionnement de la CNLCC est réalisée ;
- L'analyse de l'environnement de l'institution est effectuée ;
- Les membres et partenaires de la CNLCC font le diagnostic et l'état des lieux de leur institution et de leur domaine d'action stratégique ;
- Un plan d'actions stratégique d'amélioration de l'efficacité et l'efficience de l'institution est élaboré.

1.3 Méthodologie utilisée pour l'APAS

Les Méthodes Avancées de Participation (MAP)

Les MAP sont un ensemble de méthodes de travail de groupe initialement mises au point par une organisation bénévole internationale, l'Institut des Affaires Culturelles (I.C.A) introduites au Sénégal par le Programme USAID/ARD Inc. /DGL Felo en 2000. Il s'agit d'outils pratiques qui permettent d'obtenir, pendant des sessions ou rencontres, une participation à la fois très forte, productive, générale et significative des différentes personnes concernées. Il faut dire que la qualité des activités menées dans les groupes et les organisations, quels qu'ils soient, dépend des capacités de leurs leaders à susciter et à maintenir des processus d'échanges de connaissances et de réalisations de consensus. Une participation structurée favorise un degré d'engagement plus élevé, une capacité accrue à partager les expériences, les leçons et l'appropriation des décisions arrêtées en commun. Elle permet aux groupes d'être plus réceptifs aux changements tout en étant plus créatifs dans leur mise en œuvre.

Généralement, on a constaté que l'utilisation des Méthodes Avancées de Participation (MAP) permet de garantir que :

- tous les participants soient effectivement impliqués dans les discussions et les ateliers ;
- les participants soient bien écoutés et impliqués dans l'activité ;
- les activités futures soient conçues avec la participation de tous.

En outre, cette approche permet une gestion plus efficace de la dynamique du groupe et fait aussi que :

- les participants se sentent honorés et respectés ;
- les participants évoluent dans un lieu et une ambiance sûrs et équilibrés ;
- les discussions sont centrées sur des questions et non sur des personnalités ;
- les participants ne s'engagent pas dans un processus de contestation ou de défense d'idées ;
- les participants éprouvent un sentiment d'appropriation des résultats et des produits ;
- le temps dont disposent les participants est utilisé au mieux par l'adoption d'un rythme approprié et avec une bonne répartition des horaires et des pauses ;
- les activités lors de l'atelier catalysent l'engagement individuel, les responsabilités et l'initiative ;
- les activités suscitent également une plus forte demande de participation dans l'avenir.

1.4 La cérémonie d'ouverture

Ont respectivement pris la parole :

- ❑ M. Jean Michel Dufils, Chef de mission de l'USAID/PGP Sénégal, qui a exprimé tout l'honneur et le plaisir qu'il éprouve quant à la tenue de cet atelier qui démontre l'effort du gouvernement du Sénégal de se doter d'organes pertinents et aptes à œuvrer pour la lutte contre la non transparence, la corruption et la concussion. Il a terminé par la présentation du programme USAID/PGP en explicitant les objectifs, le budget alloué, la durée ainsi que le contenu des quatre composantes du dit programme.
- ❑ M. Samba Barry, représentant de l'USAID, après avoir remercié les participant-e-s au nom du directeur de l'USAID a dit que cet atelier est un acte important en ce qu'il témoigne de la volonté de la CNLCC de rehausser le niveau de compétences de ses membres et partenaires pour plus d'efficacité dans la lutte contre la corruption.

Cet atelier, selon M. Barry, témoigne d'une convergence de vue entre le gouvernement du Sénégal et celui des Etats Unis dans la lutte contre ce fléau qui annihile tous les efforts de développement. Aussi, est-il nécessaire de déployer plus d'efforts pour renforcer le dispositif légal, les organes opérationnels. Ce n'est pas une entreprise facile, qui nécessite un engagement de longue haleine dira-t-il également. L'USAID lui-même, instaure la transparence, la redevabilité en interne et vis – à – vis du peuple américain ainsi que dans les rapports avec les partenaires. C'est dire que la gouvernance constitue un axe transversal de tous les secteurs d'intervention de l'USAID ajoutera-t-il.

M. Barry estimera qu'une CNLCC forte, indépendante, dotée de moyens adéquats aura un impact certain sur le fonctionnement des institutions et l'environnement de la gouvernance. Il a terminé en remerciant le gouvernement du Sénégal pour le soutien apporté au PGP et espère une synergie plus forte entre les différents programmes de l'USAID au Sénégal.

- ❑ M. Abdou Aziz Bâ, président de la CNLCC a, au nom de l'institution, remercié l'ensemble des participant-e-s pour l'intérêt manifesté à travers leur présence. La contribution de l'USAID dans le domaine de la gouvernance est remarquable dira M. Ba en donnant comme exemple la finalisation du document d'orientation stratégique en grande partie financé par l'organe de coopération américaine et dont le résultat est le PAS du cadre de la justice.

Pour M. Bâ, la lutte contre la corruption jouit d'une visibilité certaine, telle qu'en atteste la lettre du 10 janvier 2011 adressée par l'USAID concernant l'accord de partenariat dont la finalisation contribuera au financement des études à réaliser et de l'installation des antennes régionales, niveau de décentralisation nécessaire afin d'améliorer les performances de la commission.

A la suite des allocutions, il a été procédé à la signature de la convention de partenariat entre la CNLCC et l'USAID/PGP représentés respectivement par, M. Abdoul Aziz et M. Jean Dufils.

1.5 La mise en route des travaux

La mise en route de l'atelier a traversé les moments ci-après :

- *La présentation des participants(es)*

Les participant-e-s organisés-e-s en binômes ont procédé à des échanges. Chaque personne du binôme a présenté son vis-à-vis par son prénom et nom, la fonction actuelle ainsi que celles précédentes. Des éléments personnels ont été quelquefois notés lors des présentations, liés à la situation familiale, les goûts, hobbies et phobies.

- *L'expression des attentes et craintes des participants(es)*

Pour l'expression des attentes, chaque participants (es) a d'abord, par une réflexion individuelle, identifié 5 attentes et 5 craintes personnelles. Ensuite, la discussion au sein de chaque groupe autour d'une table a permis de bâtir un consensus de groupe autour des attentes et craintes qui ont été affichées et partagées au sein du grand groupe. Les productions des sous groupes sont résumées ci-après :

Attentes des participants à l'APAS

1. Des conclusions concrètes et réalistes ;
2. des recommandations suivies ;
3. une étincelle qui catalyse un nouveau départ ;
4. l'identification claire des moyens, des besoins et des partenaires ;
5. une synergie entre les acteurs ;
6. la définition d'un chronogramme clair et précis ;
7. le choix des meilleures actions stratégiques ;
8. une meilleure promotion de la gouvernance.

Craintes des participants à l'APAS

- Que le présent séminaire ne soit pas un de plus et qui ne tienne pas compte de l'existant ;
- un crédit de temps insuffisant ;
- le déphasage entre les résultats et les moyens disponibles ;
- déboucher sur des conclusions irréalistes ;
- la non application des conclusions retenues ;
- l'absence de volonté politique.

- *Partage des principes et de l'approche de l'atelier.*

Les principes et l'approche de l'atelier partagés, discutés et adoptés entre l'équipe de facilitation et les participant-e-s sont :

1. S'exprimer librement et participer activement aux travaux ;
2. Mettre le focus sur les activités de l'atelier ;
3. Progresser ensemble dans un cadre consensuel ;
4. Faire un effort de concision et de précision dans les interventions ;
5. Diversifier et varier les intervenants (es) ;
6. Eviter de monopoliser la parole et éviter les va-et-vient intempestifs ;
7. Eteindre ou mettre les portables sous vibreur ;
8. Veiller au respect des horaires.

2. Analyse de la situation actuelle (ASA)

Cette analyse est structurée autour de quatre questions soumises aux participant-e-s avec une démarche basée sur la recherche de consensus avec une réponse individuelle, une réponse du sous groupe et une restitution-validation en plénière. Les questions soulevées ont permis de mettre le focus sur les réalisations, les changements majeurs et les difficultés et obstacles des trois dernières années. Egalement, les défis et enjeux des trois années à venir ont été notés.

2.1 Réalisations récentes de la CNLCC

Pour les trois dernières années, la CNLCC a fait les réalisations suivantes :

5. Mise en place de comité de rédaction d'avant-projet de loi pour la transposition des conventions ;
6. Création d'un réseau de journalistes anticorruption ;
7. Signature de la convention de partenariat avec l'USAID/PGP Sénégal ;
8. Création d'un site web ;
9. Renforcement de capacités des membres de la CNLCC avec des formations à l'étranger ;
10. Organisation d'une campagne de sensibilisation dans 12 des 14 régions du Sénégal ;
11. Etablissement d'un partenariat avec des institutions telles que l'USAID, la CENTIF, le Forum Civil;
12. Etablissement d'un partenariat avec les acteurs de la bonne gouvernance ;
13. Production de rapports annuels ;
14. Modification de la loi 2003-35 du 24 novembre 2003 ;
15. Création d'un réseau sous-régional d'organisations de lutte contre la corruption dans l'espace CEDEAO ;
16. Tenue d'un atelier sur la transposition des textes de la convention des Nations Unies.

Les conclusions de cette partie font ressortir une bonne dynamique de la CNLCC avec des partenariats renforcés matérialisés à travers des conventions signées avec la Forum Civil, la Centif et l'USAID/PGP. Une tentative d'amélioration de la visibilité avec la création d'un site web, la création d'un réseau de journalistes sur la corruption, l'organisation de campagne de sensibilisation à travers douze régions du Sénégal, mais aussi par une meilleure maîtrise de son destin à travers l'organisation d'un atelier de transposition des textes de la convention des Nations Unies.

2.2 Changements majeurs au sein de la CNLCC

Les changements majeurs durant les trois dernières années ont été répertoriés au sein de la CNLCC, il s'agit de :

17. Une implication des partenaires internationaux dans les activités ;
18. ouverture de la CNLCC plus marquée vers l'international ;
19. l'avènement d'un nouveau statut des membres modifié avec la loi 2008-42 du 20 août 2008 modifiant la loi de 2003 portant, création de la CNLCC (statut et durée du mandat) ;
20. amélioration sensible des moyens matériels et financiers qui demeurent encore insuffisants ;
21. mise en place d'une politique de communication et d'actions concrètes ;
22. l'initiation d'un débat public national sur la corruption ;
23. plus grande visibilité au plan international ;
24. bonne gouvernance effective ;
25. respect par le Sénégal de ses engagements internationaux ;
26. changement de comportement des citoyens vis-à-vis de la corruption.

Les conclusions de cette partie font ressortir que la modification de la loi 2003-35 du 24 Novembre 2003 a été un changement majeur reconnu par tous les participants. Il a contribué à une avancée significative avec la stabilité et la durée des mandats des membres de la CNLCC ; ce qui permet de mieux répondre ainsi à l'attente des autorités. Il s'y ajoute une participation à l'œuvre globale de développement économique et social tel qu'affirmé dans le préambule de la loi. Les autres changements ont concerné l'ouverture de la CNLCC vers l'international et d'autres actions allant dans le sens de l'augmentation de la visibilité de la CNLCC.

2.3 Difficultés et obstacles rencontrés par la CNLCC

S'agissant des difficultés et obstacles rencontrés, on a noté :

27. Les problèmes d'effectifs ;
28. le cadre juridique inapproprié (absence de pouvoir d'auto saisine et de saisine directe) ;
29. la non publication des rapports de la CNLCC ;
30. le problème de volonté politique ;
31. l'attitude et la perception des Sénégalais par rapport à la corruption ;
32. les difficultés de communication avec certaines institutions;
33. l'absence de siège fonctionnel ;
34. l'insuffisance de la sensibilisation.

Cette partie a fait ressortir les difficultés les plus marquantes de la CNLC à savoir (i) l'absence de siège fonctionnel, (ii) les problèmes d'effectifs et (iii) les difficultés dans la communication avec certaines institutions avec lesquelles elle partage certains domaines de compétence dans le cadre de la lutte pour la transparence. Les autres difficultés ont concerné le cadre juridique qui est à améliorer pour l'auto saisine possible et la publication de manière automatique des apports soumis au Président de la République par la CNLCC. Enfin, l'insuffisance de la volonté politique et la perception des Sénégalais ont été évoqués sous ce chapitre comme étant des difficultés aux quelles la CNLCC fait face dans sa mission quotidiennement.

2.4 Défis et enjeux de la CNLCC

Pour les trois prochaines années, les défis et enjeux s'articulent autour des points suivants :

35. Le renforcement du cadre juridique et institutionnel de la CNLCC ;
36. la mise à disposition d'un siège fonctionnel ;
37. une meilleure sensibilisation avec un budget conséquent ;
38. un respect et la mise en œuvre des conventions internationales ;
39. la création d'une brigade anticorruption ;
40. le renforcement du partenariat avec les institutions ;
41. la publication du rapport annuel ;
42. le respect et l'effectivité des conventions internationales contre la corruption ;
43. l'adaptation de la législation Sénégalaise à la convention des Nations Unies ;

Les conclusions de cette partie font ressortir que (i) la fonctionnalité de la CNLCC à travers la mise à disposition ou même la construction d'un siège, le renforcement des effectifs avec une brigade mobile, l'adaptation et l'harmonisation du cadre juridique avec les instruments internationaux de lutte contre la corruptions ont apparus de l'avis des participants comme les défis majeurs.

L'analyse de la situation actuelle a été soutenue par la communication de M. Ndiaw Diouf, membre de la CNLCC sur le thème « la lutte contre la corruption: la place de la CNLCC ». (Voir la communication à l'annexe 1).

3. Analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (FFOM)

L'analyse des FFOM de la CNLCC a permis de collecter une large panoplie d'idées individuelles discutées dans des groupes et pré-validés par chaque groupe. Ensuite, les idées produites par chaque groupe ont été regroupées selon le domaine (Force, Faiblesse, Opportunités ou Menaces). Une « Dream team » constituée a procédé à la relecture, l'analyse, l'approfondissement avant de faire des synthèses, des reformulations puis avant la validation.

3.1 Les forces de la CNLCC

L'équipe chargée de faire ressortir les forces de la CNLCC a validé les éléments suivants :

- Le travail en synergie ;
- une institution reconnue ;
- l'indépendance des membres ;
- la collégialité des délibérations ;
- une équipe qualifiée et diversifiée ;
- l'autonomie financière et administrative de la CNLCC ;
- une institution ouverte au niveau national et vers l'international ;
- le statut des membres (indépendance, immunité, durée du mandat) ;
- l'institution créée par une loi (Loi 2003-35 du 24 Novembre 2003) ;
- une expertise avérée et des ressources humaines motivées et engagées ;
- l'opérationnalité de la démarche (sensibilisation, délibérations, publication) ;
- la légitimité (acceptation par les pouvoirs publics et adhésion des populations) ;
- la qualité des membres (expérience, responsabilités, critères de choix, diversité, etc.).

En résumé, il a été retenu que la CNLCC a une bonne assise juridique et qu'elle tire de loi. Ce qui a été à la base de sa création. Ceci lui confère un positionnement institutionnel et stratégique favorable. Cette position a été renforcée par les modifications apportées favorablement à la loi. Elle dispose également d'une autonomie et d'une indépendance envers les autorités administratives. L'expertise et l'expérience des membres qui la composent sont aussi retenues comme force de la CNLCC.

3.2 Les Faiblesses de la CNLCC

S'agissant des faiblesses et les obstacles rencontrés par la CNLCC, il apparaît que l'institution a été marqué par :

- Les pouvoirs limités ;
- le manque de visibilité ;
- la dispersion des efforts ;
- la dépendance budgétaire ;
- le cadre juridique inapproprié ;
- l'indisponibilité des membres ;
- le manque de volonté politique ;
- l'absence de publication du rapport annuel ;
- les difficultés de communication institutionnelle ;
- le manque d'efficacité dans la conduite des actions ;
- les moyens insuffisants (matériels, financiers, juridiques) ;
- les effectifs réduits (membres permanents, absence de personnel technique, etc.) ;
- le manque de visibilité des actions de la CNLCC (rapports non publiés, pas de poursuites).

Il ressort que la CNLCC souffre de son cadre juridique inapproprié et du manque de ressources internes exacerbé par l'indisponibilité des quelques membres existants, la dépendance budgétaire mais surtout la non publication des rapports annuels sont répertoriés comme des faiblesses auxquelles la CNLCC fait face.

3.3 Les opportunités de la CNLCC

Les opportunités ci-dessous ont été identifiées :

- l'accord avec la presse ;
- la signature de conventions ;
- le partenariat avec les bailleurs ;
- le développement de la citoyenneté ;
- la coopération internationale élargie ;
- l'affirmation de la volonté politique ;
- le mécanisme d'évaluation par les pairs ;
- le partenariat avec d'autres organisations ;
- l'intégration de la convention des Nations Unies ;
- la coalition nationale de lutte contre la corruption ;
- la disponibilité des partenaires au développement ;
- l'intérêt de l'opinion pour la lutte contre la corruption ;
- le contexte de Bonne gouvernance (national et international) ;

L'environnement de la CNLCC laisse apparaître des pistes et des opportunités qui s'offrent à elle pour son développement afin de mieux remplir sa mission : Celles-ci concernent l'élargissement des bases de la coopération de la CNLCC, celui du partenariat marqué par la signature de plusieurs conventions avec des partenaires d'horizons divers. Tout ceci dans un contexte favorable à la lutte contre la corruption marqué par une opinion publique de plus en plus consciente de l'enjeu, une citoyenneté de plus en plus affirmée et enfin un contexte national et international plus ouvert vers la prise en charge des questions de bonne gouvernance et de transparence dans la gestion des affaires publiques.

3.4 Les menaces sur la CNLCC

Il est à noter que des menaces pèsent sur la CNLCC, parmi elles :

- La remise en cause des acquis ;
- la démotivation des membres ;
- la banalisation de la corruption ;
- la perte d'efficacité de la CNLCC ;
- la marginalisation par les partenaires ;
- la perte de crédibilité due à l'impunité ;
- les recommandations restées sans suite ;
- la persistance d'une volonté politique insuffisante ;
- le risque de blocage dû au manque de réactivité des décideurs ;
- les menaces provenant des citoyens (absence de réclamations) ;
- les menaces provenant des pouvoirs publics (réduction des moyens).

L'équipe a mis l'accent sur les menaces qu'on peut classer en quatre types : (i) Les menaces provenant des pouvoirs publics, (ii) les menaces liées à l'attitude des membres, (iii) les menaces provenant des citoyens et (iv) les menaces liées aux partenaires.

La communication de M. Mouhamadou Moustapha Tall Vice-président de la CNLCC a conforté ces différents éléments dans sa communication sur l'analyse des forces et des faiblesses de la CNLCC. Il a aussi fait état des dynamiques partenariales en cours et qu'il faut formaliser, avec la cour des comptes, l'inspection générale d'état, la médiation, la direction de la monnaie et du crédit, l'agence de régulation des marchés publics.

En outre, la dimension régionale du partenariat implique des pays tels que le Mali, la Gambie ainsi qu'une institution comme la CEDEAO. Selon M. Tall, la lutte contre la corruption est permanente car celle-ci doit être circonscrite dans des limites soutenables, sans impact négatif sur les efforts de développement.

Au plan international, la CNLCC a pris part à différentes rencontres et délivrer des communications importantes, à l'exemple de celle sur les articles 44 et 45 de la convention de l'ONU sur l'extradition (Macao, du 2 au 5 novembre 2010). Elle a aussi participé au forum de Bangkok, à celui de Singapour, du Kazakhstan et de Malaisie.

La commission a bénéficié de formations, toujours dans le cadre du partenariat, sur la localisation et le rapatriement des actifs des malfaiteurs et de renforcement de capacités dans l'expertise de l'évaluation par les pairs.

Pour conclure, M. Tall a informé qu'auparavant, en Afrique, le Congo et le Togo occupaient toute la place car le Sénégal était absent. Mais maintenant, le Sénégal gagne en visibilité et se positionne mieux sur le terrain régional et international de la lutte contre la corruption.

4. Identification des axes stratégiques de la CNLCC

Chacun des membres du groupe détient une partie de la vision pratique de l'institution ; cette séquence d'atelier vise à la reconstituer sous la forme d'une perception commune de l'avenir. Il s'agit d'une présentation des possibilités de réaction vis à vis de la situation qui prévaut. Au cours de l'atelier les membres du groupe ont fusionné leurs images et leurs rêves de la CNLCC en 2015 en une vision partagée qui est concrète, stimulante et réalisable à travers la question suivante :

"Quels sont les images et rêves que nous voulons voir se réaliser d'ici 2015 au niveau de la CNLCC ? "

4.1 La vision pratique de la CNLCC

La vision pratique de la CNLCC a fait ressortir une image et un rêve

- Un niveau de corruption supportable ;
- une crédibilité accrue de la CNLCC.
- le bannissement de la corruption du Sénégal ;
- une coalition nationale de lutte contre la corruption ;
- des citoyens avertis, respectueux du droit et leurs devoirs ;
- le renforcement des structures de lutte contre la corruption ;
- des leaders engagés et à la pointe de la lutte contre la corruption ;
- le développement du sens du service public auprès des agents préposés ;
- la création d'une agence de lutte contre la corruption (haute autorité, conseil, office, ...) ;
- le Sénégal devient un pays de référence en matière de lutte contre la corruption grâce à la CNLCC ;

Cette vision pratique laisse apparaître une envie d'abord pour l'institution de muer en une Agence ou une Haute Autorité. Peu importe l'appellation mais qu'elle renvoie à une référence institutionnelle en matière de lutte contre la corruption. Ensuite un souci de victoire et de triomphe sur la corruption à travers des schémas et des mécanismes comme une coalition nationale de lutte contre la corruption et enfin une appropriation de ce combat par toutes les franges de la population sénégalaise pour faire du Sénégal un pays de référence en matière de lutte contre la corruption dans la sous-région, en Afrique et dans le monde.

4.2 Les Domaines d'actions stratégiques de la CNLCC

Les stratégies sont des orientations ou des propositions qui influenceront l'avenir par l'utilisation des forces existantes et par le mouvement vers de nouvelles directions. Cette séquence a été le pivot du processus de planification stratégique.

Il s'est agi d'un atelier de grande créativité et de réflexion novatrice qui a permis de dresser une liste d'actions que la CNLCC souhaite entreprendre de mars 2011 à mars 2012 en vue d'atteindre la vision pratique. Les domaines d'actions stratégiques identifiées se déclinent ainsi :

1. *Renforcement organisationnel de la CNLCC ;*
2. *Renforcement des moyens de la CNLCC ;*
3. *Réformes législatives et institutionnelles de la CNLCC*
4. *Amélioration de la Communication et de la Sensibilisation*
5. *Développement de la coopération et du Partenariat*

4.3 La Planification des Actions stratégiques

Le plan de mise en œuvre s'appuie sur les domaines d'action qui ont été identifiés. Il en fixe les directions, organise les ressources, fixe les rôles et les responsabilités des leaders et détermine l'engagement et l'appui des équipes. Les participants constituent les équipes de travail, élaborent un programme d'activités, ciblent les futurs repères et établissent des calendriers. Le mode de réflexion requis est très pratique et immédiat.

Pour cette séquence, les participants ont travaillé à travers la question suivante :

" Qu'est ce qu'il nous faudra effectivement réaliser de mars 2011 à mars 2012 au sein de la CNLCC pour atteindre notre vision? "

PLANIFICATION DES ACTIONS STRATEGIQUES DE LA CNLCC

Domaines d'actions	Renforcement organisationnel de la CNLCC	Renforcement des moyens d'action de la CNLCC			
Ligne d'action	<i>Création de points focaux au sein de certains ministères et dans les capitales régionales</i>	<i>Renforcement des moyens matériels de la CNLCC</i>	<i>Renforcement des moyens financiers de la CNLCC</i>	<i>Renforcement des capacités des membres de la CNLCC</i>	<i>Création d'une brigade fonctionnelle d'au moins 5 membres</i>
Période	Avril à juillet 2011	Avril à décembre 2011	Avril à décembre 2011	Avril à décembre 2011	Avril à décembre 2011
Résultats	Ancrage de la CNLCC au niveau national une effectivité accrue de la lutte contre la corruption	Efficacité et efficience de la CNLCC renforcées	Efficacité et efficience de la CNLCC renforcées	Une CNLCC plus opérationnelle	Brigade créée et opérationnelle
Acteurs	Ministère de la justice CNLCC DGPB (MEF)	État CNLCC	État CNLCC Bailleurs de fonds	CNLCC Formateurs	État CNLCC
Lieux	MEN, MSP, MEF, MINT, Ministère justice, 13 capitales régionales	Dakar	Dakar Extérieur du pays	Sénégal Etranger	Sénégal
Responsable	Président de la CNLCC	Ibrahima Ndoye Abdou Aziz Bâ	Ibrahima Ndoye	Ibrahima Ndoye	Ibrahima Ndoye

Domaines d'actions	Réforme législative et institutionnelle de la CNLCC			Amélioration de la communication et de la sensibilisation			
Ligne d'action	<i>Modifications législatives</i>	<i>Mise en place de codes de conduite</i>	<i>Activités de plaidoyer pour l'adoption de mesures</i>	<i>Elaboration d'une politique de communication et de sensibilisation</i>	<i>Renforcement de la visibilité de la communication</i>	<i>Bouclage de la campagne de sensibilisation à Sédhiou et à Kédougou</i>	<i>Publication du rapport annuel par la CNLCC</i>
Période	Décembre 2010 à décembre 2012	Décembre 2010 à décembre 2011	Avril 2011 à juin 2011	Avril 2011 à juillet 2011	Avril 2011 à mars 2012	Avril 2011	Décembre 2011 à janvier 2012
Résultats	Conformité législative du Sénégal aux conventions sur la corruption Modification du CP, du CPP, de la loi sur la transparence dans la vie publique, le renforcement de la CNLCC, AAI	Développement du sens du service public et la responsabilisation des agents publics, la prévention de la corruption	Amener les décideurs à adhérer aux réformes et appropriation de la bonne conduite des affaires publiques	Une meilleure compréhension de la lutte contre la corruption	La vulgarisation des textes de la CNLCC	La sensibilisation des populations des régions de Sédhiou et Kédougou	La vulgarisation des activités annuelles de la CNLCC
Acteurs	CNLCC, CPI, APNAC, CENTIF, Forum Civil, Article XIX, PNBG, LAREG, REJAS, CEDAF, DREAD, USAID, ONUDC, PTF, Comité AAI	CNLCC, CP, ISA, CENTIF, Forum Civil, LAREG, USAID, CEDAF, DREAD, PNBG, IGE, ONUDC, Cours des comptes, agents publics, APNAC	CNLCC, Comité de pilotage, Conseil des ministres, parlement, PR, Ministre de la justice, universités, APNAC, Forum civil	CNLCC Agences de communication Partenaires	CNLCC REJAS	CNLCC REJAS	CNLCC
Lieux	Dakar	Dakar et régions	Dakar	Les 14 régions du Sénégal	Siège de la CNLCC	Les régions de Sédhiou et Kédougou	Dakar
Responsable	CNLCC	CNLCC au sein de la coalition	CNLCC au sein de la coalition nationale	Le président de la CNLCC	Le président de la CNLCC	Le président de la CNLCC	Le président de la CNLCC

Domaines d'actions	Développement la coopération et du partenariat						
Ligne d'action	<i>Mise en œuvre de la convention avec le PGP USAID</i>	<i>Mise en place de la convention avec la banque mondiale</i>	<i>Signature de la convention CNLCC/CENTIF</i>	<i>Signature de la convention avec le forum civil</i>	<i>Signature de la convention avec l'APNAC</i>	<i>Signature de la convention avec le REJAS</i>	<i>Mise en place d'une coalition nationale de lutte contre la corruption</i>
Période	Avril 2011	Avril, mai 2011	Avril 2011	Avril 2011	Avril 2011	Mai, juin 2011	Avril à décembre 2011
Résultats	Le renforcement de l'efficacité de la CNLCC	Le renforcement de l'efficacité de la CNLCC	Synergie et plus grande efficacité de la CNLCC	Synergie en vue de succès plus probants dans la lutte contre la corruption	Implication des parlementaires dans la lutte contre la corruption	Renforcer la collaboration avec les médias	Constitution d'une synergie d'action au niveau national pour une lutte plus efficace contre la corruption
Acteurs	CNLCC PGP USAID	CNLCC CEDAF/BM	CNLCC CENTIF	CNLCC Forum Civil	CNLCC APNAC	CNLCC REJAS	Les membres de la coalition
Lieux	Sénégal	Sénégal	Siège CENTIF ou CNLCC	Siège CNLCC	Siège CNLCC	Siège CNLCC	Dakar
Responsable	CNLCC	CNLCC	CNLCC	CNLCC	CNLCC	CNLCC	CNLCC

ANNEXES

Analyse des forces

Résumé des forces :

La CNLCC a des forces inhérentes à l'institution et des forces qui se rapportent aux membres de la CNLCC.

- Par rapport à l'institution, il y a le fait qu'elle a été créée par une loi, qu'elle est autonome et qu'elle est ouverte vers l'international.
- Par rapport aux membres, on note qu'ils sont compétents et motivés, leurs décisions sont autonomes et prises collégalement.

Forces identifiées:

- Le travail en synergie ;
- Une institution reconnue ;
- L'autonomie de la CNLCC ;
- La collégialité des délibérations ;
- L'indépendance des membres ;
- Une équipe qualifiée et diversifiée ;
- L'autonomie financière et administrative ;
- Une institution ouverte au niveau national et vers l'international ;
- L'opérationnalité de la démarche (sensibilisation, délibérations, publication) ;
- Le statut des membres (indépendance, immunité, durée du mandat)
- L'institution créée par une loi (Loi 2003-35 du 24 Novembre 2003) ;
- Une expertise avérée et des ressources humaines motivées et engagées ;
- La légitimité (acceptation par les pouvoirs publics et adhésion des populations);
- La qualité des membres (expérience, responsabilités, critères de choix, diversité, etc.).

Analyse des faiblesses

Résumé des faiblesses:

La CNLCC souffre de difficultés internes liées à son cadre juridique inapproprié.

Faiblesses identifiées:

- Les pouvoirs limités ;
- Le manque de visibilité ;
- La dispersion des efforts ;
- La dépendance budgétaire ;
- Le cadre juridique inapproprié ;
- L'indisponibilité des membres ;
- Le manque de volonté politique ;
- L'absence de publication du rapport annuel ;
- Les difficultés de communication institutionnelle ;
- Le manque d'efficacité dans la conduite des actions ;

- Les moyens insuffisants (matériels, financiers, juridiques) ;
- Les effectifs réduits (pas de membres permanents, absence de personnel technique, etc.) ;
- Le manque de visibilité des actions de la CNLCC (rapports non publiés, pas de poursuites).

Analyse des opportunités

Résumé des opportunités :

Quatre grappes regroupées constituent le contexte national et international. Ce contexte étant favorable à la lutte contre la corruption et les conditions de succès étant définies, il importe de passer à l'action.

Opportunités identifiées:

Les opportunités de coopération

- La coopération internationale élargie
- La disponibilité des partenaires au développement
- Le partenariat avec les bailleurs

Les opportunités de partenariat

- La signature de conventions ;
- L'accord avec la presse ;
- La coalition nationale ;
- Le partenariat avec d'autres organisations ;
- L'affirmation de la volonté politique ;
- Le mécanisme d'évaluation par les pairs ;
- L'intégration de la convention des Nations Unies.

Les opportunités de liées au contexte favorable

- Le contexte de Bonne gouvernance (national et international) ;
- L'intérêt de l'opinion ;
- Le développement de la citoyenneté.

Analyse des menaces

Résumé des menaces :

Les menaces identifiées:

- Les menaces provenant des citoyens (absence de réclamations) ;
- La démotivation des membres ;
- La banalisation de la Corruption ;
- La perte de crédibilité due à l'impunité ;
- La persistance d'une volonté politique insuffisante ;
- La marginalisation par les partenaires ;
- Le risque de blocage dû au manque de réactivité des décideurs ;
- Les menaces provenant des pouvoirs publics (réduction des moyens) ;
- La perte d'efficacité de la CNLCC ;
- La remise en cause des acquis ;
- Les recommandations restées sans suite.

L'image de la victoire d'une CNLCC efficace

En tenant compte des résultats de l'analyse de la situation actuelle et des aboutissements du diagnostic FFOM, les participant-e-s ont répondu, lors d'un intense "brainstorm", à la question : «quelle est l'image de la victoire d'une CNLCC efficace, d'ici 2015 ? »

- La création d'une agence de lutte contre la corruption (haute autorité, conseil, office, ...);
- Une coalition nationale de lutte contre la corruption ;
- Un niveau de corruption supportable ;
- Le Sénégal devient un pays de référence en matière de lutte contre la corruption grâce à la CNLCC ;
- Le développement du sens du service public auprès des agents préposés ;
- Des citoyens avertis, respectueux du droit et leurs devoirs
- Des leaders engagés et à la pointe de la lutte contre la corruption ;
- Le bannissement de la corruption du Sénégal ;
- Le renforcement des structures de lutte contre la corruption ;
- Une crédibilité accrue de la CNLCC.

La vision pratique de la victoire

Chaque groupe s'es approprié l'ensemble des éléments constitutifs du rêve de la victoire de la CLNCC en 2010, a discuté et traduit de façon consensuelle la situation concrète à laquelle on aboutirait si le rêve se réalisait.

En 2015, le Sénégal est classé premier en Afrique dans la lutte contre la corruption grâce au travail abattu par l'Agence de lutte contre la corruption ex-CNLCC.

Nous rêvons d'une organisation forte et opérationnelle, de citoyens avertis, de leaders intègres et engagés, et d'un service public responsable et au-dessus de tout soupçon pour une tolérance zéro en matière de lutte contre la corruption à l'horizon 2015.

La CNLCC au cœur d'une coalition nationale contre la corruption pour un Sénégal modèle de transparence.

Pour un Sénégal sans corruption boutons la corruption hors du Sénégal.

- La corruption: une pratique ancienne et universelle.
- La diversité et l'ancienneté des travaux consacrés au phénomène révèlent l'intérêt qu'on lui porte.
- En Europe: il est établi un lien entre vertu et société démocratique.

Introduction

Donc, la corruption est conçue comme un mal pouvant saper les fondements de la démocratie. Dans le monde musulman, la corruption est assimilée à un désordre sur terre, un acte subversif. Mais aujourd'hui, on note une amplification du phénomène.

Quelles en sont les raisons?

Elles sont de plusieurs ordres :

- Des règles de déontologie inexistantes dans certains secteurs;
- Des systèmes de prévention et de détection inexistantes ;
- Des mécanismes de sanctions défaillants.
- Une amplification, mais aussi une diversification des formes de corruption.

Classifications de la corruption

Elle est de plusieurs types :

- La corruption active et la corruption passive (rôle des protagonistes);
- La petite corruption et la grande corruption (ampleur);
- La corruption nationale et la corruption transfrontalière (champ);
- La corruption d'agent public et la corruption d'agents du secteur privé (qualité).

La corruption est un phénomène aux conséquences désastreuses à tous points de vue.

Au regard des droits civils et politiques: elle procure des avantages illicites en violation de règles destinées à assurer l'impartialité et l'efficacité.

Elle compromet le jeu démocratique et porte atteinte à l'autorité de l'état.

Sur le plan criminologique: la corruption favorise la criminalité organisée et constitue un moyen utilisé pour assurer l'impunité des auteurs de certaines infractions;

D'un point de vue économique, un lien est établi entre corruption et sous développement.

La tendance actuelle est à l'internationalisation du fléau, en raison de sa nouvelle dimension transfrontalière, du fait de la mondialisation, des possibilités offertes par les TIC, du développement des transactions financières internationales.

Et cette dimension internationale rend insuffisance les réponses nationales, d'où une réponse d'abord internationale.

A l'origine la convention contre la criminalité transnationale organisée ou convention de Palerme constituait un instrument de lutte contre la corruption. Vient ensuite la convention des Nations Unies contre la corruption (31 octobre 2003).

Et l'Afrique?

Notre continent n'est pas épargné par ce mal. Le continent est même considéré comme l'un des plus corrompus. Différentes études mettent en corrélation le niveau de corruption et le sous développement endémique.

Sens du discours scientifique sur la corruption.

Aucune action sérieuse n'est menée pour lutter contre la corruption.

Certains mènent un combat faible et timide contre la corruption.

D'autres estiment impossible d'éradiquer le phénomène.

Pourtant des efforts sont accomplis sur le plan continental et sur le plan sous régional :

Des instruments sont adoptés tant à l'échelle continentale qu'au niveau sous-régional, ce qui fait que ces thèses fatalistes ne correspondent à la réalité.

Au plan continental, l'adoption à Maputo, le 11 juillet 2003, de la convention de l'Union Africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption constitue une arme de taille.

La réaction au plan sous-régional prend deux formes:

- d'une part, l'adoption de conventions sous l'égide d'organisations d'intégration; exemple le protocole de la CEDEAO du 21 décembre 2001;
- d'autre part, l'apport du droit communautaire; exemple la directive n° 05/2005/CM/UEMOA du 09 décembre 2005 portant contrôle et régulation des marchés publics et des délégations de service public.

Le Sénégal

Notre pays a des obligations résultant de ces conventions. En plus de l'incrimination de la corruption, il doit concrétiser l'obligation de mettre en place et rendre opérationnel un organe de lutte contre la corruption, d'où la création d'une autorité administrative indépendante qu'est la CNLCC avec l'élaboration de deux textes de portée et de valeur juridique inégale:

- un texte de caractère législatif : la loi n° 2003-35 du 23 novembre 2003 portant création d'une commission de lutte contre la non-transparence, la corruption et la concussion modifiée par la loi n° 2008-42 du 20 août 2008.
- un texte de caractère réglementaire : le règlement intérieur adopté par la commission sur la base de l'article 12 de la loi.

Il est nécessaire de combiner ces textes pour déterminer les règles applicables à l'organisation et au fonctionnement de la commission.

I Organisation de la CNLCC

L'organisation de la CNLCC peut s'appréhender à partir de trois questions:

- les membres;
- les organes;
- les moyens.

A Les membres

1 Nomination:

- Les membres sont au nombre de 10, y compris le Président (Art. loi n° 2003-3).
- La nomination se fait par décret.
- La désignation du président relève du pouvoir discrétionnaire du président de la république.
- La désignation des membres simples est ce une compétence liée?
- L'origine des membres
 - 3 représentants de l'administration présentés par le garde des sceaux après consultation des ministres chargés de l'économie, du commerce et de la fonction publique ainsi du directeur général de l'Apix.
 - 3 représentants de la société civile présentés par le garde des sceaux après consultation des assemblées de l'UCAD et de l'UGB, du conseil de l'ordre des avocats, du conseil de l'ordre des experts-comptables ainsi que des organisations des ONG intervenant dans la protection des droits de l'homme.
 - 3 représentants du secteur privé économique présentés par le ministre chargé de la fonction publique, du travail, de l'emploi et des organisations professionnelles après consultation des organisations patronales et des syndicats de travailleurs.

2 Statut:

- La durée du mandat est de six ans, sans possibilité de renouvellement (art5 dans sa rédaction due à la loi n° 2008-12 du 20 août 2008)
- Les membres ne sont permanents
- Ils bénéficient de protection (il ne peut être mis fin aux fonctions que dans les cas prévus par l'art.10)

- Ils bénéficient d'une immunité: ils ne peuvent être poursuivis, recherchés, arrêtés ou jugés pour les actes accomplis, les mesures prises ou les opinions émises dans l'exercice des fonctions (art 16, al. 2);
- Ils bénéficient d'un traitement dont le montant est fixé par décret (nouvel art.17)

B Les organes de la Commission

L'art. 12 renvoie à un règlement intérieur pour préciser les modalités de fonctionnement à travers quatre sections:

- La section réclamation qui statue sur les réclamations et propose la suite à donner ;
- La section étude qui conduit les études nécessaires pour connaître les causes structurelles de la corruption;
- La section coopération qui élabore et suit les accords et organise les missions;
- La section communication qui élabore la politique de communication et gère le volet sensibilisation.

Le secrétariat permanent, dirigé par un secrétaire permanent lui-même placé sous l'autorité du président, regroupe les moyens matériels et humains fournis par l'état.

C Les moyens

La commission dispose d'un budget intégré dans le budget des services de la présidence (art.14).

A cet effet, elle prépare au plus tard le 31 août un projet de budget soumis au président de la république.

La commission peut obtenir le concours des services de l'état.

II Le fonctionnement

La commission a un certain nombre d'attributions qu'elle exerce conformément aux dispositions de la loi de 2003 et du règlement. Elle prend des décisions et formule des propositions

A Attributions

Elles sont de 3 ordres:

- La commission statue sur les réclamations formées par les citoyens.

La réclamation s'entend de toute demande adressée à la commission relativement aux faits de non transparence, de corruption et de concussion.

La réclamation n'est pas une demande en justice: donc on n'exige ni intérêt, ni qualité.

Pour examiner les réclamations, la commission peut initier toutes diligences utiles.

Elle est tenue de respecter le principe du contradictoire (art 2 in fine).

La commission n'est pas une juridiction; elle est autorité administrative indépendante.

En cas de réclamation, trois possibilités existent: (i) le classement sans suite, (ii) la poursuite des investigations, (iii) la saisine du président de la république; elle lui adresse une note circonstanciée et des recommandations.

- L'étude des causes structurelles de la corruption et infractions connexes;

C'est l'aspect préventif de l'activité de la commission;

- La proposition de réforme: la commission propose les réformes législatives, réglementaires et administratives nécessaires pour promouvoir la bonne gouvernance et la transparence.

Les résultats des études ainsi que les propositions de réforme sont consignés dans un rapport annuel remis au président de la république et rendu public (art.4).

B Les délibérations

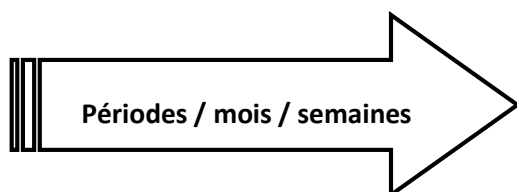
La commission se réunit au moins une fois par trimestre. Elle se réunit également aussi souvent que de besoin. Le quorum est fixé aux 2/3 des membres. Elle applique la règle de majorité simple des membres présents.

Une dérogation est appliquée pour les réclamations. Une décision concernant une réclamation nécessite une majorité renforcée des 2/3 des membres.

Les délibérations sont secrètes et imposent l'obligation de respecter la confidentialité sur les réclamations reçues et les positions exprimées lors des débats.

G1/ Renforcement organisationnel de la CLNCC

Création de points focaux au sein de certains ministères et des capitales régionales



Date de Démarrage: _ Clôture: __

Date de

Objectif

Ancrage de la commission au niveau national pour une effectivité plus accrue de la lutte contre la corruption

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Création par décret des points focaux	Avant 31 juillet 2011	Ministère de la justice
2	✓ Choix des responsables des points focaux	30 septembre 2011	CNLCC
3	✓ Elaboration d'un guide à l'usage du point focal	31 juillet 2011	CNLCC
4	✓ Formation et sensibilisation des points focaux	15 octobre 2011	CNLCC
5	✓ Dotation de siège fonctionnel pour chaque point focal	31 juillet 2011	DGPB
	✓ Suivi et évaluation	Chaque trimestre	CNLCC

Mesures d'évaluation

- Nombre de points focaux mis en place
- Définition des critères de choix
- Rapport trimestriel des points focaux
- Disponibilité du guide
- Effectivité du guide
- Formations réalisées

Partenaires

- USAID / PGP
- Organisations de la société civile
- Etat
- Collectivités locales
- Presse

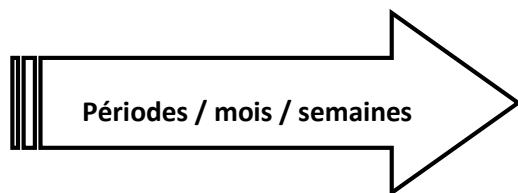
Equipe

- Moustapha Tall
- KarimGuèye
- MatarSall
- Martin Tine

Remarques particulières

G2/ Réforme législative et institutionnelle de la CLNCC

Mise en place de codes de conduite pour le secteur public, le secteur privé et la société civile



Objectif

Développement du sens du service public, la responsabilisation des agents préposés et la prévention de la corruption

Date de Démarrage: __ décembre 2010 Clôture: __ décembre 2011

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Elaboration du projet de code à partir de l'existant	Avril 2011	Secteur public : le comité de pilotage, secteur privé : partenariat avec l'Institut Sénégalais des Administrateurs, Forum Civil, CNLCC.
2	✓ Série de séances de partage du code avec les secteurs concernés	Décembre 2011	
3	✓ Elaboration de codes spécifiques par corps	Février 2012	CNLCC, les différents corps
4			
5			

Mesures d'évaluation

Fiches d'évaluation

Remarques particulières

L'accord des différents secteurs

L'évaluation et le bouclage du budget

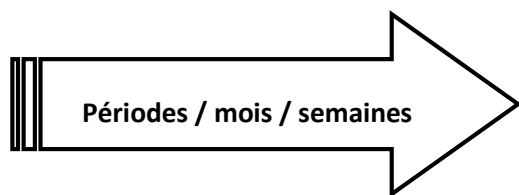
Partenaires

ISA
Forum Civil
USAID
Les agents publics
CEDAF
DREAD
PNBG
CENTIF

Equipe

CNLCC
Membres du comité de pilotage sur la transposition, le comité de relecture du code

Activités de plaidoyer pour l'adoption des mesures de transposition



Objectif

Amener les décideurs à adhérer aux réformes législatives envisagées

S'appropriier les codes de conduite

Date de Démarrage: _ avril 2011 Clôture: __ juin 2011

Procédures de la mise en œuvre	Quand	Qui
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; width: 30px; text-align: center;">1</div> <div style="margin-left: 20px;">✓ Réunion de sensibilisation avec le ministère de la justice ou CPI, APNAC</div>	Avril 2011	CNLCC
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; width: 30px; text-align: center;">2</div>		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; width: 30px; text-align: center;">3</div>		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; width: 30px; text-align: center;">4</div>		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; width: 30px; text-align: center;">5</div>		

Mesures d'évaluation

Procès verbaux de réunions

Partenaires

Forum Civil
 USAID
 ONUDC
 Les partenaires au développement
 PNBG
 Article XIX
 Comité pour l'accès du public à l'information
 LAREG
 REJAS
 CENTIF

Equipe

CNLCC

Remarques particulières

Achèvement des partenariats
 Définition du budget
 Bouclage du budget

Modification législatives

Périodes / mois / semaines

Date de Démarrage: _ décembre 2010 Date de Clôture: __ décembre 2011

Objectif

Mettre la législation sénégalaise en conformité avec les conventions internationales par la modification du code pénal et du code de procédure pénale, la loi sur la transparence de la vie publique, la loi sur l'accès à l'information et celle renforçant les pouvoirs de la CNLCC et changeant sa dénomination

Procédures de la mise en œuvre	Quand	Qui	
1	✓ Elaboration d'avant-projets	Décembre 2010 à avril 2011	Comité de pilotage mis en place par la CNLCC
2	✓ Soumission des avant-projets au ministère de la justice et au CPI	Avril 2011	CNLCC
3	✓ Adoption des projets de loi		Conseil des ministres
4	✓ Adoption des lois		Assemblée nationale et sénat
5	✓ Promulgation des lois	Mars 2010	Président de la république

Mesures d'évaluation

Consultation des textes, des communiqués du conseil des ministres et des publications du journal officiel

Remarques particulières

Existence de facteurs non maîtrisables tels que l'intervention du conseil des ministres et du parlement

Le risque de rejet de certains textes

Le risque de dénaturation du contenu des textes

Partenaires

Ministère de la justice (DACG, cabinet du ministre)

Forum Civil

Université

APNAC

Equipe

NdiawDiouf

AliouneNdao

MoustaphaKâ

Rougiyatou Kane Thiam

Amadou Faye

Martin P. Tine

ElhadjiMakhoudiaMboup

Maître Ibrahima Ndoye

Moustapha Tall

Mamadou Diop

Ibrahima Diagne

Ndèye Bâ Diallo

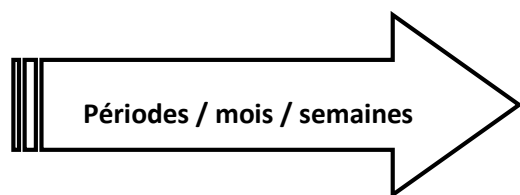
Shérif Mbodj

Blaise Diadhiou

Abdou Aziz Bâ

G3/ Renforcement des moyens d'action de la CNLCC

Renforcement des moyens matériels de la CNLCC



Objectif
Renforcer l'efficacité et l'efficience de la CNLCC

Date de Démarrage: _ avril 2011 Date de Clôture: _ décembre 2011

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Evaluation des besoins	Avril 2011	CNLCC
2	✓ Demande aux autorités compétentes et requêtes auprès des bailleurs de fonds	Avril 2011	CNLCC
3	✓ Mise à disposition des besoins exprimés	Fin 2011 au plus tard	Etat
4			
5			

Mesures d'évaluation

Mise à disposition d'un siège fonctionnel et équipé

Partenaires

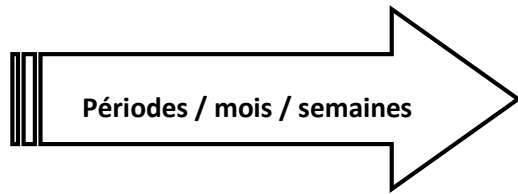
Etat
Bailleurs de fonds

Equipe

MamadouNdong
IbrahimaThioye
Cheikh A. T. Dieng
IbrahimaNdoye

Remarques particulières

Renforcement des moyens financiers de la CNLCC



Objectif

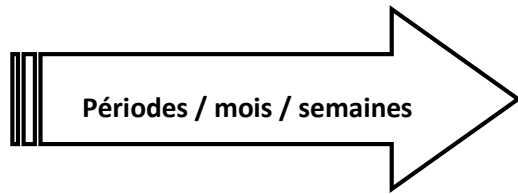
Renforcer l'efficacité et l'efficience de la CNLCC

Date de Démarrage: _ avril 2011 Date de Clôture: _ décembre 2011

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Evaluation des besoins	Avril 2011	CNLCC
2	✓ Demandes adressées aux autorités et aux bailleurs de fonds	Avril 2011	CNLCC
3	✓ Suivi des demandes	Avril à décembre 2011	CNLCC
4	✓ Mise à disposition des moyens financiers	Décembre 2011 au plus tard	Etat
5			

<p align="center">Mesures d'évaluation</p> <p>Les moyens effectivement mis à disposition</p>	<p align="center">Partenaires</p> <p>Etat</p> <p>Bailleurs de fonds</p>	<p align="center">Equipe</p> <p>MamadouNdong</p> <p>IbrahimaThioye</p> <p>Cheikh A. T. Dieng</p> <p>IbrahimaNdoye</p>
<p align="center">Remarques particulières</p>		

Renforcement des capacités des membres de la CLNCC



Objectif
Une meilleure opérationnalité de l'institution

Date de Démarrage: _ avril 2011

Date de Clôture: _ février 2012

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Evaluation des besoins de formation	Avril 2011	CNLCC
2	✓ Identification des formateurs	Mai 2011	CNLCC
3	✓ Mise en œuvre des formations	Février 2012	Formateurs
4	✓ Evaluation des formations	Février 2012	Formateurs
5			

Mesures d'évaluation

Réduction de la durée de traitement des réclamations
Amélioration de la qualité du travail de la commission et de la qualité des rapports

Partenaires

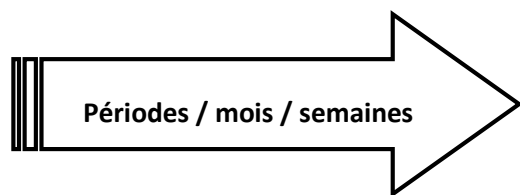
Bailleurs de fonds
Consultants

Equipe

MamadouNdong
IbrahimaThioye
Cheikh A. T. Dieng
IbrahimaNdoeye

Remarques particulières

Création d'une brigade fonctionnelle d'au moins 5 agents au sein de la CNLCC



Objectif

Appuyer les membres de la CNLCC dans les enquêtes et les investigations

Date de Démarrage: _ avril 2011 Date de Clôture: _ décembre 2011

Procédures de la mise en œuvre	Quand	Qui
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; width: 30px; text-align: center;">1</div> ✓ Demande de mise à disposition d'agents aux ministères concernés	Avril 2011	CNLCC
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; width: 30px; text-align: center;">2</div> ✓ Projet de décret portant organisation et fonctionnement de la brigade	Avril 2011	CNLCC
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; width: 30px; text-align: center;">3</div> ✓ Affectation des agents à la brigade	Décembre 2011	Ministères
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; width: 30px; text-align: center;">4</div> ✓ Mise à disposition des moyens pour la brigade (bureaux, véhicules, indemnités, ...)	Décembre 2011	Etat
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; width: 30px; text-align: center;">5</div>		

Mesures d'évaluation

Existence effective de la brigade
Nombre d'agents affectés à la brigade

Partenaires

Ministère de l'intérieur
Défense
MEF

Equipe

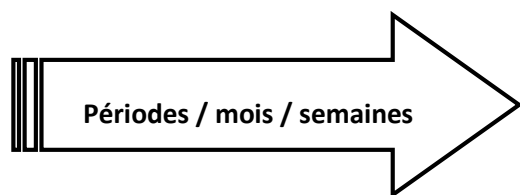
MamadouNdong
IbrahimaThioye
Cheikh A. T. Dieng
IbrahimaNdoeye

Remarques particulières

Affectation d'un siège fonctionnel à la commission, avec suffisamment de bureaux

G3/ Amélioration de la communication et de la sensibilisation

Elaboration d'une politique de communication et de sensibilisation



Objectif
Vulgarisation des missions de la CNLCC

Date de Démarrage: _ avril 2011 Date de Clôture: _ mars 2012

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Définir le message à communiquer	Avril 2011	CNLCC et REJAS
2	✓ Identifier les cibles de communication	Avril à mai 2011	CNLCC
3	✓ Elaborer le budget	Mai 2011	CNLCC
4	✓ Organiser des ateliers de vulgarisation	Mai- juin 2011	CNLCC et REJAS
5	✓ Suivre et évaluer les campagnes de sensibilisation	Mai 2011 à mars 2012	CNLCC

Mesures d'évaluation

Nombre de personnes présentes dans les ateliers
Les sondages dans les régions
L'audimat, le taux d'écoute

Partenaires

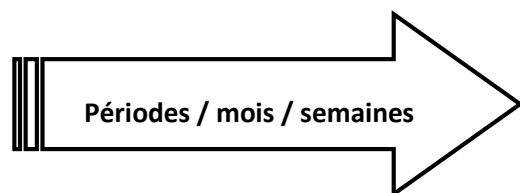
Etat
Société civile
REJAS
USAID
Université
Les médias
Les ambassades

Equipe

CNLCC
REJAS
Partenaires
Bailleurs

Remarques particulières

Moyens financiers et logistiques adéquats
Imprévus techniques



Objectif

Amener les populations à une meilleure compréhension de la corruption

Date de Démarrage: _ Clôture: __

Procédures de la mise en œuvre	Quand	Qui
<p>1 ✓ Définir la stratégie de lutte contre la corruption</p>	A partir d'avril 2011	CNLCC
<p>2 ✓ Procéder à un appel à candidatures pour la formation des membres en communication</p>	Mai – juin 2011	CNLCC et partenaires
<p>3 ✓ Atelier de formation des membres de la CNLCC</p>	Juin – juillet 2011	Agence de formation retenue
<p>4 ✓ Evaluation de la formation</p>	Juillet 2011	Agence choisie
<p>5 ✓ Mise en application des résultats de la formation</p>	Juillet 2011	CNLCC

Mesures d'évaluation

Membres de la CCNLCC formés
Validation des acquis

Partenaires

Agence de formation
Bailleurs
REJAS

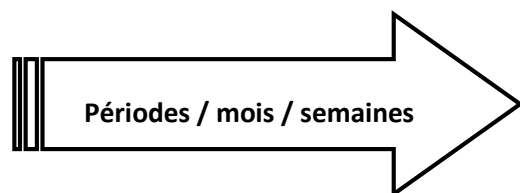
Equipe

Les membres de la CNLCC

Remarques particulières

Problème de la disponibilité des membres de la CNLCC
Budget de formation insuffisant

Boucler la campagne de sensibilisation à Sédhiou et à Kédougou



Objectif
Sensibiliser les populations à Sédhiou et à Kédougou

Date de Démarrage: _ Clôture: __

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Définir le message à communiquer	Avril 2011	CNLCC et REJAS
2	✓ Identifier les cibles de communication	Avril à mai 2011	CNLCC
3	✓ Elaborer le budget de communication	Mai 2011	CNLCC
4	✓ Organiser des ateliers de vulgarisation	Mai- juin 2011	CNLCC et REJAS
5	✓ Suivre et évaluer les campagnes de sensibilisation	Mai 2011 à mars 2012	CNLCC

Mesures d'évaluation

Nombre de personnes présentes dans les ateliers
Les sondages dans les régions
L'audimat, le taux d'écoute

Partenaires

Etat
Société civile
REJAS
USAID
Université
Les médias
Les ambassades

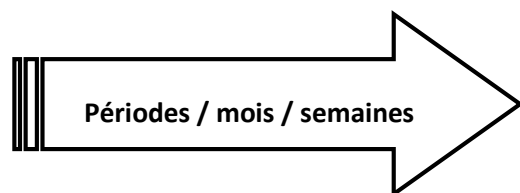
Equipe

CNLCC
REJAS
Partenaires
Bailleurs

Remarques particulières

Moyens financiers et logistiques adéquats
Imprévus techniques

Publication du rapport annuel de la CNLCC



Objectif
Vulgarisation des activités annuelles de la CNLCC

Date de Démarrage: _ Clôture: __

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Rédaction du rapport	octobre 2011	
2	✓ Tirage du rapport en nombre suffisant	Novembre 2011	
3	✓ Appel d'offres pour le choix de l'imprimerie	Octobre 2011	
4	✓ Sélection de l'imprimerie	Novembre 2011	CNLCC
5	✓ Distribution du rapport	Décembre 2011 – janvier 2012	

Mesures d'évaluation

Le respect des délais de rédaction du rapport
L'existence d'un comité de rédaction et de relecture

Partenaires

Les partenaires
Les imprimeries sélectionnées
Les cibles
L'état

Equipe

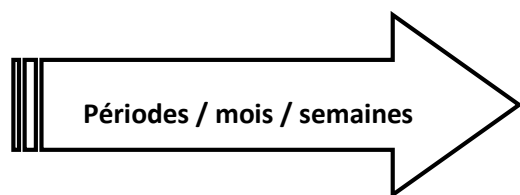
CNLCC

Remarques particulières

Disponibilité à temps des informations
Démarche participative

G4/ Développement de la coopération et du partenariat

Mise en œuvre de la convention avec le PGP



Objectif

Le renforcement de l'efficacité de la CNLCC

Date de Démarrage: _ avril 2011 Date de Clôture: _ avril 2012

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Soumission du plan d'action stratégique de la CNLCC au PGP	Avril 2011	
2	✓ Identification des actions à appuyer par le PGP		PGP et CNLCC
3	✓ Mise en place d'un comité de pilotage		
4	✓ Suivi de la mise en œuvre	Avril 2012	
5			

Mesures d'évaluation

Le budget est disponible
Les activités appuyées sont réalisées

Partenaires

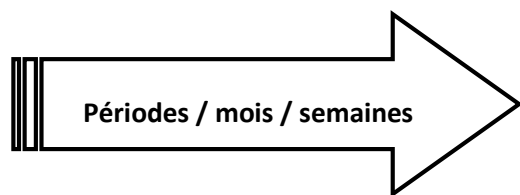
USAID
CENTIF
Etat du Sénégal
Forum civil

Equipe

Remarques particulières

Indisponibilité du budget

Mise en œuvre de la convention de partenariat avec la banque mondiale



Objectif
Le renforcement de l'efficacité de la CNLCC

Date de Démarrage: _ avril 2011 Date de Clôture: _ 2012

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Définition du plan de travail avec la CNLCC	Avril – mars 2011	CNLCC
2	✓ Financement des activités ciblées	2011	Banque mondiale
3	✓ Suivi et évaluation	2012	CEDAF
4			
5			

Mesures d'évaluation

Réalisation des activités financées
Les rapports

Partenaires

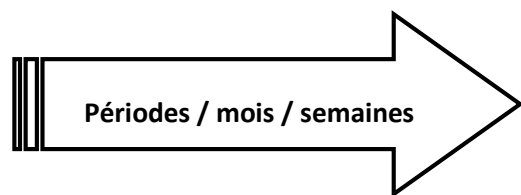
CEDAF
ARMP
CENTIF
Banque mondiale

Equipe

Remarques particulières

Conditions posées par la banque mondiale irréalisables

Signature de la convention CENTIF/CNLCC



Réalisation repère
 Améliorer le travail en synergie en vue d'une plus grande efficacité de la lutte contre la corruption et les délits connexes

Date de Démarrage: _ avril 2011 Date de Clôture: _ avril 2012

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Fixer d'un commun accord une date pour la signature de la convention	Avril 2011	Les présidents de la CENTIF et de la CNLCC
2	✓ Mise en œuvre de la convention	Déjà effective	
3	✓ Evaluation et suivi de la mise en œuvre	Avril 201	
4			
5			

Mesures d'évaluation

La convention de partenariat avec la CENTIF est signée

Partenaires

Banque mondiale
 Réseau des parlementaires
 USAID
 GIABA

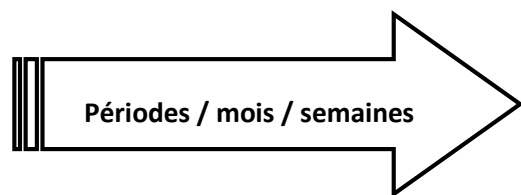
Equipe

Mamadou Diop
 Jacques Ngor Sarr
 Mountaga Tall Dioume
 Doudou Wade
 Abdoulaye Sadio

Remarques particulières

Les activités doivent pouvoir être mises en œuvre dès la signature de la convention

Signature de la convention avec le REJAS



Date de Démarrage: _ mars 2011 Date de Clôture: _ juin 2011

Objectif

Renforcement des capacités des journalistes pour un meilleur traitement de l'information sur le phénomène de la corruption et ses dangers pour le développement de notre pays

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Elaboration du projet de convention	Mars 2011	CNLCC et REJAS
2	✓ Validation de la convention	Juin 2011	CNLCC et REJAS
3	✓ Signature de la convention	Juin 2011	Les présidents de la CNLCC et du REJAS
4	✓ Mise en œuvre de la convention		CNLCC et REJAS
5	✓ Suivi évaluation	Mars 2012	CNLCC et REJAS

Mesures d'évaluation

La convention de partenariat est signée

Partenaires

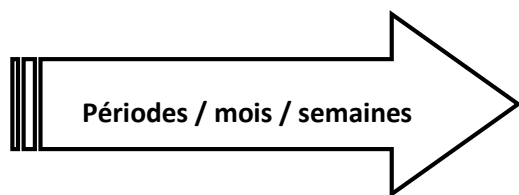
USAID
Banque mondiale
PANOS
Les fondations
Le réseau des parlementaires

Equipe

Remarques particulières

Les activités doivent être exécutées conformément aux dispositions de la convention

Signature de la convention de partenariat avec le forum civil



Objectif

Travail en synergie en vue d'une plus grande transparence dans la lutte contre la corruption

Date de Démarrage: _ avril 2011

Date de Clôture: _ mars 2012

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Validation de la convention	Avril 2011	Forum Civil / CNLCC
2	✓ Signature de la convention	Avril 2011	Coordonateur de forum civil / président CNLCC
3	✓ Mise en œuvre de la convention	Avril 2011	CNLCC / forum civil
4	✓ Suivi évaluation	Mars 2012	Concerté
5			

Mesures d'évaluation

La convention de partenariat est signée

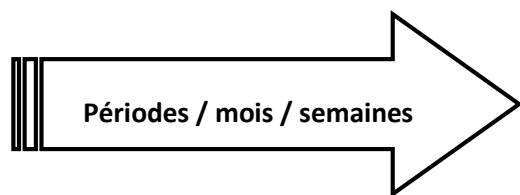
Partenaires

Transparency international
LAREG

Equipe

Remarques particulières

Convention de partenariat avec le réseau des parlementaires



Objectif

Implication du parlement pour le renforcement du cadre juridique et la promotion de la bonne gouvernance

Date de Démarrage: _ mars 2011 Date de Clôture: _ mars 2012

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Réunion de confirmation du contenu de la convention	Fin mars	Réseau et CNLCC
2	✓ Elaboration du projet de convention	Avril 2011	CNLCC
3	✓ Validation et signature de la convention	Mai 2011	Réseau et CNLCC
4	✓ Mise en œuvre de la convention	Mai 2011	
5	✓ Suivi évaluation	Mars 2012	Réseau et CNLCC

Mesures d'évaluation

Convention signée

Partenaires

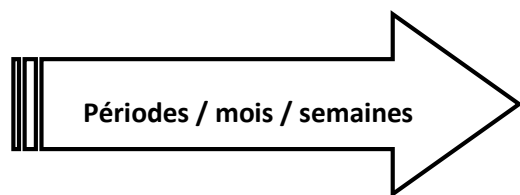
Forum civil
Assemblée nationale
Sénat
Ministère des relations avec les institutions

Equipe

Remarques particulières

Médiatisation

Mise en place d'une coalition nationale de lutte contre la corruption



Objectif
Créer une synergie nationale d'action autour de la lutte contre la corruption

Date de Démarrage: _ avril 2011 Clôture: _ décembre 2011

Procédures de la mise en œuvre		Quand	Qui
1	✓ Ciblage de tous les acteurs impliqués dans la lutte	Avril 2011	APNAC et CNLCC
2	✓ Envoi de correspondance et de termes de référence	Mai 2011	APNAC et CNLCC
3	✓ Atelier de partage et de définition du cadre organisationnel	Juin - juillet 2011	APNAC et CNLCC
4	✓ Installation des organes	Septembre 2011	
5	✓ Atelier de planification stratégique des activités de la coalition	Octobre 2012	APNAC et CNLCC

Mesures d'évaluation

Mise en place effective de la coalition
Disponibilité d'un plan d'action

Partenaires

REJAS
CENTIF
IGE
USAID
Forum civil
Ministère de la justice
Primature
Partenaires au développement

Equipe

Remarques particulières

Manque d'engagement et d'adhésion
Difficultés de financement des activités des ateliers

Analyse de la situation actuelle de la CNLCC Groupe 1	
<u>Réalisations récentes</u> des 3 dernières années	<u>Changements majeurs</u> durant les 3 dernières années
<ul style="list-style-type: none"> - Transposition conventionnelle des Nations Unies contre la corruption - Partenariat avec les acteurs de la bonne gouvernance - Production des rapports annuels - Campagne de sensibilisation à travers le Sénégal - Création réseau des journalistes contre la corruption 	<ul style="list-style-type: none"> - Loi 2008 modifiant la loi 2003 portant création de la CNLCC (statut, nombre) - Plus grande visibilité au plan international - Augmentation des moyens budgétaires - Débat public national sur la corruption
<u>Difficultés et obstacles</u> rencontrés les 3 dernières années	<u>Défis et enjeux</u> des 3 années à venir
<ul style="list-style-type: none"> - Cadre juridique inapproprié (absence de procédures d'auto saisine) - Non publication des rapports - Problème de volonté politique - Attitude et perception des Sénégalais - Problème d'effectifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne gouvernance effective - Respect par le Sénégal de ses engagements internationaux - Changement de comportement des citoyens - Satisfaire à l'évaluation par les pairs

Analyse de la situation actuelle de la CNLCC Groupe 2	
<u>Réalisations récentes</u> des 3 dernières années	<u>Changements majeurs</u> durant les 3 dernières années
<ul style="list-style-type: none"> - Modification de la loi 2003 - Organisation d'un séminaire regroupant les institutions dans l'espace CEDEAO (Création réseau) - Mise en place de comité de rédaction de textes - Création du réseau des journalistes anticorruption - Organisation des différents acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Modification du statut des membres - Amélioration du budget - Modification des rapports avec les partenaires - Ouverture de la commission aux partenaires
<u>Difficultés et obstacles</u> rencontrés les 3 dernières années	<u>Défis et enjeux</u> des 3 années à venir
<ul style="list-style-type: none"> - Absence de pouvoir d'auto saisine - Insuffisance des moyens (matériels, humains, financiers) - Non publication du rapport 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation de la législation sénégalaise à la convention des Nations Unies

Analyse de la situation actuelle de la CNLCC Groupe 3	
<u>Réalisations récentes</u> de la CNLCC des 3 dernières années	<u>Changements majeurs</u> durant les 3 dernières années
<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place du REJAS et création site web - Renforcement de capacités des membres par des formations à l'étranger - Campagne de sensibilisation dans 12 des 14 régions du Sénégal - Partenariat avec des institutions incontournables (USAID, CENTIF, Forum Civil) - Elaboration d'avant-projet de loi de transposition des conventions contre la corruption 	<ul style="list-style-type: none"> - Statut des membres modifié (loi 2008) - Amélioration sensible des moyens matériels et financiers - Mise en place d'une politique de communication et d'actions concrètes - Meilleure participation à l'internationale
<u>Difficultés et obstacles</u> rencontrés les 3 dernières années	<u>Défis et enjeux</u> des 3 années à venir
<ul style="list-style-type: none"> - Moyens financiers, matériels et humains limités - Absence de pouvoir d'auto saisine et de saisine directe de la justice - Rapport non publié - Difficultés de communication avec certaines institutions (Ministère de la Justice) - Siège non fonctionnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect et effectivité des conventions internationales contre la corruption - Renforcement du cadre juridique et institutionnel de la commission - Publication du rapport annuel - Renforcement du partenariat avec les institutions

Analyse de la situation actuelle de la CNLCC Groupe 4	
<u>Réalisations récentes</u> des 3 dernières années	<u>Changements majeurs</u> des 3 dernières années
<ul style="list-style-type: none"> - Signature de la convention de partenariat avec l'USAID - Organisation du forum sous-régional des organisations de lutte contre la corruption - Tenue d'un atelier sur la transposition des textes de la convention des Nations Unies - Mise en place du REJAS 	<ul style="list-style-type: none"> - Changement du statut des membres de la CNLCC - Implication des partenaires internationaux - Mise à disposition d'un budget conséquent même si encore limité - Ouverture plus marquée vers l'international - Existence d'une politique
<u>Difficultés et obstacles</u> rencontrés les 3 dernières années	<u>Défis et enjeux</u> des 3 années à venir
<ul style="list-style-type: none"> - Modicité des moyens de la CNLCC - Pouvoirs limités de la CNLCC - Pesanteurs sociologiques - Procédures d'enquêtes - Absence de moyens de poursuites et de contraintes - Insuffisance de la sensibilisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des pouvoirs de la CNLCC - Construction d'un siège fonctionnel - Meilleure sensibilisation avec un budget conséquent - Respect et mise en œuvre des conventions internationales - Création d'une brigade anticorruption

Une discussion en plénière a permis de valider les éléments d'analyse ci-après :

Rapport de l'Atelier de Planification d'Actions Stratégiques APAS / CNLCC

Analyse de la situation actuelle de la CNLCC

Quelles sont les <u><i>réalisations récentes</i></u> de la CNLCC durant les 3 dernières années ?	Quels sont les <u><i>changements majeurs</i></u> intervenus durant les 3 dernières années ?
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de comité de rédaction d'avant-projet de loi pour la transposition des conventions ; • Création d'un réseau de journalistes anticorruption ; • Signature de la convention de partenariat avec l'USAID/PGP Sénégal ; • Création d'un site web ; • Renforcement de capacités des membres de la CNLCC avec des formations à l'étranger ; • Organisation d'une campagne de sensibilisation dans 12 des 14 régions du Sénégal ; • Etablissement d'un partenariat avec des institutions telles que l'USAID, la CENTIF, le Forum Civil, . ; • Etablissement d'un partenariat avec les acteurs de la bonne gouvernance ; • Production de rapports annuels ; • Modification de la loi 2003-35 du 24 novembre 2003 ; • Création d'un réseau sous-régional d'organisations de lutte contre la corruption dans l'espace CEDEAO ; • Tenue d'un atelier sur la transposition des textes de la convention des Nations Unies. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implication des partenaires internationaux ; • Ouverture de la CNLCC plus marquée vers l'international ; • L'avènement d'un nouveau statut des membres modifié avec la loi 2008-42 du 20 août 2008 modifiant la loi de 2003 portant, création de la CNLCC (statut et durée du mandat) ; • Amélioration sensible des moyens matériels et financiers mais ils demeurent encore insuffisants ; • Mise en place d'une politique de communication et d'actions concrètes ; • Débat public national sur la corruption ; • Plus grande visibilité au plan international ; • Bonne gouvernance effective ; • Respect par le Sénégal de ses engagements internationaux ; • Changement de comportement des citoyens.
Quels sont les <u><i>difficultés et obstacles</i></u> que la CNLCC a rencontrés durant les 3 dernières années ?	Quels sont les <u><i>défis et enjeux</i></u> qui se présentent à la CNLCC pour les 3 années à venir?
<ul style="list-style-type: none"> • Problème d'effectifs ; • Cadre juridique inapproprié (absence de pouvoir d'auto saisine et de saisine directe) ; • Non publication des rapports ; • Problème de volonté politique ; • Attitude et perception des Sénégalais ; • Difficultés de communication avec certaines institutions; • Siège non fonctionnel. • Insuffisance de la sensibilisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement du cadre juridique et institutionnel de la commission ; • Mise à disposition d'un siège fonctionnel ; • Meilleure sensibilisation avec un budget conséquent ; • Respect et mise en œuvre des conventions internationales ; • Création d'une brigade anticorruption ; • Renforcement du partenariat avec les institutions ; • Publication du rapport annuel ; • Respect et effectivité des conventions internationales contre la corruption ; • Adaptation de la législation sénégalaise à la convention des Nations Unies ; • Satisfaire à l'évaluation par les pairs.

La clôture pédagogique participative

Avec l'image d'un véhicule chargé en départ vers une nouvelle direction comme support, les participants ont répondu durant un brainstorming, à quatre questions :

- **Qu'emportez-vous comme bagages en quittant cet atelier ?**
- Les réponses sont :
 - Une meilleure connaissance de la commission en termes de forces, de faiblesses, d'opportunités et de menaces
 - J'emporte un optimisme, la connaissance de mon chemin, des solutions et j'ai espoir
 - J'emporte une nouvelle vision, une nouvelle façon de travailler, beaucoup d'énergie

- **Qu'abandonnez-vous derrière ?**
- Les réponses sont :
 - J'ai abandonné le pessimisme concernant le futur de la commission
 - Le laisse derrière moi une certaine hostilité aux séminaires que je pensais inutiles, budgétivores, ennuyeux et fatigants
 - Je me départis d'une certaine image de richesse de l'USAID, car je pensais rentrer les poches pleines d'argent
 - Je laisse derrière l'absence de synergie

- **Quelles sont vos nouvelles orientations ?**
- Les réponses sont :
 - Un plan de travail clair et cohérent
 - Plus d'engagement
 - La synergie
 - Mieux organiser nos idées qui étaient là, éparées même dans nos têtes

- **Quels sont vos nouveaux appuis ?**
- Les réponses sont :
 - Le document des résultats de l'atelier
 - L'annuaire des participants qui permet le réseautage
 - L'existant articulé à nos nouvelles actions.

Les discours

M. Sadio, au nom des participants, a exprimé la chance qu'il a de servir dans une institution, en l'occurrence la DREAT, qui bénéficie aussi de cet important programme.

Selon ses dires, l'USAID/PGP a connu un moment de doute mais, aujourd'hui, il y a lieu de se rassurer face à l'engagement des structures de l'état en charge de la bonne gouvernance.

A sa suite, M. Tafsir Thioye, parlementaire, a, au nom de l'APNAC, remercié le programme qui leur a mieux permis, durant cet atelier, de mieux comprendre la mission, les rôles et le fonctionnement de la CNLCC, par une démarche de planification basée sur un diagnostic objectif et pertinent.

Il assure que le parlement va s'engager fortement dans le renforcement du dispositif législatif, la conception du code de conduite et la mise en place de la coalition nationale en lutte contre la corruption.

Il a fini en certifiant que cet atelier n'a pas été un séminaire de plus et réaffirmé la disposition du parlement à la collaboration dans la lutte contre la corruption.

En suite, M. Ndiaw Diouf, portant la voix de M. Ba, président de la CNLCC, empêché, a remercié très sincèrement pour l'organisation de cet atelier qui constitue un temps fort dans la vie de l'institution. Comme M. Thioye, il a montré que cet atelier n'en est point un de plus car ayant ravivé une étincelle et insufflé la conviction que la commission va devenir l'organe de lutte efficace dont rêvent les membres.

Il ajoute que les membres rentrent avec l'espoir au cœur à cause de la générosité, la patience, le talent avec lesquels les facilitateurs les ont amenés à analyser la commission et à trouver les solutions idoines.

La CNLCC, dira-t-il, était là comme un malade qui ignorait son état et dont nombre d'associations disaient qu'elle était budgétivore et devait disparaître.

La CNLCC était effectivement prise pour un malade dans un état végétatif et qui survivait grâce aux transfusions budgétaires de l'état.

C'est une idée exagérée car des recommandations, des rapports étaient produits en direction du président de la république, une ébauche d'étude sur les causes structurelles de la corruption a été réalisée, la sensibilisation constitue un actif ainsi qu'une participation remarquable au niveau régional et international.

M. Diouf d'ajouter que des avant-projets de lois existent modifiant le code de procédure pénale pour le gel des actifs des personnes impliquées dans la concussion et la corruption, en plus de ceux sur la transparence dans les affaires publiques en rapport avec le financement des partis politiques et la déclaration de patrimoine.

Mais, regrette-t-il, toutes ces réalisations appréciables sont méconnues du grand public.

Pour M. Diouf, cet atelier a permis de mettre le doigt sur les faiblesses, d'identifier des solutions à mettre en œuvre dans un délai raisonnable.

Cela veut dire, que la commission a besoin de l'appui des pouvoirs publics et du soutien des partenaires pour bien prolonger ce nouveau départ qui va prolonger et améliorer les résultats déjà obtenus.

Clôturant l'atelier, M Massamba Dieng, directeur adjoint de l'USAID /PGP a remercié la commission de l'avoir associé à cette réflexion stratégique, ajoutant que le défi était d'engager les partenaires dans la collaboration pour la mise en œuvre du programme. Pour l'avoir accepté, M. Dieng a exprimé ses plus vifs remerciements à la CNLCC, à la DREAT, à l'IGE.

M. Dieng a aussi remercié et félicité l'équipe de la composante qui a su initier ou adapter des outils pertinents en se basant sur les MAP, le BGB, etc.

De son point de vue, il affirme que l'évaluation de cet atelier montre l'engagement des institutions partenaires et des structures invitées.

Pour lui, la toute prochaine étape est la finalisation du rapport auquel la CNLCC va intégrer les amendements et réglages nécessaires tout en gardant à l'esprit le marquage des priorités afin de guider l'appui attendu du PGP afin de mettre en œuvre les réformes.

Le directeur adjoint du programme a réitéré que la CNLCC a un grand rôle à jouer dans la lutte contre la corruption.

En terminant son propos, M. Dieng a mis l'accent sur l'approche principale du projet qui est de faciliter. Il a appelé la CNLCC à être proactif, à pousser le programme à être plus rapide dans l'appui et la collaboration.

Fiche d'évaluation de la journée 1

-----)(-----

(Remplissez cette fiche d'évaluation sans indiquer votre nom ; cela contribue à améliorer la journée suivante)

Date :.....23 mars 2011..... **Lieu** :...Téranga-SALY.....

Thème : Atelier de Planification des Actions Stratégiques de la CNLCC.....

(Donnez vos appréciations en mettant une croix dans la case correspondant à votre niveau de satisfaction pour chaque cas.)

	Passable 1	Moyen 2	Bien 3	Très bien 4
1) Que pensez-vous du contenu du jour ?		1	13	6
2) Comment avez vous trouvé la qualité des échanges entre les participants ?			10	10
3) Le matériel pédagogique a-t-il été adéquat ?		3	9	8
4) Que pensez-vous des méthodes et approches utilisées par les facilitateurs ?			10	10
5) Quelle est votre appréciation sur l'organisation matérielle de cette journée ?				
✦ <i>Qualité de l'hébergement</i>	1	3	7	9
✦ <i>Qualité des repas</i>		3	9	8
✦ <i>Organisation de la salle de travail</i>		1	8	11

6) Avez-vous des suggestions et commentaires pour améliorer la journée de demain ?

- Problème d'eau dans les chambres
- Gestion du temps (respect des horaires, timing, débiter les travaux à une heure raisonnable)

Fiche d'évaluation de la journée 2

-----)(-----

(Remplissez cette fiche d'évaluation sans indiquer votre nom ; cela contribue à améliorer la journée suivante)

Date :24 mars 2011..... **Lieu** : ...Téranga-SALY.....

Thème : Atelier de Planification des Actions Stratégiques de la CNLCC.....

(Donnez vos appréciations en mettant une croix dans la case correspondant à votre niveau de satisfaction pour chaque cas.)

	Passable	Moyen	Bien	Très bien
1. Que pensez-vous du contenu du jour ?		1	9	10
		5%	45%	50%
2. Comment avez vous trouvé la qualité des échanges entre les participants ?			5	15
			25%	75%
3. Le matériel pédagogique a-t-il été adéquat ?			9	11
			45%	55%
4. Que pensez-vous des méthodes et approches utilisées par les facilitateurs ?			11	9
			55%	45%
5. Quelle est votre appréciation sur l'organisation matérielle de cette journée ?				
		1	10	9
✦ <i>Qualité de l'hébergement</i>		5%	50%	45%
		3	11	7
✦ <i>Qualité des repas</i>		15%	55%	30%
		1	8	11
✦ <i>Organisation de la salle de travail</i>		5%	40%	55%

6. Avez-vous des suggestions et commentaires pour améliorer la journée de demain ?

- Préférence des chambres individuelles pour l'hébergement des participants.....
- Le travail soumis aux participants est trop lourd
- Sens de la cohésion entre les animateurs et les participants
- Respecter le timing pour rentrer tôt
- Disposer avant la clôture de toutes les conclusions de l'atelier : plan d'actions, annuaire des participants, etc.

Fiche d'évaluation finale de l'atelier

-----)(-----

(Remplissez cette fiche d'évaluation sans indiquer votre nom ; cela contribue à améliorer l'atelier suivant)

Date :23 – 25 mars 2011..... **Lieu** : ...Téranga-SALY.....

Thème : Atelier de Planification des Actions Stratégiques de la CNLCC.....

(Donnez vos appréciations en mettant une croix dans la case correspondant à votre niveau de satisfaction pour chaque cas.)

	Passable 1	Moyen 2	Bien 3	Très bien 4
A. Pertinence du contenu			7	12
B. Qualité des méthodes et approches utilisées			3	16
C. Clarté et lisibilité des supports visuels employés (dessins, padex)		1	6	12
D. Qualité des échanges entre les participants			5	14
E. Niveau d'énergie et d'enthousiasme des formateurs / facilitateurs			4	15
F. Qualité de l'hébergement			15	3
G. Qualité des repas		2	13	3
H. Organisation de la salle de travail		2	12	5

I. Comment était la durée de la formation / atelier ? Trop longue _____ Normale **18**_____ Trop courte

J. Indiquez les thèmes qui vous ont le plus intéressés (sessions ou séquences)

- Tout
- Toutes les séquences ont été intéressantes
- L'ensemble des thèmes
- La présentation de la CNLCC
- L'analyse et la validation du plan d'action stratégique de la CNLCC
- L'état des lieux, l'analyse stratégique **
- L'analyse FFOM ***
- La vision pratique montrant le yes we can ! inshallah
- Excellent
- L'identification des domaines d'actions stratégiques ***
- Les actions de communication et de sensibilisation
- La synergie entre les différentes sessions ayant permis d'aboutir à un plan d'action
- Tous les thèmes ont été intéressants et j'apprécie la démarche

K. Indiquez les thèmes qui vous ont le moins intéressés (sessions ou séquences)

- Tous les thèmes
- L'ensemble des thèmes
- La planification

L. Avez-vous des suggestions et commentaires pour améliorer les ateliers ?

- Avoir parvenir aux participants les conclusions de cet atelier comme outil de travail
- Mieux nous indemniser pour la participation
- Une meilleure prise en compte financière des participants en raison de la charge de travail
- Insister sur le benchmarking, c'est-à-dire les organisations de lutte efficace dans le monde
- Mieux qu'un consultant vienne former les membres au lieu d'ateliers coûteux
- Trop de pression et pas assez de temps
- Prévoir un codex de formation (à étudier)
- Allonger la durée
- Motiver un peu plus les participants car certains ont décliné leur participation à l'atelier
- Respecter les pauses, entre 12h et 15h, afin que le repos des participants soit plus conséquent
- Maintenez le cap



INSPECTION **G**ENERALE D'**E**TAT

IGE

PLAN D' ACTIONS STRATEGIQUES

28, 29,30 Juin 2011

Hôtel Méridien Président, Dakar

Avec l'appui du Programme USAID-PGP Sénégal

Facilité par Tijane Sylla, MBA HEC

Sigles et abréviations

AED	Academy for Educational Development
APAS	Atelier de Planification d'Actions Stratégiques
APNAC	Réseau des Parlementaires Africains pour la Lutte contre la Corruption
BAD	Banque Africaine de Développement
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CENTIF	Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières
CEPOD	Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement
DGFP	Direction Générale de la Fonction Publique
DGL/Felo	Décentralisation et Gestion Locale/ Formation des Elus Locaux
DMP	Délégation au Management Public
DREAT	Direction de la Réforme de l'Etat et de l'Assistance Technique
FFOM	Forces-Faiblesses-Opportunités et Menaces
FSJP	Faculté des Sciences Juridiques et Politiques
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
IGE	Inspection Générale d'Etat
JICA	Japan International Cooperation Agency
LAREG	Laboratoire de Recherche en Gouvernance
MAP	Méthodes Avancées de Participation
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MEN	Ministère de l'Education Nationale
MFPT	Ministère de la Fonction Publique et du Travail
MINT	Ministère de l'Intérieur
PGP	Programme Gouvernance et Paix
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRECABG	Programme de Renforcement des Capacités en Bonne Gouvernance
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
ONU	Organisation des Nations Unies
REJAS	Réseau des Journalistes pour la Lutte contre la Corruption
SDRE	Schéma Directeur de la Réforme de l'Etat
SGG	Secrétariat Général du Gouvernement
SGPR	Secrétariat Général de la Présidence de la République
UCAD	Université Cheikh Anta Diop
UGB	Université Gaston Berger
USAID	United States Agency for International Development

Sommaire

	Pages
Sigles et abréviations	2
Sommaire	3
Résumé	4
Introduction	5
1. Généralités de l'APAS	6
1.1 Objectifs de l'APAS	6
1.1.1 Objectif général	6
1.1.2 Objectifs spécifiques	6
1.2 Résultats attendus de l'APAS	6
1.3 Méthodologie utilisée pour l'APAS	7
1.4 Mise en route des travaux	7
2. Analyse de la situation actuelle (ASA)	8
2.1 Réalisations récentes de l'IGE	8
2.2 Changements majeurs au sein de l'IGE	9
2.3 Difficultés et obstacles rencontrés par l'IGE	9
2.4 Défis et enjeux de l'IGE	9
3. Analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (FFOM)	10
3.1 Les forces de l'IGE	10
3.2 Les faiblesses de l'IGE	10
3.3 Les opportunités de l'IGE	10
3.4 Les menaces sur l'IGE	11
4. Identification des axes stratégiques de l'IGE	11
4.1 La vision pratique de l'IGE	11
4.2 Les Domaines d'actions stratégiques de l'IGE	11
4.3 La Planification des Actions stratégiques	12
Annexes	
Annexe 1 : Allocution Mme Nafy Ngom Keita Vérificateur Général de l'IGE	15
Annexe 2 : Allocution Jean Michel Dufils Chef d'Equipe USAID-PGP Sénégal	17
Annexe 3 : Restitution des travaux de groupes	18
Annexe 4: Cercle de la victoire	20
Annexe 5 : liste des participants	21

Résumé

L'atelier de Planification d'Actions Stratégiques (APAS), basé sur les Méthodes Avancées de Participation (MAP) a compté 16 participants qui ont, durant trois jours, de façon séquentielle, procédé à : (i) l'analyse de la situation actuelle de l'IGE, (ii) une analyse stratégique de l'IGE, puis à (iii) la projection d'une vision de l'institution et à l'identification de ses domaines d'actions stratégiques suivie (iv) de la planification des actions à entreprendre dans les trois prochaines années.

L'analyse de la situation actuelle (ASA) de l'IGE, a passé en revue les réalisations significatives de l'IGE durant les trois dernières années, puis examiné les changements majeurs intervenus ainsi que les défis, les difficultés et les obstacles durant la même période.

Les réalisations ont porté sur l'exécution de missions à haute valeur ajoutée, comme l'élaboration du rapport public sur la gouvernance. Les changements majeurs intervenus au sein de l'institution durant les trois dernières années concernent principalement l'évolution institutionnelle (l'établissement d'un nouvel organigramme et l'acquisition d'un pouvoir d'auto saisine). On a noté par contre des enjeux et défis (la communication en direction des parties prenantes) ainsi que des difficultés et obstacles (l'insuffisance des moyens humains, matériels et financiers) rencontrés durant la période.

L'analyse stratégique de l'IGE a permis d'étudier les interactions entre l'IGE et son environnement pour évaluer sa capacité à surmonter ses faiblesses et à s'appuyer sur ses forces pour minimiser les menaces potentielles (l'évolution technologique) et saisir les opportunités (la demande accrue de transparence et de bonne gouvernance). Cet exercice a débouché sur l'élaboration de la nouvelle vision de l'IGE faite, d'une plus grande indépendance administrative, d'une meilleure image, d'une plus grande crédibilité dans la certification des processus d'exécution de ses métiers.

L'IGE affiche donc des ambitions à la mesure des défis et enjeux qui se présentent pour les trois prochaines années. Ces ambitions ont été déclinées dans le plan d'actions stratégique (PAS) 2012-2014 de l'IGE. Les actions stratégiques du PAS ont été regroupées de manière homogène en cinq domaines d'activités (DAS) stratégiques :

- adéquation des missions avec la nouvelle vision ;
- respect des normes et des pratiques internationales ;
- amélioration de la communication ;
- renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et humaines ;
- renforcement des moyens matériels, humains, et financiers.

Introduction

Le Sénégal reste l'une des rares démocraties stables en Afrique de l'ouest. Cependant la faiblesse relative des contre-pouvoirs constitue une menace à la bonne gouvernance, face à une administration qui devient de plus en plus fortement centralisée.

Afin de satisfaire aux normes internationales en matière de bonne gouvernance et exprimer sa volonté de promouvoir la transparence, le Sénégal a pris des initiatives consistant à mettre en place des mécanismes et des institutions de contrôle ainsi que différentes politiques parmi lesquelles le Programme national de bonne gouvernance (PNBG) dont l'objectif est de consolider le processus de démocratisation et de renforcer l'état de droit ainsi que les capacités nationales de gestion du développement. *Source : <http://www.gouv.sn>*

Pour appuyer cet effort national, le gouvernement américain par le biais du Projet USAID /Gouvernance et Paix apporte un soutien significatif pour promouvoir une gouvernance des affaires publiques et locales mieux intégrée et plus efficace grâce à un meilleur contrôle citoyen de l'action publique. *Source : <http://senegal.usaid.gov>, août 2010.*

Dans le cadre de la mise en œuvre de la composante "Plus grande Transparence et Redevabilité", l'un des résultats visés consiste à améliorer la capacité des organes nationaux de contrôle dans la lutte pour la réduction de la corruption et l'amélioration de la transparence et de la redevabilité dans la gestion du secteur public.

Pour l'atteinte de ce résultat, la démarche a consisté pour le Programme USAID/ PGP à planifier et à réaliser une évaluation institutionnelle sur la base d'un diagnostic institutionnel de ces structures et organes au moyen d'un outil appelé MAP (Méthode d'Animation Participative), grâce à une série d'ateliers de planifications d'actions stratégiques (APAS). Parmi ces organes, l'IGE, qui occupe une position stratégique capitale, sous l'autorité directe du Président de la République, a pour missions de :

- Contrôler dans tous les services publics de la République, l'observation des lois, ordonnances, décrets, règlements et instructions qui en régissent le fonctionnement administratif, financier et comptable ;
- Étudier la qualité du fonctionnement de ces services, la manière dont ils sont gérés et leurs résultats ;
- Vérifier l'utilisation des crédits publics et la régularité des opérations des administrateurs, des ordonnateurs, des comptables et régisseurs de deniers et matières ;
- Proposer toutes mesures utiles pour simplifier et améliorer la qualité de l'Administration, abaisser ses coûts de fonctionnement et accroître son efficacité ;
- Donner leur avis sur les projets de lois, ordonnances, décrets, règlements, instructions et autres affaires qui leur sont soumises par le Président de la République.

Le diagnostic et l'état des lieux de l'IGE ont été réalisés du 28 au 30 juin à travers un Atelier de Planification d'Actions Stratégiques.

La cérémonie d'ouverture a été marquée par les allocutions de (i) M. Jean Michel Dufils, Chef de mission de l'USAID/PGP Sénégal, (ii) Mme Nafi Ngom Keita Ndour, Vérificateur général du Sénégal. Les allocutions figurent en annexe.

1. Généralités de l'APAS

L'organisation d'un atelier de planification d'actions stratégiques vise dans le cadre du partenariat entre la IGE et le programme USAID-PGP à mieux identifier les priorités ainsi que les faiblesses en vue d'accroître l'efficacité dans la réalisation de la mission de l'institution. A cet effet, les objectifs, les résultats et l'approche méthodologique ci-dessous ont été adoptés :

1.1 Objectifs de l'APAS

1.1.1 Objectif général

Identifier les axes stratégiques sur lesquels l'IGE peut s'appuyer pour améliorer son efficacité dans l'exécution de ses missions.

1.1.2 Objectifs spécifiques :

L'Atelier de *Planification d'Actions Stratégiques* (APAS) a pour objectifs spécifiques de :

- faciliter les échanges et réflexion entre acteurs intervenant dans l'IGE;
- dégager un diagnostic pertinent sur les réalisations de l'IGE au cours des trois dernières années ;
- identifier les changements intervenus dans l'IGE au cours des trois dernières années;
- analyser les obstacles et difficultés rencontrés par l'IGE dans l'exécution de sa mission au cours des trois dernières années;
- identifier les défis et enjeux qui se posent à l'IGE dans une perspective d'avenir dans les trois prochaines années;
- mettre en exergue les forces et faiblesse de l'IGE sur le plan institutionnel, technique, financier et organisationnel ;
- analyser les opportunités à saisir par l'IGE dans l'environnement pour améliorer son efficacité ;
- noter les menaces qui guettent l'IGE dans son fonctionnement
- dégager des perspectives opérationnelles pertinentes.

1.2 Résultats attendus de l'APAS

- L'analyse de la réalité actuelle dans le fonctionnement de l'IGE est réalisée ;
- L'analyse de l'environnement de l'institution est effectuée ;
- Les membres et partenaires de l'IGE font le diagnostic et l'état des lieux de leur institution et de leur domaine d'action stratégique ;
- Un plan d'actions stratégique d'amélioration de l'efficacité et l'efficience de l'institution est élaboré.

1.3 Méthodologie utilisée pour l'APAS

Les Méthodes Avancées de Participation (MAP)

Les MAP sont un ensemble de méthodes de travail de groupe initialement mises au point par une organisation bénévole internationale, l'Institut des Affaires Culturelles (I.C.A) introduites au Sénégal par le Programme USAID/ARD Inc. /DGL Felo en 2000. Il s'agit d'outils pratiques qui permettent d'obtenir, pendant des sessions ou rencontres, une participation à la fois très forte, productive, générale et significative des différentes personnes concernées. Il faut dire que la qualité des activités menées dans les groupes et les organisations, quels qu'ils soient, dépend des capacités de leurs leaders à susciter et à maintenir des processus d'échanges de connaissances et de réalisations de consensus. Une participation structurée favorise un degré d'engagement plus élevé, une capacité accrue à partager les expériences, les leçons et l'appropriation des décisions arrêtées en commun. Elle permet aux groupes d'être plus réceptifs aux changements tout en étant plus créatifs dans leur mise en œuvre.

Généralement, on a constaté que l'utilisation des Méthodes Avancées de Participation (MAP) permet de garantir que :

- tous les participants soient effectivement impliqués dans les discussions et les ateliers ;
- les participants soient bien écoutés et impliqués dans l'activité ;
- les activités futures soient conçues avec la participation de tous.

En outre, cette approche permet une gestion plus efficace de la dynamique du groupe et fait aussi que :

- les participants se sentent honorés et respectés ;
- les participants évoluent dans un lieu et une ambiance sûrs et équilibrés ;
- les discussions sont centrées sur des questions et non sur des personnalités ;
- les participants ne s'engagent pas dans un processus de contestation ou de défense d'idées ;
- les participants éprouvent un sentiment d'appropriation des résultats et des produits ;
- le temps dont disposent les participants est utilisé au mieux par l'adoption d'un rythme approprié et avec une bonne répartition des horaires et des pauses ;
- les activités lors de l'atelier catalysent l'engagement individuel, les responsabilités et l'initiative ;
- les activités suscitent également une plus forte demande de participation dans l'avenir.

1.4 La mise en route des travaux

La mise en route de l'atelier a traversé les moments ci-après :

- *La présentation des participants(es)*

Les participant-e-s organisé-e-s en binômes ont procédé à des échanges. Chaque personne du binôme a présenté son vis-à-vis par son prénom et nom, la fonction actuelle ainsi que celles précédentes. Des éléments personnels ont été quelquefois notés lors des présentations, liés à la situation familiale, les goûts, hobbies et phobies.

- *L'expression des attentes et craintes des participants(es)*

Pour l'expression des attentes, chaque participants (es) a d'abord, par une réflexion individuelle, identifié 5 attentes et 5 craintes personnelles. Ensuite, la discussion au sein de chaque groupe autour d'une table a permis de bâtir un consensus de groupe autour des attentes et craintes qui ont été affichées et partagées au sein du grand groupe. Les productions des sous groupes sont résumées ci-après :

Attentes des participants à l'APAS

1. Contribuer à une meilleure visibilité de l'IGE ;
2. Servir de possibilité d'une bonne introspection. Mieux cerner nos forces et faiblesses et surmonter nos faiblesses ;
3. Améliorer la planification et la mise en œuvre des objectifs stratégiques de l'IGE ;
4. Avoir une meilleure maîtrise de la planification de nos métiers ;
5. Avoir l'appui de l'USAID dans la réalisation des objectifs relatifs à l'instauration d'une culture de reddition dans le secteur public. Servir de déclic à un partenariat fécond avec l'élaboration d'une convention de partenariat pour la réalisation du plan d'actions stratégiques ;
6. Avoir une meilleure compréhension et une plus grande visibilité de l'IGE par l'USAID.

Craintes des participants à l'APAS

1. Absence de suivi ;
2. Avoir des difficultés à mettre en œuvre les objectifs ;
3. Les objectifs du PAS IGE 2011-2013 ne recourent pas ceux du programme de l'USAID ;
4. L'atelier renvoie une image négative de l'IGE ;
5. Perception erronée de l'IGE par ses partenaires ;
6. Se tromper sur la logique d'intervention de l'IGE ;
7. Non atteinte des objectifs du séminaire ;
8. Ne pas atteindre les objectifs fixés par l'atelier ;
9. Ne pas répondre aux attentes de chaque partie.

- Partage des principes et de l'approche de l'atelier.

Les principes et l'approche de l'atelier partagés, discutés et adoptés entre l'équipe de facilitation et les participant-e-s sont :

- S'exprimer librement et participer activement aux travaux ;
- Mettre le focus sur les activités de l'atelier ;
- Progresser ensemble dans un cadre consensuel ;
- Faire un effort de concision et de précision dans les interventions ;
- Diversifier et varier les intervenants (es) ;
- Eviter de monopoliser la parole et éviter les va-et-vient intempestifs ;
- Eteindre ou mettre les portables sous vibreur ;
- Veiller au respect des horaires.

2. Analyse de la situation actuelle (ASA)

Quatre questions ont été posées par le facilitateur pour une analyse de la situation actuelle de l'IGE : (i) les réalisations récentes de l'IGE dans les trois dernières années, (ii) les changements majeurs intervenus dans la même période, (iii) les défis et enjeux des trois prochaines années, (iv) les obstacles et difficultés dans les trois dernières années.

2.1 Réalisations récentes de l'IGE

Pour les trois dernières années, l'IGE a fait les réalisations suivantes :

- L'exécution de missions à haute valeur ajoutée : Impact des remaniements ministériels, l'Audit de la dette intérieure du Sénégal (Etat), l'élaboration du rapport public sur la gouvernance ;
- L'organisation d'un colloque international du Forum des Inspections Générales d'Etat (FIGE) sur les Normes ;
- Le renforcement du partenariat avec le Forum des Inspections Générales d'Etat d'Afrique (FIGE), créé le 16 Février 2006 à Djibouti. L'IGE préside le Forum des IGE d'Afrique (FIGE) qui regroupe dix sept IGE en Afrique. Ce partenariat vise à harmoniser les pratiques, faire du "benchmarking" sur les bonnes pratiques internationales ;
- La mise en œuvre de plan d'actions stratégiques 2007- 2009 :
 - a. La formation des inspecteurs généraux d'Etat en IFACI ;
 - b. L'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation 2007 – 2009 ;
 - c. La conception et la mise en œuvre d'un programme d'amélioration et d'assurance qualité.
- La validation du plan d'action stratégique 2011-2013 ;
- L'amélioration des conditions de travail des IGE : Le recrutement d'assistants de vérification.

2.2 Changements majeurs au sein de l'IGE

Les changements majeurs durant les trois dernières années ont été répertoriés au sein de l'IGE, il s'agit de :

- L'obtention d'un pouvoir d'auto saisine ;
- L'élaboration d'un rapport sur la gouvernance ;
- Diversification des métiers : missions d'audits, VOR, Evaluation de politiques publiques ;
- Le recrutement d'assistants de vérification ;
- L'établissement d'un nouvel organigramme ;

2.3 Difficultés et obstacles rencontrés par l'IGE

S'agissant des difficultés et obstacles rencontrés, on a noté :

- Difficulté de réaliser le programme annuel à cause d'un très grand nombre de missions ponctuelles ;
- L'influence du pouvoir politique sur l'IGE ;
- Le défaut de maîtrise du sort réservé aux rapports de l'IGE, notamment impossibilité de saisir directement la justice ;
- L'impossibilité de communiquer sur les rapports de l'IGE ;
- La perception négative de l'IGE par l'extérieur du fait de son rattachement (crainte d'une instrumentalisation politique) ;
- La difficulté dans la coordination des organes de contrôle ;
- L'absence d'une culture de reddition des comptes dans le secteur public ;
- L'insuffisance des moyens de l'IGE :
 - a. La faiblesse des effectifs ;
 - b. L'insuffisance des locaux ;
 - c. Insuffisance de ressources financières.

2.4 Défis et enjeux de l'IGE

Pour les trois prochaines années, les défis et enjeux s'articulent autour des points suivants :

- Couverture du champ de compétence de l'IGE (Moyens – Temps, etc.)
- La normalisation des méthodes d'intervention de l'IGE :
 - a. mise aux normes internationales et la certification
 - b. Accès des inspecteurs à une qualification et à une expertise internationale ;
- L'assurance d'une plus grande autonomie vis-à-vis du pouvoir politique ;
- Préservation et renforcement de l'indépendance et de la crédibilité de l'IGE ;
- L'amélioration de la communication de l'IGE pour une plus grande visibilité ;
- Supervision et coordination du contrôle administratif interne ;
- Contribution à la réforme administrative.

3. Analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (FFOM)

L'analyse des FFOM de l'IGE a permis de collecter une large panoplie d'idées individuelles discutées dans des groupes et pré-validés par chaque groupe. Ensuite, les idées produites par chaque groupe ont été regroupées selon le domaine (Force, Faiblesse, Opportunités ou Menaces). Une « Dream team » constituée a procédé à la relecture, l'analyse, l'approfondissement avant de faire des synthèses, des reformulations puis avant la validation.

3.1 Les forces de l'IGE

L'équipe chargée de faire ressortir les forces de l'IGE a validé les éléments suivants :

- Un fort ancrage institutionnel de l'IGE ;
- Un contrôle qualité des produits ;
- Un mandat fixé à sept ans non renouvelable du VGS ;
- Une expertise des IGE basée sur une sélection vigoureuse ;
- L'autonomie financière de l'institution ;
- L'étendue des pouvoirs d'Investigation de l'IGE
- Les garanties statutaires et de sujétions.

3.2 Les Faiblesses de l'IGE

S'agissant des faiblesses et les obstacles rencontrés par l'IGE, il apparaît que l'institution a été marquée par :

- a. Le défaut de coordination et de suivi des inspections internes :
 - C'est une attribution de l'IGE, mal exercée ;
 - Ce qui affaiblit son leadership et peut priver l'IGE d'inputs en matière de gouvernance publique.
- b. La non maîtrise du programme d'activités :
 - Une planification du travail perturbée par des demandes intempestives d'intervention ;
 - Une utilisation non rationnelle du personnel ;
 - Un retard dans la production des rapports ;
 - Des objectifs stratégiques non atteints;
 - La non prise en charge des risques identifiés.
- c. La non maîtrise de l'exploitation des rapports de l'IGE :
 - L'affaiblissement de l'autorité de l'IGE ;
 - L'atteinte à la crédibilité de l'IGE ;
 - La fragilisation de l'IGE.
- d. Ancrage institutionnel
 - Peut porter atteinte à l'image de l'IGE ;
 - Peut porter atteinte à l'efficacité de l'IGE.
- e. Le déficit de communication autour des activités de l'IGE peut engendrer une mauvaise perception de l'IGE.

3.3 Les opportunités de l'IGE

Les opportunités ci-dessous ont été identifiées :

- Les Technologies de l'Information et de la Communication permettent d'exploiter l'existence de logiciels pour optimiser les travaux et le renforcement de l'IGE au moyen des TIC
- L'environnement de Gouvernance favorise une forte demande sociale de reddition des comptes et de transparence
- L'Ouverture vers l'extérieur au moyen de partenariats (bailleurs, donateurs, organismes de formation et les autres services d'enquête)

3.4 Les menaces sur l'IGE

Il est à noter que des menaces pèsent sur l'IGE, parmi elles :

- a. Les Technologies de l'Information et de la Communication peuvent constituer une menace due à :
 - L'absence de formation ;
 - Le défaut de stratégies de protection de données ;
 - Les accès non autorisés ;
 - La destruction des données par des virus.
- b. Les pressions politiques:
 - Les missions "chasse aux sorcières" ;
 - La remise en cause de l'indépendance et de la crédibilité ;
 - Le manque d'objectivité ;
 - Les problèmes de gestion du temps.
- c. La prolifération d'Inspections Générales
 - Le manque de rationalisation ;
 - La confusion et le conflit de compétence ;
 - La redondance des contrôles gêne le fonctionnement des services.
- d. La perception négative du public vis-à-vis de l'IGE :
 - La dévalorisation du travail de l'IGE ;
 - Le manque de confiance et la perte de légitimité.
- e. L'absence de coordination et d'organisation des organes de contrôle

4. Identification des axes stratégiques de l'IGE

Chacun des membres du groupe détient une partie de la vision pratique de l'institution ; cette séquence d'atelier vise à la reconstituer sous la forme d'une perception commune de l'avenir. Il s'agit d'une présentation des possibilités de réaction vis à vis de la situation qui prévaut. Au cours de l'atelier les membres du groupe ont fusionné leurs images et leurs rêves de l'IGE en 2014 en une vision partagée qui est concrète, stimulante et réalisable à travers la question suivante :

"Quels sont les images et rêves que nous voulons voir se réaliser d'ici 2014 au niveau de l'IGE? "

4.1 La vision pratique de l'IGE

La vision pratique de l'IGE a fait ressortir une image et un rêve ;

- Une autorité administrative et indépendante aux attributions non contestées ;
- Une institution crédible et respectée et au service de la république ;
- Une IGE qui dispose d'une saisine directe du parquet ;
- Une institution autorisée à informer l'assemblée Nationale ;
- Une meilleure perception de l'image de l'IGE (Une institution mieux perçue) ;
- Une IGE dont les métiers sont normés et les activités certifiées ;
- Les IGE bien formés ;
- Une IGE disposant de locaux fonctionnels.

4.2 Les Domaines d'actions stratégiques de l'IGE

Les stratégies sont des orientations ou des propositions qui influenceront l'avenir par l'utilisation des forces existantes et par le mouvement vers de nouvelles directions. Cette séquence a été le pivot du processus de planification stratégique.

Il s'est agi d'un atelier de grande créativité et de réflexion novatrice qui a permis de dresser une liste d'actions que l'IGE souhaite entreprendre de juillet 2011 à juillet 2014 en vue d'atteindre la vision pratique. Les domaines d'actions stratégiques identifiées se déclinent ainsi :

Cinq domaines d'activités (DAS) stratégiques ont été identifiés pour un regroupement homogène des actions du Plan d'actions stratégiques (PAS) :

- La redéfinition des priorités dans la programmation des activités de l'IGE avec la prise en compte de l'approche risques ;
- Le respect des normes et des pratiques internationales ;
- L'amélioration de la communication ;
- Le renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et humaines ;
- Le renforcement des moyens matériels, humains, et financiers.

4.3 La Planification des Actions stratégiques

Le plan de mise en œuvre s'appuie sur les domaines d'action qui ont été identifiés. Il en fixe les directions, organise les ressources, fixe les rôles et les responsabilités des leaders et détermine l'engagement et l'appui des équipes. Les participants constituent les équipes de travail, élaborent un programme d'activités, ciblent les futurs repères et établissent des calendriers. Le mode de réflexion requis est très pratique et immédiat.

Pour cette séquence, les participants ont travaillé à travers la question suivante :

" Qu'est ce qu'il nous faudra effectivement réaliser de juillet 2011 à juillet 2014 au sein de l'IGE pour atteindre notre vision? "

Le Plan d'actions stratégiques (PAS), qui sert de cadre pour la mise en œuvre des actions planifiées, fixe les directions, organise les ressources, détermine les rôles et les responsabilités des leaders ainsi que l'engagement et l'appui attendus des équipes.

PLANIFICATION DES ACTIONS STRATEGIQUES DE L'IGE						
Domaines d'actions	DES MISSIONS EN ADEQUATION AVEC LA NOUVELLE VISION DE L'IGE			RESPECT DES NORMES ET DES PRATIQUES INTERNATIONALES		
Ligne d'action	<i>Redéfinition des priorités dans la programmation des activités de l'IGE</i>	<i>Développement des compétences en audit des SI, en VOR, EPP, Inspection</i>	<i>Redynamisation de la fonction de contrôle interne dans l'administration</i>	<i>Elaboration manuels, guides et instructions (VAF, enquêtes, audit, EPP, études, conseils, etc.</i>	<i>Code d'éthique et de déontologie/Charte de l'audit interne</i>	<i>Obtenir la certification de l'IFACI</i>
Période	2011-2012	2011-2013	2011-2013	2011-2012	2011	2011-2013
Résultats	Couverture effective des domaines d'intervention	Alignement métier renforcé	Exercice effectif de la mission de coordination du contrôle dans l'administration par l'IGE	Formaliser les méthodes et pratiques de travail	Se conformer aux normes internationales de l'audit interne	Respecter les standards internationaux
Acteurs	VGS, VGA, AG/IGE	IGE, Partenaires extérieurs	IGE, Inspections internes	Groupe de travail sur les normes et AG des IGE	Comité de rédaction AG de l'IGE	Comité de rédaction AG de l'IGE
Responsable	Division évaluation des politiques publiques	VGS, VGA, Commission Formation	VGS, Division audit	Président Commission Contrôle Qualité	Président Commission Contrôle Qualité	VGS

PLANIFICATION DES ACTIONS STRATEGIQUES DE L'IGE (suite)						
Domaines d'actions	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION DE L'INSPECTION GENERALE D'ETAT					
Ligne d'action	<i>Mise en place d'un réseau intranet de l'IGE</i>	<i>Mise en œuvre d'un agenda des activités de l'IGE</i>	<i>Mise en ligne d'un site Web</i>	<i>Confection plaquettes IGE</i>	<i>Elaboration du rapport public sur la gouvernance</i>	
Période	1 ^{er} semestre 2011	31 Aout 2011	31 Aout 2011	31 Aout 2011	31 Aout 2011	
Résultats	Meilleure circulation de l'information au sein de l'IGE	Meilleure circulation de l'information au sein de l'IGE	Visibilité de l'IGE à l'extérieur	Visibilité de l'IGE à l'extérieur	Faire connaître le rapport public sur la gouvernance au public, Faire connaître le rôle de l'IGE dans l'amélioration de la gouvernance	Transmission de la bonne information au bon moment Meilleure visibilité
Acteurs	VGS, VGA, IGE	VGS/VGA, IGE	VGA, IGE/GEST/IGE	VGA, IGE/GEST/IGE	VGS, VGA, Comité/IGE	VGS, Comité Communication
Responsable	Responsable Informatique	VGS	Responsable informatique	IGE, CS, VGS	VGS	VGS

PLANIFICATION DES ACTIONS STRATEGIQUES DE L'IGE (suite)						
Domaines d'actions	RENFORCEMENT DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES, ORGANISATIONNELLES ET HUMAINES			RENFORCEMENT DES MOYENS HUMAINS, MATERIEL ET FINANCIERS		
Ligne d'action	<i>Rationalisation des structures et des procédures</i>	<i>Elaboration, validation, financement et mise en œuvre du plan de formation</i>		<i>Renforcement des moyens financiers</i>	<i>Renforcement des moyens humains</i>	<i>Renforcement des moyens matériels</i>
Période	Sept. 2011 et Juin 2012	Oct. 2011 et Oct. 2014	2012-2014	2011	2011-2014	
Résultats	Rationalisation des structures et procédures de l'IGE	Elaboration, validation, financement et mise en œuvre du plan de formation		Autonomie financière renforcée	Effectifs renforcés	Bureaux suffisants et fonctionnels Moyens matériels adéquats Mobilité assurée
Acteurs	AG de l'IGE/Direction	AGE de l'IGE, Partenaires, Commission. Formation	Etat/Bailleurs		Etat	Etat Bailleurs
Responsable	Direction IGE/Pdt AG	Président Commission. Formation Président Assemblée Générale	Min. Construction, Min. Urbanisme MEF, DMTA SAGE/PR		Comité de recrutement IGE	MEF SAGE/PR IGE/GEST

Allocution de Mme NafyNgom Keita Ndour, Vérificateur général du Sénégal

- 1) Monsieur Jean Michel Dufils, Chef de Mission du Programme Gouvernance et Paix de l'USAID
- 2) Monsieur le Responsable de la composante Gouvernance
- 3) Monsieur le Ministre Tijane Sylla, Facilitateur
- 4) Chers collègues

L'Inspection Générale d'Etat (IGE) s'honore d'accueillir, une fois de plus, les représentants de l'agence chargée, entre autre de la promotion du développement, de la Démocratie et de la Paix dans le monde.

Notre dernière rencontre avec cette agence remonte au 04 août 2010, à travers les responsables de la composante Gouvernance et Paix, représenté par Monsieur Houkata Ba, ici présent. Entre temps, l'IGE a poursuivi la réflexion autour de la recherche des meilleurs axes de coopération et de partenariat avec l'USAID dans le cadre du Programme Gouvernance et Paix de l'Agence américaine.

L'élaboration d'un plan d'actions stratégiques (PAS), objet principal de ce séminaire, recommande d'abord une brève présentation de l'Inspection Générale d'Etat du Sénégal avec ses forces et faiblesses et qu'ensuite soient clairement définis les axes autour desquels pourrait s'organiser le partenariat entre l'USAID et les organes de contrôle interne de l'administration dont l'inspection générale d'Etat est sans aucun doute le chef de file.

S'agissant de l'IGE, je voulais rappeler que sa mission essentielle est de contribuer à la promotion d'une Gouvernance de qualité au moyen de la lutte contre la fraude, le gaspillage et les abus dans le secteur public et parapublic . L'inspection Générale d'Etat est une Institution supérieure de contrôle de l'ordre administratif sous l'autorité directe du Président de République. Instrument privilégié du Chef de l'Etat, elle l'aide à identifier, dans le cadre d'une approche fondée sur les risques, les dysfonctionnements au sein des services publics, à développer des stratégies de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption, notamment, dans la passation et l'exécution des marchés publics. L'ambition de l'IGE est aussi de contribuer à l'instauration d'une culture de transparence et de reddition des comptes. Dans ce cadre l'IGE propose des axes d'amélioration et en assure le suivi.

Force est de reconnaître cependant que ces missions importantes de l'IGE ne sont pas exemptes d'obstacles et de difficultés qui constituent des limites réelles à son action.

La loi n° 2005-23 du 11 août 2005 portant statut des inspecteurs généraux d'Etat a considérablement étendu le champ d'intervention de l'IGE, entre autres, à l'audit supérieur ainsi qu'à l'évaluation des politiques publiques, en vue d'aider au renforcement des performances publiques. De ce fait, elle a grandement besoin d'un renforcement significatif de ses capacités, dans le cadre de la réalisation de ses missions.

A cet effet, l'un des objectifs fondamentaux du programme de formation qu'elle a élaboré dans le cadre de ses plans stratégiques 2007 – 2009 et 2011- 2013, est l'obtention du diplôme professionnel de l'audit interne (DPAI), délivré par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) ainsi que du Certified Internal Auditor (CIA) de l'Institut of Internal Auditors (IIA) . Il faut noter que la formation au DPAI a été totalement financée sur fonds propres de l'IGE.

Sur un autre plan, l'IGE s'est résolument engagée dans une démarche de qualité et d'amélioration de sa gouvernance interne. L'enjeu aujourd'hui, demeure, pour l'IGE, le renforcement de sa performance grâce à la mise en œuvre d'un programme d'amélioration et d'assurance qualité, à la certification de ses membres et enfin, au renforcement de son indépendance fonctionnelle, afin qu'elle reste ce qu'elle a toujours été, c'est-à-dire, une institution prestigieuse et crédible, au service de la République pérenne.

Pour la réalisation de tous ces objectifs , l'IGE compte sur un partenariat dynamique et fructueux avec l'USAID, lequel pourrait avoir – nous l'espérons fortement- un impact très positif en ce qui concerne la promotion de la bonne gouvernance au Sénégal, en particulier dans la lutte contre la corruption, la fraude, le gaspillage et les abus, maux contre lesquels l'USAID trouvera , en l'IGE, un partenaire engagé et un allié de premier plan.

D'ores et déjà, j'espère que l'IGE pourra s'appuyer sur ce partenariat fécond que lui offre le Programme Gouvernance et Paix de l'USAID, Agence reconnue à travers le monde entier pour la qualité de ses programmes, bénéficiant de la compétence, de l'expérience et du savoir- faire de ses agents.

C'est en saluant cette future coopération pleine d'espoirs entre l'IGE et l'USAID, que je déclare ouvert le séminaire –atelier pour l'élaboration d'un plan d'action stratégique (PAS) pour l'Inspection Générale d'Etat du Sénégal.

Je vous remercie de votre aimable attention.

Allocution de Monsieur Jean Michel Dufils, Chef de Mission USAID/PGP

Mme la Vérificatrice Générale de l'Inspection Générale d'Etat
Mr le Vérificateur Général Adjoint
Mesdames, Messieurs les Inspecteurs généraux d'Etat
Mesdames Messieurs les invités
Chers participants

Je voudrais à l'entame de mes propos remercier Mme la Vérificatrice Générale de l'IGE et l'ensemble de ses collaborateurs pour avoir bien voulu associer le Programme Gouvernance et Paix, financé par l'USAID à la réflexion stratégique de votre institution. L'atelier qui va nous mobiliser pendant trois jours est le troisième du genre auquel nous avons été associés, après ceux de deux organes nationaux de réforme et de contrôle que sont la DREAT et la CNLCC.

L'atelier d'aujourd'hui, Mme la Vérificatrice Générale, est d'une importance capitale et particulière pour l'USAID et notre programme eu égard au statut et au rang de l'Inspection Générale d'Etat dans le dispositif institutionnel du Sénégal. En effet, il est de notoriété publique que l'IGE a toujours été une institution administrative de rigueur et d'expertise par la qualité de ses ressources humaines, son indépendance et surtout par son rattachement à l'autorité de son Excellence Monsieur le Président de la République.

C'est d'ailleurs en cela que je voudrais saluer les efforts soutenus du gouvernement du Sénégal dans l'accompagnement et le renforcement des institutions dont le rôle et la place dans la promotion de la transparence, la redevabilité et de la réédition des comptes sont plus que stratégiques. Je peux vous assurer de l'engagement de notre programme à accompagner cet effort du Gouvernement du Sénégal pour la promotion de la bonne gouvernance au Sénégal.

Ainsi, je me réjouis que l'IGE et les autres organes de contrôle et de réforme aient adopté les Ateliers de Planification d'Actions Stratégiques (APAS) comme un outil pertinent d'analyse et d'identification d'actions prioritaires aptes à ajouter de la valeur à leur intervention salutaire.

L'appui de l'USAID à la gouvernance par l'intermédiaire du PGP, va se poursuivre, après l'élaboration des plans d'amélioration des performances et avec tous les autres organes nationaux comme l'ARMP, la Cour des Comptes, etc. qui en exprimeront le besoin.

Je saisis cette occasion pour réitérer toutes nos félicitations à l'IGE, à vous Mme la Vérificatrice Générale et à l'ensemble des inspecteurs généraux d'Etat pour avoir contribué au renforcement du cadre de partenariat entre notre programme et l'Etat du Sénégal.

Pour terminer, je voudrais vous exprimer ma conviction que la qualité des participants combinée avec l'expertise reconnue au facilitateur principal de cet atelier, permettra sans nul doute d'atteindre les résultats que vous vous êtes fixés.

Merci de votre aimable attention

FORCES DE L'IGE

Les forces de l'IGE sont résumées ainsi :

1. Un fort ancrage institutionnel de l'IGE ;
2. Un contrôle qualité des produits ;
3. Un mandat fixé à 7 ans non renouvelable du VGS ;
4. Une expertise des IGE basée sur une sélection vigoureuse ;
5. L'autonomie financière de l'institution ;
6. L'étendue des pouvoirs d'Investigation de l'IGE
7. Les garanties statutaires et de sujétions.

FAIBLESSES DE L'IGE

Les faiblesses de l'IGE sont résumées ainsi :

1. Le défaut de coordination et de suivi des inspections internes :
 - les attributions de l'IGE qui sont mal exercées ;
 - la privation de l'IGE d'inputs en matière de gouvernance publique affaiblit son leadership.
2. La non maîtrise du programme d'activités :
 - Le sous effectif de l'IGE par rapport à l'augmentation du nombre de missions ;
 - Une utilisation non rationnelle du personnel ;
 - Un retard dans la production des rapports ;
 - Des objectifs stratégiques difficiles à atteindre;
 - La non prise en charge des risques identifiés.
3. La non maîtrise de l'exploitation des rapports de l'IGE :
 - La démobilisation et la démotivation ;
 - L'affaiblissement de l'autorité de l'IGE ;
 - L'atteinte à la crédibilité de l'IGE ;
 - La fragilisation de l'IGE.
4. L'absence de coordination des organes de contrôle :
 - Une attribution non exercée de l'IGE ;
 - Porte atteinte à l'autorité de l'IGE ;
 - Porte atteinte à l'image de l'IGE ;
 - Affaiblit le leadership de l'IGE.
5. Ancrage institutionnel
 - Peut porter atteinte à l'image de l'IGE ;
 - Risques de manipulation à des fins politiques ;
 - Peut porter atteinte à l'efficacité de l'IGE.
6. Déficit de communication autour des activités de l'IGE peut engendrer une mauvaise perception de l'IGE.

OPPORTUNITES QUI SE PRESENTENT A L'IGE

- a. Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
Exploiter l'existence de logiciels pour optimiser les travaux et le renforcement de l'IGE au moyen des TIC
- b. L'environnement de Gouvernance favorise une forte demande sociale de reddition des comptes et de transparence
- c. L'Ouverture vers l'extérieur au moyen de partenariats (bailleurs, donateurs, organismes de formation et les autres services d'enquête)

MENACES SUR LE FONCTIONNEMENT DE L'IGE

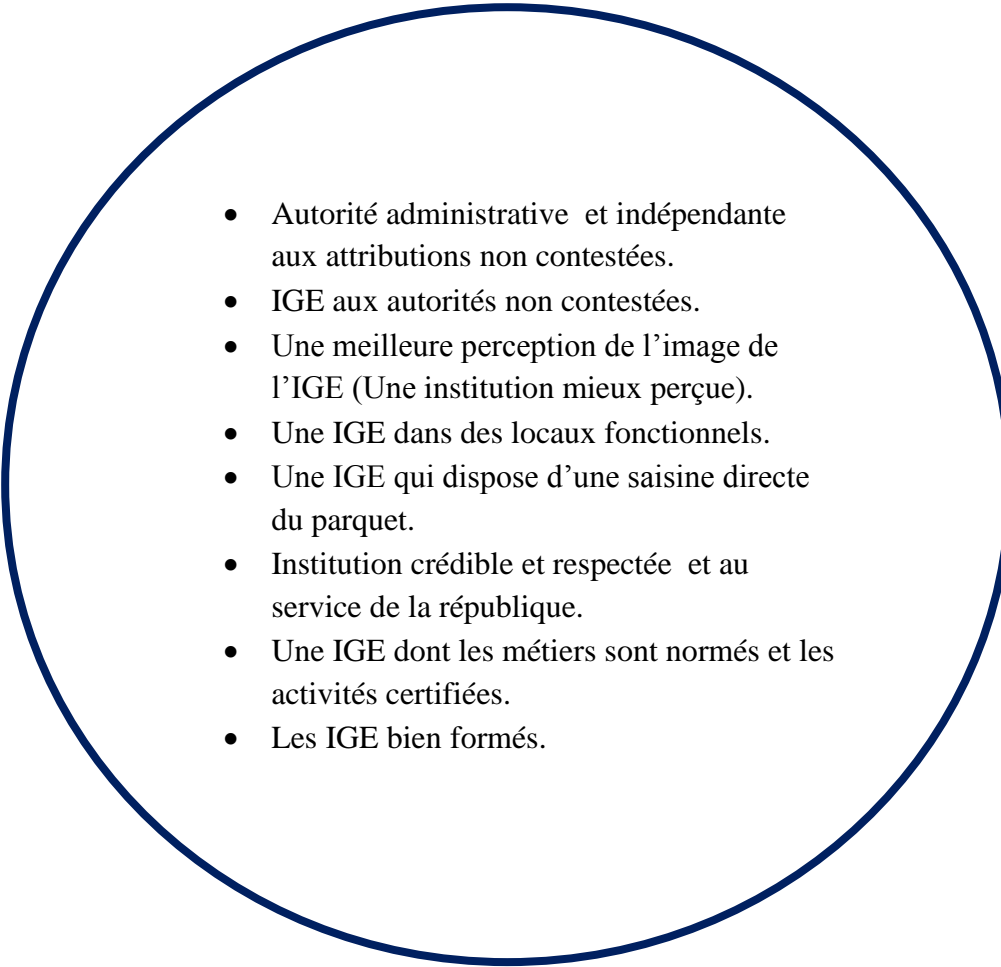
- f. Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication :
 - L'absence de formation ;
 - Le défaut de stratégies de protection de données ;
 - Les accès non autorisés ;
 - La destruction des données par des virus.
- g. Les pressions politiques :
 - Les missions "chasse aux sorcières" ;
 - La remise en cause de l'indépendance et de la crédibilité ;
 - Le manque d'objectivité ;
 - Les problèmes de gestion du temps.
- h. La prolifération d'Inspections Générales
 - Le manque de rationalisation ;
 - La confusion et le conflit de compétence ;
 - La redondance des contrôles gêne le fonctionnement des services.
- i. La perception négative du public vis-à-vis de l'IGE :
 - La dévalorisation du travail de l'IGE ;
 - Le manque de confiance et la perte de légitimité.
- j. L'absence de coordination et d'organisation des organes de contrôle

ANNEXE 4 :

Cercle de la Victoire

L'image de la victoire d'une IGE efficace

En tenant compte des résultats de l'analyse de la situation actuelle et des aboutissements du diagnostic FFOM, les participant-e-s ont répondu, lors d'un intense "brainstorming", à la question : «quelle est l'image de la victoire d'une IGE efficace, d'ici 2015 ? »

- 
- Autorité administrative et indépendante aux attributions non contestées.
 - IGE aux autorités non contestées.
 - Une meilleure perception de l'image de l'IGE (Une institution mieux perçue).
 - Une IGE dans des locaux fonctionnels.
 - Une IGE qui dispose d'une saisine directe du parquet.
 - Institution crédible et respectée et au service de la république.
 - Une IGE dont les métiers sont normés et les activités certifiées.
 - Les IGE bien formés.

Développement de la corruption dans les secteurs socioéconomiques à Kédougou

La Commission nationale de lutte interpellée

Les leaders d'opinion de Kédougou ont profité du Comité régional de développement (Crd) spécial tenu dans leur région, pour interpeller la Commission nationale de lutte contre la non-transparence, la corruption et la concussion (Cnlcc) sur l'ampleur du phénomène dans tous les segments.

Par Dialigué FAYE
(Envoyé spécial à Kédougou)

Dans le cadre d'une campagne de sensibilisation sur le phénomène de la corruption à travers les régions du

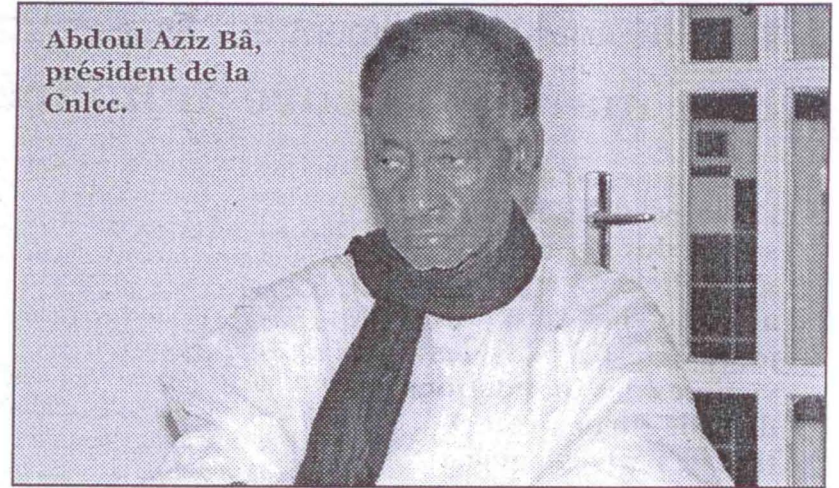
Sénégal, soutenue par l'Usaid/Pgp, la Commission nationale de lutte contre la non-transparence, la corruption et de la concussion (Cnlcc) a organisé un Comité régional de développement (Crd) spécial à Kédougou, à l'intention des leaders d'opinion. Une occasion pour cette cible d'interpeller les membres de la Cnlcc sur l'ampleur de ce fléau dans les différents secteurs de la région. Awa Diallo du mouvement associatif féminin : «La corruption est quasi-présente dans tous les domaines notamment, le foncier, le secteur de la santé, de l'éducation...». Sur ce dernier point, Mme Diallo souligne que «le recrutement des volontaires de l'Education ne répond plus à aucun critère objectif. Pour en bénéficier, il suffit juste d'être pistonné, ou de décaisser une somme d'argent».

Mme Ramatoulaye Diallo, sa voisine ne dit pas le contraire. Elle note une absence de transparence dans la gestion des biens publics et d'équité dans les services publics. «Même pour le plus petit papier, des fois, les gens demandent de l'argent. Ce qui n'est pas normal.»

Cependant considère Gorgui Diouf, président du Tribunal de Kédougou, il n'y a pas de corruption sans corrupteur. Dans ce cas, le corrupteur doit être indexé au même titre que le corrompu. Pour le magistrat, le développement de la corruption résulte surtout de la crise des valeurs.

Dans une posture défensive, le commandant de la brigade de la Gendarmerie de Kédougou fustige, de son côté, une absence de coopération des populations pour contenir le phénomène. «Aucune autorité ne cautionne la corruption. Pourtant chaque jour, la Gendarmerie ou la Police est indexée. Cela doit cesser. Nous devons renforcer la sensi-

Abdoul Aziz Bâ,
président de la
Cnlcc.



bilisation», plaide l'adjudant-chef Dramé. La Cnlcc est ainsi invitée à mener un plaidoyer pour le renforcement de ses prérogatives afin de mieux intervenir dans cette localité.

Située au Sud-Est du Sénégal, Kédougou est frontalière avec le Mali, la Guinée et la Guinée-Bissau. Et cette région regorge de ressources naturelles, notamment de l'or, du marbre, entre autres. Suffisant pour qu'elle soit une porte ouverte à la corruption.

La Cnlcc intervient dans la mise en œuvre des mesures préventives de lutte contre la corruption en réalisant des études et en formulant des

recommandations aux autorités. Mais rappelle Mme Ndèye Bâ Diallo, un de ses membres, la Cnlcc ne peut pas s'autosaisir. Ses moyens humains et financiers sont limités.

Face à ces faiblesses, la Commission a décidé de nouer une collaboration avec les partenaires techniques et financiers, la société et les autres structures à l'instar de la Centif (Cellule nationale de traitement des informations financières). C'est dans ce cadre qu'elle collabore avec l'Usaid/Programme, gouvernance, paix au Sénégal (Pgp).

dialigué@lequotidien.sn

Affaire DSK

Nafissatou Diallo de nouveau entendue par le procureur de New York

Beaucoup d'efforts ont été consentis pour améliorer l'efficacité, l'efficience et la transparence dans la planification, l'allocation des ressources budgétaires, l'exécution des dépenses et les contrôles interne et externe exercés sur les finances publiques. Une explication détaillée des réformes a été servie aux journalistes réunis au sein du COJES (Collectif des Journalistes Economiques du Sénégal), à l'occasion d'un séminaire organisé par l'ARMP en partenariat avec le Programme Gouvernance et Paix (PGF/USAID).

Des réformes pour combler les insuffisances

Les revues «Country Financial Accountability Assessment (CFAA)» ou «évaluation de la gestion des finances publiques et des pratiques comptables du secteur privé» et «Country Procurement Accountability Review (CPAR)» ou «Rapport analytique du système de passation des marchés publics», conduites par le Gouvernement en juin 2002 en rapport avec les Acteurs non étatiques, le Secteur Privé, la Société Civile, les Bailleurs de fonds avaient révélées des insuffisances qui ont conduit à des réformes profondes de la gestion des finances publiques. C'est l'information révélée par M. Abdoulaye Dieng, Secrétaire Exécutif du Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (PCRBF) du Ministère de l'Economie et des Finances, à l'occasion d'un séminaire organisé par l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) à l'intention du Collectif des Journalistes économiques du Sénégal (COJES).

C'est pour y apporter des solutions que d'importantes réformes ont été apportées. «Il s'agit de promouvoir l'efficacité, l'efficience et la transparence dans la planification, l'allocation des ressources budgétaires, l'exécution des dépenses et les contrôles interne et externe exercés sur les finances publiques.

Parmi ces réformes, il



Cheikh Saad Bou Samba
DRAJ ARMP
au cours de son exposé

convient de noter l'amélioration durable de la gouvernance des finances publiques par la planification stratégique (DSRP/SCA) et l'articulation plus prononcée du processus de budgétisation sur les politiques publiques, l'amélioration des procédures d'achat public afin que le service public soit rendu par les administrations publiques dans les délais acceptables et au meilleur coût pour les usagers, l'alignement du système de gestion des finances publiques sur les standards internationaux, l'implication des Acteurs non étatiques (Secteur Privé, Société Civile, Associations des Elus Locaux), particulièrement dans les réformes des procédures de passation et d'exécution des marchés publics, la concertation et le dialogue avec les partenaires techniques et financiers, représentés par le Groupe Finances Publiques et Appuis budgétaires, avec comme chefs de file l'Union européenne et le Royaume des Pays Bas», explique M. Dieng. Expliquant les avancées notées, le responsable du PCRBF dira qu'il a permis d'organiser, de séquencer et d'encadrer de manière satisfai-

sante, sur un plan réglementaire, les différentes étapes d'élaboration du Budget. «Il a aussi favorisé l'élaboration d'une nouvelle nomenclature budgétaire ayant permis d'unifier le Budget Général de l'État en un seul et unique document budgétaire, l'introduction des notions de «lettre de cadrage budgétaire» et de «plafonds budgétaires» qui définissent la politique d'allocation des ressources, mais surtout transfèrent la responsabilité de la répartition intra-sectorielle aux ministères sectoriels chargés de la mise en œuvre des politiques publiques, la simplification du circuit de la dépense avec l'introduction du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP), un logiciel qui a permis d'informatiser la chaîne de la dépense publique allant de l'engagement au paiement en passant par la liquidation et l'ordonnancement tout en assurant la couverture géographique intégrale. Seuls les postes diplomatiques restent à couvrir», précise M. Dieng.

Toujours selon M. Dieng, l'adoption du nouveau Cadre harmonisé des finances publiques

de l'UEMOA, en cours de transposition dans le droit positif, a ouvert de nouvelles perspectives de poursuite et d'approfondissement des réformes avec une nouvelle génération de réformes introduisant des innovations majeures. «Il faut généraliser la gestion axée sur les résultats, la systématisation de la programmation pluriannuelle, la sincérité budgétaire, la notion de programme et de responsable de programme, l'institution de la culture de la performance, la déconcentration de l'ordonnement», analyse-t-il.



Photo de famille des participants entourant le DG de l'ARMP M. Saër Niang

Le contrôle a posteriori en question

Durant ce séminaire, il a également été question de contrôle a posteriori des procédures de passation des marchés publics. Selon M. Cheikh Saad Bou Sambe, Directeur de la Réglementation et des Affaires Juridiques (DRAJ) de l'ARMP qui faisait une communication dans ce sens, l'organe de régulation commande à la fin de chaque exercice budgétaire, un audit indépendant sur un échantillon aléatoire de marchés et conventions. Au terme de chaque audit, l'ARMP transmet aux autorités contractantes les cas de violations constatées et établit des rapports périodiques sur l'exécution des différents marchés et conventions audités.

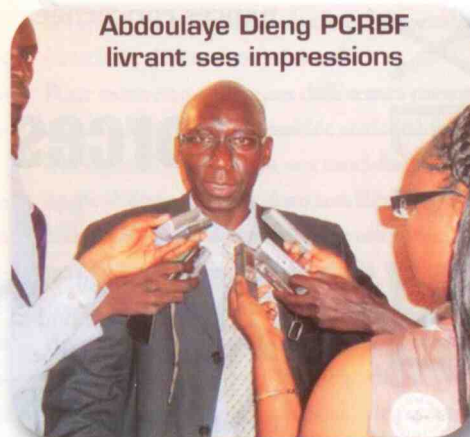
Expliquant les points sur lesquels porte le contrôle, il dira qu'il s'agit de voir si le marché est mentionné dans le Plan de Passation de Marchés, transmis à la DCMP, s'il figure dans l'Avis général de passation de marchés, publié par l'Autorité Contractante. «Il s'agit aussi d'apprécier la qualité du Dossier d'Appel d'Offres avec l'inclusion de pièces essentielles. Comme les instructions aux soumissionnaires ou équivalent, les clauses et spécifications techniques, le projet de marché, les formulaires de soumission, les caractéristiques et pièces techniques, la pertinence des critères d'évaluation et de qualification transparentes, connus de tous et non orientés, la publication de l'Avis d'appel d'offres. En termes de supports de publication, de nombre de parutions, de mentions incluses dans l'Avis d'appel d'offres. D'autres questions ont été débattues comme la prise en compte des mentions requises par la réglementation, le délai accordé pour le dépôt des offres, l'ouverture publique des offres, le rejet des offres arrivées en retard, la lecture des offres à haute voix», détaille M. Samb.

Il faut aussi contrôler la Commission ayant

procédé à l'ouverture des offres dans la mesure où les membres de la commission doivent être ceux nommés officiellement pour cette tâche.

Aussi, le Procès-verbal d'ouverture des offres a-t-il été transmis aux soumissionnaires, ce, en références des documents attestant de la transmission ? Il est nécessaire d'apprécier la qualité de l'évaluation. L'offre évaluée la moins disante a-t-elle été retenue ? Si non, il faut en apprécier les raisons. La conformité des offres a-t-elle été vérifiée ? Les critères de qualification ont-ils bien été pris en compte ? La vérification des pièces fournies et leur prise en compte dans le cadre de l'évaluation, etc.) ? Pour l'évaluation, il faut identifier les causes de retard. Des critères d'évaluation non prévus au Dossier d'appel d'offres ont-ils été utilisés ? Quels ont été les délais observés entre l'ouverture des offres et l'approbation du rapport d'évaluation ? L'attribution provisoire a-t-elle fait l'objet de publication ? Si oui, quels ont été les supports de publication ?

Il faut aussi vérifier la conformité des mentions de l'Avis d'attribution provisoire. Le marché signé est-il conforme au projet contenu dans le DAO ? Les garanties requises sont-elles prises en compte ? Le marché a-t-il été approuvé par l'Autorité compétente ? Le délai de 15 jours requis entre la publication de l'Attribution provisoire et l'approbation a-t-il été respecté ? Quels ont été les délais observés pour l'approbation ? C'est le délai entre la date de soumission à l'approbation et la date de soumission effective. Le marché a-t-il fait l'objet de notification écrite ? L'attribution définitive a-t-elle fait l'objet de publication ? Si oui, quels ont été les supports de publication ? Il faut vérifier la conformité des mentions de l'Avis d'attribution définitive de même que la



Abdoulaye Dieng PCRBF livrant ses impressions

conformité à la législation, des contrôles et Avis de la DCMP sur le marché, au cas où il est requis. Les garanties ont-elles été fournies ? Les réceptions ont-elles été effectuées, conformément à la réglementation, avec un procès verbal de réception ou autres documents attestant de la réception, avec les dates bien précisées. Il revient également aux membres des commissions de vérifier la conformité de la procédure de réception, tout comme les écarts éventuels par rapport aux délais de livraison prévisionnels prévus dans le marché. On doit aussi décrire la situation des paiements afférents au marché. Les requérants connaissent-ils les règles prévues en matière de procédure de recours ? L'exécution a-t-elle fait l'objet de litiges ? Comment ont été traités ces recours et litiges ? La procédure de passation a-t-elle fait l'objet de recours ? Si oui, quels sont les griefs soulevés par les requérants ? Ces requérants connaissent-ils les règles prévues en matière de procédure de recours ? L'exécution a-t-elle fait l'objet de litiges ? Comment ont été traités ces recours et ces litiges ?

Il faut également indiquer les violations éventuelles à la réglementation constatées pendant la passation et l'exécution du marché. ■



Document de Stratégie National de Lutte Contre la Corruption

Septembre 2010

ENA



SOMMAIRE

Sommaire	2
Liste des acronymes	4
Résumé exécutif	6
Introduction.....	8
I. Mise à jour du Document d’orientation stratégique de la lutte contre la corruption (DOSLC).....	11
I.1 Présentation de la DREAT et discussions en plénière.....	11
Présentation.....	11
I.2 Discussions dans les groupes de travail.....	12
II. Cadre logique de résultats	16
II.1 Présentation du cadre logique par la DREAT	16
II.2 Discussions en plénière sur l’impact visé.....	17
II.3 Cadre logique de résultats :	18
II.3 .1 Cadre logique de résultats : Effets transversaux	17
II.3.2 Cadre logique des secteurs clés	18
II.3.2.1 Cadre logique Cadre Institutionnel et Juridique	19
II.3.2.2 Cadre Logique Finances publiques et passation de Marché	21
II.3.2.3 Cadre logique Collectivités Locales/Gestion des Ressources Naturelles	24
II.3.2.4 Cadre logique Education et Santé	28
II.3.2.5 Cadre logique Acteurs Non Etatiques	33
III. Plan d’action prioritaire	35
III.1 Plan d’action : Cadre institutionnel et justice	38
III.2 Plan d’action : Finances publiques et passation des marchés	40
III.3 Plan d’action : Collectivités locales et gestion des ressources naturelles	44
III.4 Plan d’action : Education et santé	47
III.5 Plan d’action : Acteurs non étatiques.....	50

IV. Esquisse du mécanisme de pilotage.....	54
IV.1 Mécanisme proposé	54
IV.2 Prochaines étapes : A court terme.....	54
Annexes	55
Annexe A : Liste de présence	
Annexe B : Chronogramme de l’atelier	
Annexe B : Termes de référence de l’atelier et des groupes de travail	
Annexe D : Résumé exécutif du DOSLC	

LISTE DES ACRONYMES

AED	Academy for Educational Development
AMS	Association des maires du Sénégal
ANCR	Association nationale des conseillers ruraux
ANE	Acteurs non étatiques
ANEC	Commission autonomes des élections nationales
ARMP	Autorité de la régulation des marchés publics
BTP	Bâtiment Travaux Public
CDSMT	Cadre des dépenses sectorielles à moyen terme
CENTIF	Cellule nationale de traitement des informations financières
CNCR	Conseil national de concertation des ruraux
CNES	Confédération nationale des employeurs du Sénégal
CNLCC	Commission nationale de lutte contre la non transparence, la corruption et la concussion
CNP	Conseil national du patronat du Sénégal
CNTS	Confédération des Syndicats des Travailleurs du Sénégal
COF	Contrôle des opérations financières
DCMP	Direction centrale des marchés publics
DOSLC	Document d'orientation stratégique de la lutte contre la corruption au Sénégal
DREAT	Délégation à la réforme de l'état et à l'assistance technique
FENU	Fonds d'équipement des Nations Unies
GAR	Gestion axée sur les résultats
GREAT	Programme de gouvernance, réconciliation, imputabilité et transparence
IGE	Inspection générale d'Etat
IGF	Inspection générale des finances
MSI	Management Systems International
ONG	Organisation non gouvernementale
GRN	Gestion des ressources naturelles
ONEL	Observatoire national des élections
PCRBF	Projet de coordination des réformes budgétaires et financières

PGP	Programme Gouvernance et Paix
PNBG	Programme national de la bonne gouvernance
PNDL	Projet national de développement local
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le développement
PRECABG	Projet de renforcement des capacités de bonne gouvernance
SRPN	Stratégie de réduction de la pauvreté nationale
UAEL	Union des associations des élus locaux
UEMAO	Union économique et monétaire de l’Afrique de l’Ouest
UNSAS	Union nationale des syndicats autonomes du Sénégal
USAID	Agence des Etats-Unis pour le développement international

RESUME EXECUTIF

Dans le cadre du renforcement de la lutte contre la corruption, la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique (DREAT), chargée de coordonner le Programme National pour la Bonne Gouvernance (PNBG), a initié, en collaboration avec la mission du Sénégal de l'agence américaine pour le développement international (USAID), une évaluation de la corruption au Sénégal en 2007. L'évaluation fut menée par une institution privée indépendante : Management Systems International (MSI). Les conclusions et recommandations de cette étude ont été consignées dans le « Document d'orientation stratégique de lutte contre la corruption » (DOSLC), publié en 2008. Ce document riche en informations et suggestions méritait d'être partagé puis exploité par tous les acteurs du développement économique et social du Sénégal.

Aussi, la DREAT, en partenariat avec l'USAID (Agence américaine pour le développement international), a organisé un atelier de travail du 17 au 20 mai 2010 à Saly au Sénégal. L'objectif principal de l'atelier de travail était de partager les analyses, conclusions et recommandations du « Document d'orientation stratégique de lutte contre la corruption », réactualiser les données et observations contenues dans le DOSLC et développer l'esquisse d'un cadre logique de résultats ainsi qu'un plan d'action prioritaire de lutte contre la corruption au Sénégal. Les travaux de l'atelier ont abouti à quatre résultats déterminants pour le renforcement de la lutte contre la corruption et la non-transparence au Sénégal. Il s'agit notamment de :

Mise à jour du « Document d'orientation stratégique de la lutte contre la corruption »

Les participants ont reconnu que le DOSLC pouvait servir de base à l'élaboration de politiques et stratégies de lutte contre la corruption et la non-transparence. Mandat a donc été donné à la DREAT d'établir un comité technique composé des différentes institutions et organisations citées dans le DOSLC, dont le but sera de poursuivre la mise à jour de ce document.

Élaboration d'un cadre logique de résultats pour la lutte contre la non-transparence et la corruption

Après avoir été informés du cadre logique des résultats, les participants à l'atelier ont esquissé différents éléments de celui-ci, notamment : un impact général de la lutte contre la non transparence et la corruption ; des effets par secteurs clés déterminés dans le DOSLC, des extrants ainsi que des indicateurs et hypothèses / risques pour chacune des catégories de résultats du cadre logique. L'impact général recherché et retenu a été énoncé comme suit : « *La corruption est réduite au Sénégal* ». Comme pour la mise à jour du Document, il a été décidé que la DREAT travaillerait à finaliser le cadre logique sur la base des discussions de l'Atelier.

Élaboration d'un plan d'action prioritaire

A la suite du cadre logique de résultats, les participants ont suggéré des activités et actions de lutte contre la corruption par secteurs clés identifiés dans le DOSLC. Les plans d'actions contiennent non seulement certaines activités déjà mises en œuvre par le gouvernement du Sénégal mais aussi des activités innovantes mettant l'accent sur le renforcement des capacités, des prérogatives des institutions et organismes de surveillance et de lutte contre la corruption ; la vulgarisation, la sensibilisation sur la déontologie et l'éthique professionnelles ; la coordination et la coopération entre les organismes de surveillance et de lutte contre la corruption ; l'information et la mise en place des voies de recours accessibles aux citoyens et usagers des

services publics ; la participation de la société civile dans le processus de décision et de gestion des biens publics ainsi que le renforcement de l'application des textes existants.

Esquisse d'un mécanisme de pilotage

Les participants à l'atelier ont suggéré un mécanisme de pilotage pour assurer la validation des conclusions définitives de cet atelier, ainsi que la garantie de mise en œuvre et le suivi des résultats de l'atelier. Le mécanisme s'articule autour de trois axes majeurs : un comité de coordination et de pilotage facilité par la DREAT ; une instance d'exécution dont la forme et le fonctionnement restent à déterminer et un ensemble de parties prenantes des organismes et institutions étatiques de surveillance, des organisations de la société civile et des médias.

A la suite du premier atelier de partage, il a été organisé avec l'appui de l'USAID/PGP Sénégal un atelier de finalisation du cadre logique et du plan d'actions de lutte contre la non-transparence et la corruption.

INTRODUCTION

Le Sénégal a défini une stratégie de gouvernance, ayant fait l'objet d'un « Programme National de Bonne Gouvernance (PNGB) » élaboré en 2000, validé en 2002 et mis en œuvre à partir de 2003. En avril 2004, une cérémonie de lancement de ce programme a été organisée, sous la présidence du Chef de l'Etat, en présence de toutes les parties prenantes, notamment les représentants des organismes publics, du secteur privé, de la société civile et des partenaires au développement.

Avec l'appui du Programme des Nations-Unies pour le développement (PNUD), une première phase 2003-2006 a été mise en œuvre, sous la coordination de la Délégation au Management public, devenue depuis 2008, Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique (DREAT). Un processus de révision du programme fut initié à partir de septembre 2006, selon une démarche participative, impliquant tous les acteurs de la gouvernance. Il s'agissait de l'adapter au nouveau contexte institutionnel, économique et social et de réactualiser les diagnostics et le programme d'activités.

La lutte contre la corruption constitue un axe transversal de la stratégie de gouvernance. Elle demeure donc une préoccupation constante des pouvoirs publics qui ont pris plusieurs initiatives afin de promouvoir de la transparence et la bonne gouvernance dans la gestion publique. Dans ce cadre, la Commission Nationale de Lutte contre la Non Transparence, La Corruption et la Concussion (CNLCC) a été créée par la loi n° 2003-35 de novembre 2003.

Pour renforcer les moyens actuels de lutte contre la corruption, la DREAT, chargée de coordonner le PNGB, a initié, en collaboration avec l'USAID/Sénégal, une évaluation de la corruption au Sénégal. Les conclusions et recommandations de cette étude, ont fait l'objet d'un Document de stratégie de lutte contre la corruption qu'il a été convenu de partager avec tous les acteurs du développement économique et social. C'est dans cette perspective que s'est inscrite l'organisation de l'atelier de validation et d'élaboration d'un plan d'action prioritaire, qui s'est tenu du 17 au 20 Mai 2010 à Saly.

La cérémonie d'ouverture était valorisée par la présence de l'Ambassadeur des Etats-Unis au Sénégal, S.E Marcia Bernicat, le Délégué à la réforme de l'état et à l'assistance technique (DREAT), M. Karim Lo, le Président de la Commission nationale de lutte contre la non-transparence, la corruption et la concussion (CNLCC), M. Abdoul Aziz Bâ, et le Directeur de la mission de l'agence américaine pour le développement international au Sénégal, M. Kevin Mullally. L'atelier a regroupé environ quarante (40) participants de différentes agences et départements de l'administration sénégalaise, les membres de la société civile et du secteur privé.

Dans le cadre de cet atelier, les travaux ont consisté à :

- Recueillir les observations sur le rapport en vue de son adoption ;
- Réactualiser les éléments d'analyse sur les différentes dimensions de la corruption et les lignes directrices de la stratégie de lutte proposée ;
- Apprécier la pertinence des recommandations et des mesures proposées ;
- Apprécier et évaluer les progrès réalisés dans la lutte contre le phénomène, aux plans institutionnel et sectoriel ;
- Elaborer un cadre logique et un plan d'action prioritaire de mise en œuvre des différentes recommandations et propositions ;

- Dégager des propositions d'actions concrètes pour un système de suivi du plan d'action élaboré.

Des groupes de travail ont été formés autour des secteurs clés tels qu'identifiés dans le « Document d'orientation stratégique de lutte contre la corruption ». Pour éviter la pléthore de groupes et compte tenu du nombre de participants, cinq groupes ont été constitués:

1. Groupe 1 : Cadre institutionnel et Justice
2. Groupe 2 : Finances publiques et la passation des marchés
3. Groupe 3 : Santé et Éducation
4. Groupe 4 : Administration locale et gestion des ressources naturelles
5. Groupe 5 : Acteurs non étatiques (ANE)

Mandat des groupes de travail sectoriels

Les groupes de travail avaient pour mandat de mener une réflexion sur chaque secteur en vue :

- d'identifier les problèmes, les vulnérabilités, les opportunités et les progrès réalisés en faveur de la lutte contre la corruption dans le secteur;
- de définir le ou les effets désirés et les extrants à produire pour lutter contre la corruption dans le secteur, sur la base de l'impact défini en plénière;
- de dégager des activités et stratégies, dont devrait tenir compte le plan d'action et qui feront l'objet d'échanges pendant l'atelier.

En plus des groupes sectoriels, des groupes de consolidation et de réflexion furent mis sur pied.

Groupes de consolidation et de réflexion

Les groupes de consolidation avaient pour mandat de consolider dans un seul document les cadres logiques sectoriels et les plans d'action prioritaires puis de faire des propositions de stratégies de pilotage et de suivi des conclusions de l'atelier.

Le présent document vise à restituer les résultats des discussions en plénière et des travaux des différents groupes sectoriels. Pour cela il s'articule autour des sections suivantes :

Section I : Mise à jour du rapport

Cette section du rapport résume les discussions en plénière qui ont suivi la présentation faite par la DREAT des grandes lignes du DOSLC; ainsi que les travaux en groupes de travail qui ont porté sur l'analyse des progrès réalisés et des changements survenus dans le cadre de la lutte contre la corruption au Sénégal depuis 2008.

Section II : Cadre logique de résultats

Il s'agit dans cette section de résumer la discussion en plénière sur l'impact désiré de la lutte contre la corruption et la non-transparence, ainsi que de présenter les cadres logiques de résultats selon les secteurs clé convenus par les groupes de travail. Les travaux de groupe ont aussi fait l'objet de discussions en plénière faisant ressortir certaines questions ou omissions importantes des travaux en groupe. Ces omissions et questions sont résumées dans cette section.

Section III : Plans d'action prioritaire :

Cette section présente les plans d'actions prioritaires par secteur, ainsi que les discussions sur les questions et activités transversales ayant fait l'objet des discussions en plénière.

Section IV : Esquisse du mécanisme de pilotage

Il s'agit du résumé des travaux du groupe de travail sur la stratégie de pilotage et des discussions qui ont suivi la présentation des travaux dudit groupe.

Un atelier organisé par la DREAT le 13 septembre 2010 à l'ENA avec l'appui de l'USAID/PGP-Sénégal a permis de consolider et de finaliser le cadre logique et les plans d'actions.

I. MISE A JOUR DU DOCUMENT D'ORIENTATION STRATEGIQUE DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION (DOSLC)

La discussion sur la mise à jour du DOSLC s'est déroulée en deux temps : a) après la présentation du DOLSC par la DREAT; b) dans les groupes, où les discussions étaient axées sur les progrès et les changements opérés dans chaque secteur depuis la publication du DOLSC.

...l'émergence de cercles vertueux à partir desquels se répandront les bonnes pratiques de prévention contre la corruption ; et la stimulation d'une demande de transparence ascendante...

I.1 PRESENTATION DE LA DREAT ET DISCUSSIONS EN PLENIERE

PRESENTATION

La DREAT a présenté le DOLSC dans ses grandes lignes, après avoir reconnu qu'elle n'avait pas participé à l'étude. Toutefois, elle prenait la responsabilité des conclusions du Document en tant qu'organisme d'Etat concerné par les questions de bonne gouvernance et en tant que commanditaire en partenariat avec l'USAID de l'étude réalisée par un cabinet d'experts indépendants.

La présentation de la DREAT a commencé par les cinq problèmes majeurs de la corruption au Sénégal et les orientations stratégiques identifiées dans le DOSLC devant être mises œuvre pour les combattre. La présentation a ensuite insisté sur les vulnérabilités constatées et les recommandations faites par les auteurs du Document dans chaque secteur.

Points clés de la discussion en plénière

Les observations ont porté sur les limites dans l'analyse de certains thèmes et secteurs, notamment ceux de l'éducation et de la société civile, qui, selon plusieurs participants, ont plutôt fait l'objet d'une analyse des dysfonctionnements que de celle de la corruption.

Tout en reconnaissant la pertinence et l'actualité du diagnostic du DOSLC, les participants ont insisté sur sa mise à jour en intégrant les progrès réalisés surtout au niveau du cadre institutionnel et de la justice avec, notamment, l'adoption d'un nouveau code de passation des marchés et la mise en place de nouvelles structures telles que l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), et la multiplication presque par trois du budget du Ministère de la Justice, la nomination de nouveaux magistrats et la mise en place du programme sectoriel justice.

Tout en reconnaissant la pertinence et l'actualité du diagnostic du DOSLC, les participants ont insisté sur sa mise à jour du DOSLC qui reconnaisse les progrès réalisés, notamment dans les secteurs de la justice, la santé, le cadre institutionnel et le renforcement des capacités des institutions de surveillance et de lutte contre la corruption.

En général, les participants ont reconnu la pertinence des recommandations du DOSLC. Les participants ont également insisté sur :

- les stratégies de prévention qui se focalisent sur la bonne gouvernance au niveau de l'administration mais aussi au niveau de la société civile et du secteur privé;
- le leadership à tous les niveaux pour favoriser l'émergence de cercles vertueux à partir desquels se répandront les bonnes pratiques de prévention contre la corruption ;
- la stimulation d'une demande de transparence ascendante, c'est-à-dire un contrôle citoyen et des contre-pouvoirs à tous les niveaux de la vie publique.

La reconnaissance des changements sectoriels, l'évolution des instruments et des institutions de lutte contre la corruption ont rendu nécessaire la poursuite des discussions sur la mise à jour du DOSLC dans les groupes de travail sectoriels.

I.2 DISCUSSIONS DANS LES GROUPES DE TRAVAIL

Chaque groupe de travail a revu les omissions et les erreurs contenues dans le DOSLC ainsi que les changements survenus dans le ou les secteurs clés dont il avait la charge. Les cinq groupes de travail ont discuté d'une mise à jour dans les secteurs suivants :

- Cadre institutionnel et justice ;
- Finances publiques et passation des marchés ;
- Éducation ;
- Santé ;
- Acteurs non étatiques.

Cadre institutionnel et justice

Au niveau du cadre institutionnel, les participants ont noté les évolutions réalisées et les erreurs contenues dans le DOSLC au niveau du Parlement, du CENTIF, la justice et d'autres mesures générales prises par le gouvernement dans le cadre de la lutte contre la corruption et la non-transparence.

- *Au niveau du Parlement*
 - La loi 2006 -16 du 02 mars 2009 relative au financement du terrorisme vient compléter la loi sur le blanchiment d'argent en aménageant une partie visant les personnes politiquement exposées (PPE).
 - La loi de règlement pour l'exécution du budget de 2002 a été votée donc on en est à 1996 tel que dit dans le document. Un échéancier a été défini pour un apurement des retards au plus tard en 2011.
 - La loi sur l'enrichissement illicite n'est pas abrogée même si elle n'est plus appliquée.

- *Insuffisances au niveau du Parlement*
 - Non effectivité au niveau du parlement de la mission d'étude et de contrôle pourtant instituée par le règlement intérieur de l'Assemblée nationale.
 - Absence d'organisation administrative de soutien (d'assistants administratifs) pour les différentes commissions techniques.
- *Au niveau de la CENTIF*
 - La CENTIF a déjà 40 cas de déclaration de soupçons transmis à la justice ;
 - La tutelle ne peut pas influencer le travail des membres de la CENTIF ; contrairement à ce qui a été dit dans le tableau (pp12). La tutelle n'est qu'une tutelle administrative. Cependant les membres n'ont aucune garantie statutaire. Remplacer « faible » par « efficacité accrue »
 - Pour les cas de blanchiment de capitaux, l'assujetti déclarant de bonne foi est protégé. Et en cas de dommage l'Etat est civilement responsable.
- *Médiateur de la république*

Dans le tableau remplacer quelque peu par assez dans le tableau num 2 (pp10) le rapport annuel pouvant être rendu public par l'institution.

- *Commission nationale de la Lutte contre la non-transparence, la Corruption et la Concussion (CNLCC) :*
 - Au lieu de « ne peut pas ouvrir d'enquêtes », mettre à la place « ne peut pas s'auto saisir ».
 - Ajouter « l'obligation de publier le rapport n'est pas encore suivie d'effet », le rapport est seulement transmis au Président de la République.
- *Cadre juridique de la lutte contre la corruption*
 - Dans la colonne indicateur, au lieu de « des lois qui autonomisent les enquêtes », mettre à la place « des lois qui confèrent un pouvoir d'auto saisine ».
 - Dans le tableau 3 (pp18), lois régissant l'approbation des contrats publics, compléter en ajoutant la loi 2006-16 du 30 juin 2006 modifiant le code des obligations de l'administration.
 - Le décret 2002 portant code des marchés publics est abrogé et remplacé.
 - Corriger dans le tableau, à la place de « des lois pour l'annonce de biens », mettre, « lois afférentes à la déclaration de patrimoine » et à la place de « la loi mettre d'être revue » mettre à place « le champs d'application de cette loi pourrait être étendu ».

Le renforcement des capacités de l'administration judiciaire avec la nomination de nouveaux magistrats, l'augmentation considérable du budget de la justice, la construction de nouveaux palais de justice.

Finances publiques et passation des marchés

- Nouvelles Directives 06-2009 de l'UEMOA du 26-06-2009 portant création de la loi de finance de l'UEMOA :
 - L'approche Budget - programme : Introduction du Cadre de Dépenses à moyen terme (CDMT / CDSMT); avec un accent particulier sur l'approche Gestion Axée sur les Résultats (GAR)
- Connexion des administrateurs de crédits au Système Intégré de Gestion des Finances Publiques à l'exception des ambassades ;
- Responsabilité des ordonnateurs engagée dans le cadre de la nouvelle directive UEMOA;
- Création d'un portail des marchés publics : sygmap
- Formation des acteurs des marchés publics (ARMP, DCMP)
- Le principe de la passation des marchés est l'Appel d'Offre Ouvert;
- Les autres modes sont des exceptions (procédures dérogatoires) ;
- Les principes du nouveau dispositif : - Transparence – Equité - Efficacité - Economie
- Missions distinctes :
 - ARMP : contrôle à postériori, règlement des différends
 - DCMP : contrôle à priori
 - Les cellules de passation des marchés : contrôle de qualité
- Meilleure transparence : formalités d'annonce et de publicité pour rendre l'information disponible.

Administration locales et gestion des ressources naturelles

- Les transferts de compétences;
- Renforcement assez substantiel des fonds de dotation ;
- Généralisation des fonds de concours ;
- Existence d'un département ministériel chargé de la gestion des collectivités locales et de la décentralisation.

Éducation

- Revue périodique nationale (annuelle) du PDEF avec la participation de tous les acteurs et partenaires ;
- Avancées significatives dans la construction de nouvelles écoles, de collèges et lycées ;
- Existence de corps de contrôle à tous les niveaux d'enseignement : Préscolaire, Élémentaire, Moyen et Secondaire (maintenant il existe des inspecteurs de spécialité (des disciplines et des inspecteurs de vie scolaire) ;
- Effets dissuasifs de l'Inspection Interne grâce aux opérations de contrôles administratifs et financiers plus régulières ;

Santé

- Revue périodique des programmes de santé ;
- Gratuité des soins pour le Paludisme, la Tuberculose et les opérations de césariennes (ces mesures ont été accompagnées d'une bonne campagne d'information au point que toutes vellités d'exiger le paiement sont découragées) ;
- Création importante de Mutuelles de Santé (pour une meilleure prise en charge des soins de santé en faveur des populations démunies) ;
- Mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Acteurs Non Étatiques (ANE)

- L'analyse du secteur privé devrait inclure les organisations consulaires et certains acteurs économiques non formels;
- Le nombre de centrales syndicales serait de l'ordre d'une vingtaine et non 03 comme mentionné dans le document.

II. CADRE LOGIQUE DE RESULTATS

II.1 PRESENTATION DU CADRE LOGIQUE PAR LA DREAT¹

Au cours de l'atelier, la DREAT a présenté le cadre logique de résultats comme étant un outil important de la Gestion axée sur les résultats (GAR). La GAR a été présentée comme un changement d'état descriptible et mesurable, découlant d'une relation de cause à effet et provoqué par une action de développement. La GAR est donc à la fois une technique, une stratégie, un outil de changement, mais aussi un état d'esprit, une façon de penser et d'agir pour améliorer la gestion publique.

Au cours de la session en plénière, la DREAT a facilité une présentation suivie d'une discussion sur les éléments du cadre logique de résultats dans la lutte contre la corruption et la non-transparence au Sénégal. Les éléments du cadre logique retenus pour les travaux de l'atelier sont les suivants :

La gestion axée sur les résultats (GAR) est donc à la fois une technique, une stratégie, un outil de changement, mais aussi un état d'esprit, une façon de penser et d'agir pour améliorer la gestion publique.

- *Impact* – Résultat global visé ou changement souhaité dans le cadre de la lutte contre la corruption et la non transparence. Ce changement résulte de la combinaison de plusieurs « Effets ».
- *Effet* - Résultat à moyen terme se traduisant par un changement recherché ou réalisé, provenant d'une intervention, résultant de ses propres efforts mais aussi de ceux de plusieurs autres partenaires.
- *Extrant* - Résultat à court terme qui se traduit par un produit ou service qui découle directement de l'achèvement des activités.
- Indicateurs – Preuve de l'obtention des résultats (quantitatif ou qualitatif).
- *Les hypothèses/risques* – Les conditions nécessaires à l'obtention d'un résultat ou conditions possibles et probables qui pourraient entraver l'obtention de ce résultat.

¹ Voir «Présentation du cadre logique axé sur les résultats ». Présentation de la DREAT pendant l'atelier du 17-20 mai 2010, Saly, Sénégal

Résultats	Indicateurs	Moyens de vérification	Risques/Hypothèses
Impact:			
Effet 1 :			
Extrant 1.1			
Extrant 1.2			
Extrant 1.3			
Effet 2 :			
Extrant 2.1			
Extrant 2.2			
Extrant 2.3			

Après la présentation de la DREAT, il s'en est suivie une discussion en plénière pour définir l'impact recherché de la lutte contre la corruption et la non-transparence au Sénégal.

II.2 DISCUSSIONS EN PLENIERE SUR L'IMPACT VISE

Les discussions en plénière sur l'impact visé étaient guidées par le désir d'arriver à déterminer de façon consensuelle l'impact des efforts de la lutte contre la corruption et la non-transparence au Sénégal. Au terme d'un débat intense, quatre propositions majeures se sont dégagées :

Proposition 1 : « La réduction de la corruption contribue au développement économique et social »

Proposition 2 : « la gouvernance au Sénégal est améliorée »

Proposition 3 : « la consolidation des fondamentaux économiques »

Proposition 4 : « la corruption est réduite de façon significative au Sénégal »

Cependant, après discussions au sein du groupe de consolidation des cadres logiques sectoriels, il a été proposé l'impact suivant : « **la corruption est réduite au Sénégal** ».

Cet impact a été retenu pour sa précision et l'avantage qu'il a de focaliser les efforts sur la lutte contre la corruption. Bien que le but ultime soit le développement économique et social, sa réalisation nécessite des efforts sur plusieurs fronts autres que la lutte contre la corruption. La détermination des effets s'est faite dans les groupes de travail, où il était question d'identifier des effets sectoriels.

II.3 CADRE LOGIQUE DE RESULTATS : EFFETS TRANSVERSAUX ET PAR SECTEUR CLE

Les travaux des différents groupes de travail ont donné lieu à deux types d'effets : les effets transversaux, qui affectent tous les secteurs d'activités et les effets spécifiques à chaque secteur clés identifiés dans le DOSLC.

II.3 .1 Cadre logique de résultats : Effets transversaux

Quatre effets transversaux suivants ont émergés des groupes de travail :

Effet 1 : *Les capacités des institutions de lutte contre la corruption et la non-transparence sont renforcées (CLNCC, IGE, Cour des comptes, etc.)*

Effet 2 : *L'éthique et l'intégrité sont renforcées dans la fonction publique.*

Effet 3 : *La transparence dans la gestion des finances publiques et des biens publics est renforcée.*

Effet 4 : *Les citoyens et usagers sont informés de leurs droits, devoirs et des voies de recours.*

Résultats	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses / Risques
Impact : La corruption est réduite au Sénégal			
Effet 1 : <i>Les capacités des institutions de lutte contre la corruption et la non-transparence sont renforcées</i>	Nombre de dossiers de corruption traités	Rapports des institutions et organismes de lutte contre la corruption	Le respect et l'application des textes et dispositions légales
Extrants			
Effet 2 : <i>L'éthique et l'intégrité sont renforcées dans la fonction publique</i>	Nombre de sanctions pour manquement à l'éthique Nombres d'initiatives pour encourager les fonctionnaires vertueux.		L'engagement des acteurs à mettre en pratique les codes d'éthique existants
Extrants			

Résultats	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses / Risques
Effet 3 : <i>La transparence dans la gestion des finances publiques et des biens publics est renforcée</i>	La fréquence de publication des rapports des organisations de surveillance et de lutte contre la corruption	Rapports des organismes et institutions de surveillance	
Extrants			
Effet 4 : <i>Les citoyens et usagers sont informés de leurs droits, devoirs et des voies de recours.</i>			
Extrants			

Reconnaissant la complexité de l'élaboration du cadre logique de résultats et la limite du temps imparti durant l'atelier, les participants ont donné mandat à la DREAT de finaliser le remplissage du cadre logique et sa mise en forme, sur la base des suggestions (effets, extrants, indicateurs) des groupes de travail.

II.3.2 Cadre logique de résultats par secteur clé

Pour faciliter l'élaboration des cadres logiques par secteur, chaque groupe de travail a d'abord procédé à la détermination des vulnérabilités ou contraintes et opportunités dans chaque secteur clés identifiés dans le DOSLC. Dans ce contexte les vulnérabilités représentent les faiblesses, déficiences et conditions qui entravent ou limitent la lutte contre la corruption et la no-transparence; tandis que les opportunités sont des situations ou facteurs favorable à la lutte contre la corruption et la non-transparence. Cette analyse de contraintes et d'opportunités vient compléter ou mettre à jour l'analyse des vulnérabilités présentée dans le DOSLC.

II.3.2.1 Cadre institutionnel et justice

Vulnérabilités et contraintes du cadre institutionnel

- Ineffectivité dans le fonctionnement des organes de contrôle au sein du Parlement ;
- Inexistence de commissions d'enquête parlementaires en matière de corruption ; une faible fréquence des commissions d'enquête en général (moins d'une commission par an) ;
- Absence d'une justice forte, indépendante de toute contrainte ;
- Insuffisance de la prise en compte du mérite pour la nomination à des postes de responsabilité.

Opportunités du cadre institutionnel

- Mise en place d'une CENTIF opérationnelle ;
- Assainissement de l'environnement des affaires ;
- Amélioration du traitement des fonctionnaires et des personnes travaillant dans les institutions à charge de lutter contre la corruption ;
- Alternance possible dans la gestion des collectivités locales.

Vulnérabilités et contraintes du secteur justice

- Les plans de carrières et la promotion des magistrats dépendent du pouvoir exécutif ; ce qui constitue un élément essentiel de la dépendance de la justice parvis-à-vis l'exécutif.
- Intervention et pressions du pouvoir maraboutique ou encore de parents et amis sur les magistrats et partant sur les décisions de justice.
- Non intéressement des agents des forces de sécurité sur les produits des amendes forfaitaires et autres saisies.

Opportunités dans le secteur de la justice

- Mise en œuvre d'un programme sectoriel justice.
- Une volonté politique d'assainir le secteur de la justice et de renforcer ses capacités démontrée par la multiplication des ressources humaines et matérielles allouées au secteur.

CADRE LOGIQUE DE RESULTATS/CADRE INSTITUTIONNEL ET JUSTICE

Résultats	Indicateurs	Moyens de vérification	Risques/Hypothèses
IMPACT La corruption est réduite au Sénégal	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de cas de corruption révélés et traités. • Taux d'évolution de la corruption. 	Rapports des organes chargés du contrôle (cour des comptes, IGF, IGE, etc.) et de la lutte contre la corruption (CNLCC, CENTIF, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de volonté politique. • L'impunité liée à la corruption.
EFFET I Les capacités des organes et institutions de lutte contre la corruption sont renforcées.	Nombre de dossiers traités	Rapport annuel	Fragilisation de l'Etat de droit
Extrant I.1 Les prérogatives des organes de lutte contre la corruption sont renforcées	Nombre de réformes légales entreprises en conformité avec les standards internationaux.	Textes adoptés et publiés au journal officiel.	<ul style="list-style-type: none"> • Non application ou application partielle des textes. • Lenteurs et lourdeurs administratives.
Extrant I.2 Les moyens humains, matériels et financiers des organes sont accrus	Montant de ressources investis dans la lutte contre la corruption et la non transparence	Budgets et rapports financiers des différentes institutions de surveillance.	Non respect des engagements financiers par l'Etat ou les Bailleurs de fonds.
EFFET II L'éthique et l'intégrité sont mieux observées par les fonctionnaires et autres agents publics.	Degré de satisfaction des usagers	Enquêtes de perception/ de satisfaction	La résistance de certains fonctionnaires au changement
Extrant II.1 Les codes d'éthique et de déontologie pour les différents corps de l'administration sont élaborés.	Nombre de codes élaborés et vulgarisés.	Les codes d'éthique et de déontologie élaborés et les supports de vulgarisation.	Non adhésion des agents de l'Etat aux codes élaborés.
Extrant II.2 : Les usagers et les fonctionnaires sont sensibilisés et informés du coût de la corruption.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de campagnes de sensibilisation et d'information à travers le pays. • Niveau d'acceptation des faits de corruption par la population et par les agents de l'Etat. 	Rapports des campagnes, fiches d'évaluation et enquêtes de perception	Indifférence des populations. Absence d'engagement des agents de l'Etat.

II.3.2.2 Cadres logiques de résultats : Finances publiques et passation de marchés

Vulnérabilités et contraintes dans les finances publiques et les passations des marchés

- Absence de sanctions dans le secteur des finances publiques et de la passation des marchés publics ;
- Manque de suivi et de contrôle sur les services rendus aux usagers ;
- Fonctionnement non satisfaisant des commissions de passation des marchés publics ;
- Non maîtrise des dérogations sur les caisses d'avance ;
- Absence d'enquêtes de satisfaction des usagers ;
- Manque de motivation financière des agents impliqués dans la passation des marchés publics au sein des départements ministériels.

Opportunités

- Développement d'un système de motivation des agents impliqués dans la gestion des finances publiques et la passation des marchés publics ;
- Promotion du Contrôle citoyen et du rôle de la société civile sur les dépenses publiques et la passation des marchés publics ;
- Un journalisme d'investigation de plus en plus professionnel ;
- Réddition des comptes à tous les niveaux de responsabilité ;
- Interconnexion des systèmes d'information : SYGMAP, SIGFIP, ASTER ;
- Echelonnement des paiements durant l'exécution de la prestation dans le cadre des marchés publics.

LE CADRE LOGIQUE DE RESULTATS / FINANCES PUBLIQUES ET PASSATION DES MARCHES

Résultats	Indicateurs	Moyens /sources de vérification	Risques/Hypothèses
IMPACT : La corruption est réduite au Sénégal	Réduction du nombre de cas de corruption signalés	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport CNLCC • Rapport de Transparency international 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de Volonté politique • Déficit d'engagement citoyen
EFFET I : <i>L'efficacité et la transparence dans la gestion des finances publiques et la passation des marchés sont renforcées.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La fréquence de publication des avis (AAO, Attribution des marchés, etc.) ; • Nombre d'irrégularités constatées dans les rapports d'audit de l'ARMP ; • Ponctualité sur le délai de publication de la loi de règlement ; • Publication des situations d'exécution budgétaire; • Taux d'exécution budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Presse • Rapports d'audit de l'ARMP • Journal officiel • Portail des marchés publics 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des lois et règlements; • Faiblesse du contrôle citoyen
Extrant I.1: Les acteurs des marchés publics sont formés aux nouvelles procédures de passation des marchés	Nombre de personnes formées	Rapports d'activités de formation	Faiblesse de la mobilisation des Ressources
Extrant I.2 : Les membres des organes de contrôle et de surveillance sont formés aux techniques et méthodes de lutte contre la corruption.	Nombre de membres formés	Rapports d'activités de formation	Faiblesse de la mobilisation des Ressources
Extrant I.3 : L'utilisateur est informé du nouveau dispositif des marchés publics : délai de traitement, voies de recours.	Nombre de séances d'information et de sensibilisation	Rapports d'activités ARMP et DCMP	Faiblesse de la mobilisation des Ressources

Résultats	Indicateurs	Moyens /sources de vérification	Risques/Hypothèses
Extrant I.4: Le service des finances publiques et des marchés publics est amélioré.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes formées dans le cadre du renforcement des capacités. • Nombre de recours. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités de formation. • Rapports d'activités ARMP et DCMP 	Mobilisation des ressources
Extrant I.5 : Les circuits des recettes et dépenses publiques sont sécurisés.	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de recouvrement des recettes • Taux d'ordonnancement des dépenses 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau des opérations financières; • Tableau des situations d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte économique; • Faiblesse de la discipline budgétaire
Extrant I.6: L'interconnexion SIGFIP, ASTER, SYGMAP est réalisée	Nombre de systèmes mis en réseau	Bases de données partagée	Volonté des administrateurs des systèmes
Extrant I.7: Les conditions de travail des agents sont améliorées	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du système de motivation pécuniaire • Evolution des conditions de travail 	Actes administratifs	Baisse des performances
Effet II : Les agents appliquent correctement les procédures de passation des marchés publics et des finances publiques	Evolution du nombre de recours ; Respect des délais d'exécution des marchés et du budget	Rapports d'activités ARMP Rapports CNLCC	<ul style="list-style-type: none"> • Non adhésion des agents de l'état aux principes de transparence et de bonne gouvernance. • Non application de mesures coercitives et de sanctions aux contrevenants. • Faiblesse du système de récompense aux méritants
Extrant II.1 : Les agents sont sensibilisés, formés et motivés.	Nombre de personnes formées et sensibilisés	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités de formation ; • Actes administratifs 	Faiblesse de la mobilisation des Ressources
Extrant II.2 : Le service des finances publiques et des marchés publics est amélioré.	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du nombre de recours ; • Evolution du volume des décaissements. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités ARMP • Rapports Bailleurs de fonds 	
Extrant II.3 : Le coût économique du service public est réduit	Evolution de la durée de traitement des dossiers	Publications de l'agence de la statistique	

II.3.2.3 Cadres logiques de résultats : Collectivités locales et gestion des ressources naturelles

Vulnérabilités et contraintes au niveau des collectivités locales

- Les dispositions légales et réglementaires favorisent une forte concentration du pouvoir entre les mains d'une seule personne : le Président du Conseil régional, rural ou du Maire ;
- Le clientélisme politique ;
- Absence d'une réelle implication des conseillers dans la gestion;
- Faiblesse de la reddition des comptes dans les collectivités locales ;
- Manque d'information et de formation sur la chose publique.

Opportunités au niveau des collectivités locales

- L'implication des bailleurs de fonds dans la gestion de projets et le renforcement de capacités des élus locaux et des populations ;
- Décentralisation des actions de la société civile et des médias;
- La présence de plus en plus importante des intellectuels dans les conseils ;
- Existence de documents de planification dans les collectivités locales.

CADRE LOGIQUE DE RESULTATS/ COLLECTIVITES LOCALES

RESULTATS	INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	RISQUES/HYPOTHESES
IMPACT : La corruption est réduite au Sénégal	Nombre de budgets de CL exécutés avec moins de contestations et de réclamations.	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'exécution budgétaire • PV des rencontres des conseillers • Comptes rendus des délibérations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rétention de l'information • Gestion personnalisée • Absence de contrôle par l'autorité compétente
EFFET I : <i>La gestion des collectivités locales est saine et transparente</i>	Nombre de comptes administratifs approuvés	Rapports de gestion et comptes administratifs disponibles	<ul style="list-style-type: none"> • Indisponibilité des comptes administratifs et des comptes de gestion • Méconnaissance par les élus de leurs prérogatives • Absence de contrôle
Extrant I.1: Les agents chargés de la passation et de l'exécution des marchés sont formés	Nombre d'agents formés	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'ateliers de formation • Listing des agents formés 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte mobilité des agents • Faible niveau d'instruction des agents
Extrant I.2: Le recouvrement des recettes est amélioré.	Pourcentage du recouvrement des droits et taxes	<ul style="list-style-type: none"> • Fiches journalières des recettes • Situation financière 	<ul style="list-style-type: none"> • La non tenue des fiches ; • Le non contrôle des collecteurs ; • La maîtrise des assiettes ; • La motivation des agents chargés de la collecte.
Extrants I. 3: Les prérogatives des organes délibérants sont respectées	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de marchés soumis à l'approbation préalable du conseil ; • Compte administratif ; • Approuvé à bonne date par le conseil. 	Comptes rendus des délibérations	<ul style="list-style-type: none"> • Le compte de gestion n'est pas établi à temps par le receveur ; • Le manque d'intérêt manifesté par le conseil ; • Absence de volonté de présenter le compte administratif.
Extrant I. 4: Les procédures réglementaires d'exécution du budget sont respectées	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de rejets sur les engagements et mandats ; • Nombre d'appels d'offre ; • Nombre de PV d'attribution. 	<ul style="list-style-type: none"> • Notes de rejet • Publications, affichages 	<ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse dans le contrôle ; • Absence d'une large diffusion ; • Existence de supports de publication.

RESULTATS	INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	RISQUES/HYPOTHESES
<p>EFFET II :</p> <p>La crédibilité et la légitimité de la collectivité locale sont reconnues</p>	<p>Témoignages d'adhésion, d'engagement et de satisfaction des populations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Déclarations de satisfaction orales ou écrites. • Enquêtes de satisfaction auprès des usagers 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de cadres d'expression • Inaccessibilité des médias
<p>Extrant II.1 :</p> <p>La participation citoyenne est renforcée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de cadres de concertation • Nombre d'actes administratifs et PV affichés et publiés • Nombre d'avis et de recours portés par les citoyens 	<ul style="list-style-type: none"> • Les PV de réunions ; • Actes administratifs ; • Les courriers reçus ; • Avis de recours publiés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Non fonctionnalité des cadres ; • Rétention d'information ; • Désintérêt des citoyens ; • Non acceptation par les élus de l'implication citoyenne.

CADRE LOGIQUE DE RESULTATS/LA GRN

RESULTATS	INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	RISQUES/HYPOTHESES
<p>IMPACT :</p> <p>La corruption est réduite au Sénégal</p>	<p>Nombre d'actes de gestion des RN (exploitation forestière, ressources halieutiques et gestion des terres du domaine national) produits et leur application effective par les institutions</p>	<p>Actes de gestion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de contrôle • Inapplication des textes
<p>Effet I :</p> <p>La gestion des ressources naturelles est durable et transparente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de réunions d'évaluation organisées périodiquement ; • Nombre d'actes portés à la connaissance des populations et/ou de leurs différentes organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de comptes rendus des réunions ; • PV des réunions ; • Listes des organisations de populations ayant participé aux réunions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistence de documents d'exploitation et de PV de réunions ; • Absence d'engagement ou d'intérêt des populations.
<p>Extrant I.1 :</p> <p>La population est impliquée dans la gestion des ressources naturelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre de consultations des populations ; • le nombre d'avis émis par les collectivités locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Correspondances adressées aux populations • Avis reçus 	<ul style="list-style-type: none"> • Désintéressement des populations ; • Réticence de l'autorité ; • Absence de réunion du conseil.
<p>Extrant 1.2 :</p> <p>Les permis et licences ont été délivrés conformément à la réglementation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de permis délivrés régulièrement • Nombre de contrôles effectués dans les conditions d'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de contrôle ; • Procès verbaux de réunions ; • Procès-verbaux d'amendes. 	<p>Absence de contrôle</p>
<p>Extrant 1.3:</p> <p>La régénération des ressources est assurée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de progression des superficies reboisées • Taux de progression du nombre d'exploitants respectant les dispositions contenues dans les cahiers de charges • Taux de progression des procédures de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de suivi des opérations de reboisement ; • Rapports d'évaluation de l'exécution des contrats. 	<p>Manque de suivi</p> <p>Absence de contrôle</p>

II.3.2.4 Cadres logiques de résultats : Éducation et santé

Vulnérabilités et contraintes dans le secteur de la santé

- Recrutement du personnel non qualifié et pas motivé dans les zones rurales, dans des conditions de vie précaire ;
- Persistance du bénévolat qui pousse certains agents à des pratiques d'offre de service public de santé payantes (consultations privées à l'intérieur des structures sanitaires, ventes illicites de médicaments destinés à la gratuité) ;
- Non respect des procédures de passations des marchés par certains responsables d'hôpitaux ;
- Prescription dirigée de médicaments appartenant à certains laboratoires pour assurer la promotion de leurs médicaments sur la base des ententes tacites avec les délégués médicaux qui reçoivent en retour des dividendes au détriment des populations.

Opportunités dans le secteur de la santé

- Revue périodique des programmes de santé ;
- Gratuité des soins pour le Paludisme, la Tuberculose et les opérations de césariennes ;
- Création importante de Mutuelles de Santé (pour une meilleure prise en charge des soins de santé en faveur des populations démunies ;
- Mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Vulnérabilités et contraintes du secteur de l'éducation

- Mode de recrutement des enseignants de l'élémentaire (VE) et du moyen secondaire (vacataires) par la disposition d'un quota par le ministère dit sécuritaire dispensant les bénéficiaires de concours et de test ;
- L'adoption courante du gré à gré par les chefs d'établissements en matière de passation des marchés pour l'acquisition des tenues scolaires entièrement payées par les parents ;
- Gestion opaque et irrégulière des frais d'inscription dans les établissements scolaires malgré les dispositions réglementaires en vigueur : dépenses inéligibles, non ouverture de comptes bancaires, prêts au personnel enseignant, pièces justificatives inexistantes ;
- L'instauration par des Directeurs d'école de frais d'inscription élevés aux fins de prise en charge de dépenses non contrôlées par la communauté ;
- Phénomène croissant des cours payants instaurées dans les établissements publics (utilisation des locaux, du mobilier, de l'électricité) ;
- Non respect du développement de la carte scolaire devenue désarticulée du fait de pratiques régulières de transfert des sites déjà planifiés au bénéfice de demandeurs souvent influents ;
- Limite du contrôle administratif, pédagogique et financier face à la massification et à l'élargissement du secteur : ratio inspecteur/enseignant très élevé ;
- Non maîtrise de l'allocation budgétaire des salaires des corps émergents du fait d'un déficit d'harmonisation des fichiers des trois ministères concernés (Education, Fonction publique et Finances) suscitant la possibilité à des VE reclassés en qualité de maîtres contractuels de percevoir en même temps deux salaires en un seul mois et ceci de manière répétée ;

- Les Comités de Gestion mis en place pour promouvoir l'ouverture de l'école et la participation communautaire sont dominés par les équipes pédagogiques; ce qui limite la participation communautaire et les possibilités de contrôle citoyen dans le cadre de la bonne gouvernance scolaire.

Opportunités dans le secteur de l'éducation

- Décision de suppression du quota sécuritaire à compter de 2010 et relèvement du niveau de recrutement des Volontaires à partir du BAC : Instauration d'un concours national ;
- Redynamisation et réorganisation en cours des organes de gestion du PDEF pour une participation plus effective et efficace dans la gestion de l'éducation (le Conseil Supérieur de l'Education et de la Formation (CONSEF), le Comité National de Concertation et de Suivi (CNCS), Comité Régional de Coordination et de Suivi (Conseil Régional), Suppression du CDCS, Comité Local de l'Education et de Formation (CLEF) (Maires et Présidents Communautés Rurales), Comités de Gestions des Ecoles (CGE))
- Option de développement de la gestion saine et transparente des ressources, de la reddition des comptes (calendrier fixé) et de la performance (signature de contrats de performance avec les chefs de service et les chefs d'établissements) par la GAR (Gestion Axée sur les Résultats) et du SYSGAR (Système de la GAR) ;
- Effort remarqué de prise de sanctions à l'endroit de chefs d'établissement et de chefs de service fautifs de mauvaise gestion ;
- Mise en place de CDSMT (Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme) pour une planification budgétaire plus rationnelle, mieux maîtrisée et en phase avec les objectifs du PDEF ;
- Engagement des OSC en faveur de la promotion de la Bonne Gouvernance dans le cadre de l'Education.

LE CADRE LOGIQUE RESULTATS - EDUCATION ET SANTE

Résultats	Indicateurs	Moyens de vérification	Risques/hypothèses
<p>Impact : La corruption est réduite au Sénégal.</p>	Taux d'évolution du nombre de cas de corruption	Rapports d'audit	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de suivi et de sanctions • Les résistances des acteurs • Manque de moyens des organes de contrôle • Absence de soutien politique constant
<p>Effet I: Les capacités des gestionnaires et contrôleurs en matière de lutte contre la corruption sont renforcées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de contrôleurs formés et mis à niveau pour lutter contre la corruption ; • Nombre de sessions de formation organisées dans le domaine de la lutte contre la corruption ; • Nombre de contrôleurs (inspecteurs) recrutés ; • Nombre d'avis formulés ; • Nombre de missions effectuées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'activités de formation ; • Actes de nomination, de recrutement et de mutation ; • Rapports de mission ; • Notes ; • Rapports d'audit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceptabilité par les acteurs et crédibilisation par les autorités des organes de contrôle ; • Manque de moyens de contrôle ; • Manque de suivi ; • Application faible des recommandations.
<p>Extrant I.1 : les outils de contrôle de la gestion des structures sont mis en place</p>	Nombre de contrôles effectués	Les rapports de contrôle	
<p>Extrant I.2 : les organes de contrôle et de gestion sont fonctionnels</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'actes de nomination des responsables ; • Nombre d'actes organisant les organes de contrôle • Nombre de structures connu ; • Taux de couverture des postes ; • Nombre de réunions périodiques tenues ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Actes de nomination, de recrutement et de mutation ; • Rapport de mission ; • Notes de service ; • Rapport d'audit ; • les PV de réunions ; • Budget, rapport d'exécution budgétaire. 	

Résultats	Indicateurs	Moyens de vérification	Risques/hypothèses
	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des moyens matériels et financiers ; • Nombre d'avis formulés ; • Nombre de missions effectuées. 		
<p>Extrant I.3 : Les communautés sont mieux associées pour une participation et un contrôle citoyen plus effectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de séances d'IEC tenues ; • Nombre de représentants des communautés ; cooptés dans les organes délibérants et de gestion ; • Taux de participation communautaire aux réunions des organes délibérants ; • Nombre de postes occupés dans les comités de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports, comptes rendus ; • Textes réglementaires ; • Feuilles de présences aux réunions ; • PV de rencontres. 	Les acteurs communautaires sont conscients de l'importance de leur participation à la gestion des structures de l'éducation et de la santé.
<p>Extrant I.4 : Les ressources humaines sont bien formées dans la lutte contre la corruption</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et qualité des modules de formation ; • Niveau de maîtrise des apprenants ; • Nombre de sessions de formations organisées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier d'appel d'offres de formation ; • Rapport d'audit ; • Rapports de formation. 	
<p>Effet II: Le cadre institutionnel et organisationnel des services de l'éducation et de la santé est adapté pour lutter contre la corruption</p>	Nombre d'organigrammes mis en place et formalisé par des décrets et arrêtés, avec une claire répartition des attributions : rôle et responsabilité.	<ul style="list-style-type: none"> • Actes de nomination, de recrutement et de mutation ; • Rapport de mission ; • Notes de service ; • Rapport d'audit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Résistance des acteurs. • Appui et soutien politiques
<p>Extrant 2.1 : Les procédures et mécanismes d'accès aux services de santé et d'éducation sont simplifiés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de manuels de procédures élaborés et validés ; • Nombre de démarches/procédures administratives simplifiées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier d'appel d'offres ; • Statistiques sanitaires, éducatives ; • Enquête de satisfaction auprès des usagers. 	

Résultats	Indicateurs	Moyens de vérification	Risques/hypothèses
<p>Extrant 2.2 : Les usagers sont sensibilisés et informés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de séances d'IEC organisées en français et en langues nationales ; • Nombre de démarches/procédures administratives simplifiées mises en ligne ; • Nombre d'émissions radiophoniques ou autres médias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'activités ; • Site : démarches administratives ; • Emissions radiophoniques et autres médias. 	
<p>Extrant 2.3: La participation des CL à la gestion des services de l'éducation et de la santé est renforcée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de comités de gestion installés dans les écoles et structures sanitaires ; • Nombre de comités de gestion fonctionnels ; • Nombre de réunions tenues ; • Respect des normes internationales relatives à la carte sanitaire et à la carte scolaire ; • Nombre de structures respectant les frais scolaires et les tarifs de santé indiqués par l'état. 	<ul style="list-style-type: none"> • PV de constitution ; • PV de réunions, Rapport d'activités ; • Rapport d'audit ; • Rapport de supervision. 	

II.3.2.5 Cadres logiques de résultats : Acteurs non étatiques (ANE)

Vulnérabilités et contraintes aux sein des ANE

- Multiplicité des acteurs dont les contours et les identités sont difficiles à cerner, ce qui entraîne:
 - un affaiblissement du rôle de sentinelle ;
 - des difficultés à trouver des synergies ;
 - des risques d'instrumentalisation et des comportements non étiques.
- La petite corruption au niveau local n'est pas suffisamment prise en compte alors qu'elle affecte un grand nombre d'acteurs qui sont les plus vulnérables;
- Capacités limitées des ANE notamment techniques, financières et logistiques;
- Faible appui des partenaires techniques et financiers pour la systématisation de la participation des ANE aux processus de prise de décisions;
- Incohérence dans la gouvernance institutionnelle, les valeurs et la légitimité de certains ANE:
 - absence d'élections de représentativité ;
 - faible engagement des citoyens ;
 - absence de codes de conduite ;
 - paternalisme des fondateurs ;
 - absence de reddition vis- à- vis des citoyens.

Opportunités de lutte contre la corruption et la non-transparence

- Les ANE sont déjà impliqués dans les initiatives de gouvernance tant au niveau national (cours des comptes, membres d'organes de régulation, pourvoyeurs d'information, dénonciation, etc.) qu'au niveau local (budget participatif, mise en place de systèmes de transparence et de contrôle, sensibilisation des citoyens, décentralisation des interventions, etc.) ;
- L'inclusion dans le Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) d'une composante gouvernance et transparence ;
- Le développement des medias qui permet de toucher un plus grand nombre de citoyens ;
- Expériences de développement de code de gouvernance dans le secteur privé.

3.5. LE CADRE LOGIQUE DES ACTEURS NON ETATIQUES

RESULTATS	INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	RISQUES / HYPOTHESES
IMPACT : La corruption est réduite au Sénégal	Evolution du nombre de cas signalés	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport CNLCC • Rapport Transparency international 	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté politique • Engagement citoyen
Effet I: Les capacités des ANE en matière de Veille Alerte et Poursuite sont accrues.	Nombre de cas de corruption jugés, suite à la saisine des ANE	Minutes des jugements définitifs ou en cours	<ul style="list-style-type: none"> • Support/appui des partenaires techniques et financiers • Résistance des autres organismes d'état de surveillance
Extrant I.1: Des mécanismes de Veille d'Alerte et de Poursuites(VAP) au niveau national et local sont mis en place.	Nombre d'observatoires de VAP mis en place aux niveaux national/ régional/local/ secteur	Rapports d'analyse des DP.	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté politique • Capacitation des observatoires pour leur autonomie vis-à-vis de la CNLCC • Claire définition des domaines de compétence entre les observatoires et la CNLCC
Extrant I.2: Les ANE adhèrent aux codes d'éthique et de déontologie	Pourcentage d'ANE ayant adhéres aux Codes	Rapport d'évaluation/diagnostic des ANES	Engagement des leaders à mettre en œuvre le code
Extrant I.3: Les capacités organisationnelles des ANE en matière de bonne gouvernance et de fonctionnement sont renforcées.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de sessions de formation • Nombre d'acteurs formés en gouvernance et en gestion des organisations 	Rapports de formation	Disponibilité du financement
Effet II : La CNLCC est dotée des pouvoirs d'auto-saisine et de poursuites.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de cas de corruption traités par la CNLCC. • Nombre de rapports de la CNLCC publiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Minutes de jugements définitifs ou en cours ; • Rapport CNLCC 	D'autres acteurs ne donnent pas de suites diligentes aux saisines de la CNLCC

RESULTATS	INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	RISQUES / HYPOTHESES
Extrant II.1 : Des campagnes de plaidoyer sont organisées par les ANEs pour leur implication dans la CNLCC.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombres d'ANEs impliqués dans les actions de la CNLCC. • Nombre de campagnes organisées 	Rapports d'activités de l'observatoire et compte rendu des activités en question	Disponibilité financement
Extrant II.2 : Les rapports de la CNLCC sont vulgarisés par les ANES	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de séances de vulgarisations • Nombre de personnes touchées 	Rapports d'activités de l'observatoire et compte rendu des activités en question	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessaire synergie entre l'observatoire et la CNLCC • Disponibilité du financement
Extrant II.3 : Les moyens de la CNLCC sont accrus.	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de couverture du budget de la CNLCC. • Nombre d'antennes fonctionnelles mises en place au niveau décentralisé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport financier de la CNLCC • Rapports de missions de vérification de l'observatoire et rapports d'enquêtes 	<ul style="list-style-type: none"> • Accessibilité du rapport financier de la CNLCC • Disponibilité des moyens financiers

III. PLAN D'ACTION PRIORITAIRE

A la suite du cadre logique de résultats, les participants ont suggéré des activités et actions de lutte contre la corruption par secteur clé identifié dans le DOSLC. Les plans d'actions contiennent non seulement certaines activités déjà mises en œuvre par le gouvernement du Sénégal mais aussi des activités innovantes qui mettent un accent sur :

- le renforcement des capacités et des prérogatives des institutions et organismes de surveillance et de lutte contre la corruption ;
- la vulgarisation et la sensibilisation sur la déontologie et l'éthique professionnelles ;
- la coordination et la coopération entre les institutions et organismes de surveillance et de lutte contre la corruption ;
- l'information et la mise en place des voies de recours accessibles aux citoyens et usagers des services publics ;
- la participation de la société civile dans le processus de décision et de gestion des biens publics ;
- le renforcement de l'application des textes existants.

Au terme de l'atelier, les participants ont élaboré les plans d'actions prioritaires de lutte contre la corruption dans les secteurs clés suivants :

- Cadre institutionnel et justice
- Finances publiques et passation des marchés
- Collectivités locales et gestion des ressources
- Éducation et santé
- Acteurs non étatiques.

Il est toutefois important de préciser que compte tenu du temps limité, les groupes de travail n'ont pas eu la possibilité de proposer des plans d'actions complets lors de cet atelier. Aussi, il a été décidé qu'une commission technique supervisée par la DREAT se chargerait de poursuivre le travail de finalisation du plan d'action prioritaire de lutte contre la corruption et la non transparence; en facilitant le dialogue entre différentes institutions représentées à l'atelier.

Ceci a été fait lors d'un atelier organisé à l'ENA, atelier qui a été facilité par un expert consultant mis à la disposition de la DREAT par le programme USAID/PGP-Sénégal. Le cadre logique et le plan d'actions de lutte contre la corruption ont été ainsi finalisés.

III.1 PLAN D'ACTION : CADRE INSTITUTIONNEL ET JUSTICE

PLAN D'ACTION DU CADRE INSTITUTIONNEL ET JUSTICE

EFFET 1 : LES CAPACITES DES ORGANES ET INSTITUTIONS DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION SONT RENFORCEES.

Extrant 1.1: Les prérogatives des organes de lutte contre la corruption sont renforcées

Activités	Sources	Responsable(s) Acteurs	Echéances	Niveau d'avancement : Réalisée/ en cours/ pas initiée
1.1.1. Initialisation de la modification de la loi 2003-35 du 24 Novembre 2003 pour conférer à la commission le pouvoir d'auto-saisine et l'habiliter à saisir directement les juridictions compétentes	CNLCC	CNLCC	06 mois	Pas initiée
1.1.2. La publication effective du rapport annuel de CNLCC.	CNLCC	Président de la CNLCC	Dès la remise du prochain rapport au chef de l'état	Pas initiée

Extrant 1.2 : Les moyens humains, matériels et financiers des organes sont accrus

1.2.1 Renforcement de l'effectif du Secrétariat Permanent de la CNLCC	Recrutement	CNLCC	Court terme	Pas initié
1.2.2. Elaboration de plan de renforcement des capacités	10 millions	CNLCC	Court terme	Pas initié
1.2.3. Mise en œuvre du Plan de renforcement des capacités	50 millions	CNLCC	Court terme	Pas initié
1.2.4. Renforcement des équipements	10 millions	CNLCC	Court terme	Pas initié

EFFET 2: L'ETHIQUE ET L'INTEGRITE SONT MIEUX OBSERVEES PAR LES FONCTIONNAIRES ET AUTRES AGENTS PUBLICS.

Extrant 2.1: Les codes d'éthique et de déontologie pour les différents corps de l'administration sont élaborés.

Activités	Sources	Responsable(s) Acteurs	Echéances	Niveau d'avancement : Réalisée/ en cours/ pas initiée
2.1.1. Elaboration des codes d'éthique et de déontologie.	Organes et institutions de lutte contre la corruption.	CNLCC et autres organes et institutions	01 an.	Existe déjà pour certains.

Extrant 2.2: Les usagers et les fonctionnaires sont sensibilisés et informés du coût de la corruption.

2.2.1. Organisation de campagnes nationales de sensibilisation et d'information.	CNLCC et CENTIF	CNLCC et CENTIF	03 ans.	Convention de partenariat CNLCC CENTIF en cours d'élaboration.
2.2.2. Organisation de sessions de formation.	CENTIF	CENTIF	05 ans	En cours

III.2 PLAN D'ACTION : FINANCES PUBLIQUES ET PASSATION DES MARCHES

PLAN D'ACTION FINANCES PUBMIQUES ET PASSATION DES MARCHES

EFFET 1 : L'EFFICACITE ET LA TRANSPARENCE DANS LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES ET LA PASSATION DES MARCHES SONT RENFORCEES

Activités	Sources	Responsable(s)/ acteurs	Echéances	Etat d'avancement : Réalisée/ en cours/ pas initiée
<i>Extrant 1.1: Les acteurs des marchés publics sont formés aux nouvelles procédures de passation des marchés</i>				
1.1.1. Poursuite de la formation et l'information des acteurs sur le nouveau code des marchés	Etat et partenaires	ARMP / DCMP	Sur 4 ans	En cours
Extrant 1.2 : Les membres des organes de contrôle et de surveillance sont formés aux techniques et méthodes de lutte contre la corruption				
1.2.1. Mise en place d'un cadre de coopération des acteurs et des organes de lutte contre la corruption	Etat et partenaires	IGE et tous les acteurs	1 an	Pas initiée
1.2.2. Formation des agents des organes de contrôles sur les méthodes de lutte contre la corruption	Etat et partenaires	CNLCC	2 ans	Pas initiée

Extrant 1.3: L'utilisateur est informé du nouveau dispositif des marchés publics : délai de traitement, voies de recours, etc.

1.3.1. Elaboration d'un plan de communication sur le nouveau dispositif des marchés publics	Budget DCMP/ ARMP et partenaires	DCMP/ ARMP	1 an	Pas initiée.
1.3.2. Mise en œuvre du plan de communication	Budget DCMP/ ARMP et partenaires	DCMP / ARMP	3 ans (après plan)	Pas initiée

Extrant 1.4 : Le service des finances publiques et des marchés publics est amélioré

1.4.1. Elaboration d'un plan de renforcement des capacités pour les agents des Finances Publiques (recettes/dépenses)	Etat et partenaires	DGF/DGCPT/D GD/DGID/ PCRBFJDCEF/ DDI	1 an	Pas initiée
1.4.2. Mise en œuvre du plan de renforcement des capacités	DGF/DGCPT/DG D/DGID	DGF/DGCPT/D GD/DGID	3 ans (après plan)	Pas initié
1.4.3. Appui de la stratégie de communication des finances publiques	DGF/DGCPT/DG D/DGID	DGF/DGCPT/D GD/DGID	4 ans	Pas initiée

Extrant 1.5 : Les circuits des recettes et dépenses publiques sont sécurisés				
1.5.1. Informatisation et interconnexion de tout le circuit des recettes et dépenses publiques	Budget service informatique de l'Etat et partenaires	PCRBf/DCMP/ARMP/DGF/DGCPT/DGD/DGID	4 ans	En cours
Extrant 1.6: L'interconnexion SIGFIP, ASTER, SYGMAP est réalisée				
1.6.1 Mise en connexion des trois systèmes	Budget service informatique de l'Etat et partenaires.	PCRBf/DCMP/ARMP/DGF/DGCPT/DGD/DGID	Court terme	Pas initié
Extrant 1.7: Les conditions de travail des agents sont améliorées.				
1.7.1. Mise en œuvre d'une grille de motivation pécuniaire. 1.7.2. Renforcement de la dotation en moyens de travail	PCRBf/DCMP/ARMP/DGF/DGCPT/DGD/DGID et partenaires	PCRBf/DCMP/ARMP/DGF/DGCPT/DGD/DGID	2 ans	Pas initié

EFFET 2 : LES AGENTS APPLIQUENT CORRECTEMENT LES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS ET DES FINANCES PUBLIQUES

Extrant 2.1 : Les agents sont sensibilisés, formés et motivés

2.1.1. Formation et sensibilisation des agents.	PCRBF/DCMP/A RMP/ DGF/DGCPT/DG D/DGID et partenaires	PCRBF/DCMP/ ARMP/ DGF/DGCPT/D GD/DGID	1 an	Pas initié
2.1.2. Mise en œuvre d'une politique de motivation.				

Extrant 2.2 : Le service des finances publiques et des marchés publics est amélioré

2.2.1. Formation et sensibilisation des agents.	PCRBF/DCMP/A RMP/ DGF/DGCPT/DG D/DGID et partenaires	PCRBF/DCMP/ ARMP/ DGF/DGCPT/D GD/DGID	Moyen terme	Pas initié
2.2.2. Mise en œuvre d'une politique de motivation.				
2.2.3. IEC en direction des usagers.				

Extrant 2.3 : Le coût économique du service public est réduit

2.3.1. IEC en direction des usagers sur la réduction des durées de traitement des dossiers.	PCRBF/DCMP/A RMP/ DGF/DGCPT/DG D/DGID et partenaires	PCRBF/DCMP/ ARMP/ DGF/DGCPT/D GD/DGID	Moyen terme	Pas initié
---	--	--	-------------	------------

III.3 PLAN D'ACTION : COLLECTIVITES LOCALES ET GESTION DES RESSOURCES NATURELLES

PLAN D'ACTION/COLLECTIVITES LOCALES ET GRN

EFFET 1 : LA GESTION DES COLLECTIVITES LOCALES EST SAIN ET TRANSPARENTE

Activités	Sources	Responsable(s)/acteurs	Echéances	Niveau d'avancement : Réalisée/ en cours/ pas initiée
Extrant 1.1: Les agents chargés de la passation et de l'exécution des marchés sont formés				
1.1.1 Organisation d'ateliers de formation en passation de marché et exécution du budget	Budget et appui des partenaires	Collectivités locales, ONG et partenaires	A court et moyen terme	En cours
Extrant 1.2 : Le recouvrement des recettes est amélioré				
1.2.1. Organisation d'opération test de recouvrement de recettes 1.2.2. Contrôle assidu des collecteurs	Collectivités Locales	<ul style="list-style-type: none"> • CL • RPM • Services fiscaux • Etat- Partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les 06 mois • Permanent 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de systématisation • Partiellement réalisé • Non réalisé
Extrant 1.3 : Les prérogatives des organes délibérants sont respectées				
1.3.1. Formation des élus sur les attributions des organes	Collectivités Locales UAEL - Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Collectivités. Locales - Associations d'Elus - MDCL 	Début et mi mandat	en cours
Extrant 1.4: Les procédures réglementaires d'exécution du budget sont respectées				
1.4.1. Formation des agents chargés de l'exécution des budgets	Col. Locales- Partenaires	Collectivités locales Partenaires	A intervalles de temps réguliers	En cours
1.4.2. Exécution des contrôles hiérarchiques et financiers	Collectivités locales - RMP- Organes de tutelle	<ul style="list-style-type: none"> • les exécutifs locaux (PR, PCR, Maires) • Corps de contrôle (IATL ; IAAF, IGF) 	permanent	faible

EFFET 1 : LA GESTION DES COLLECTIVITES LOCALES EST Saine ET TRANSPARENTE

Activités	Sources	Responsable(s)/acteurs	Echéances	Niveau d'avancement : Réalisée/ en cours/ pas initiée
-----------	---------	------------------------	-----------	---

EFFET 2 : LA CREDIBILITE ET LA LEGITIMITE DE LA COLLECTIVITE LOCALE SONT RECONNUES

Extrant 2.1 : La participation citoyenne est renforcée

2.1.1. Recensement des OCB	Col. Locales Partenaires	Col. Locales, ONG et autres partenaires	1 fois /an Début et mi mandat	Démarrage timide
2.1.2. Organisations d'ateliers de formation et d'information sur le rôle et la responsabilité des acteurs	Collectivités locales Partenaires	Collectivités locales, ONG et autres partenaires	Permanent (formation continue)	Démarrage timide
2.1.3. Organisation de fora préalables au débat d'orientation budgétaire	Collectivités locales, partenaires	Structures faîtières et conseillers municipaux	Une fois par an	Peu réalisée

EFFET 1 : LA GESTION DES RESSOURCES NATURELLES EST Saine ET TRANSPARENTE

Extrant 1.1: La population est impliquée dans la gestion des ressources naturelles

1.1.1. Organisation de rencontres de sensibilisation et d'information des populations sur les enjeux des ressources naturelles	Etat, ONG et Collectivités locales et partenaires	Etat, ONG et Associations	Court, moyen et long terme	En cours
1.1.2. Organisation d'activités de veille, d'alerte et de suivi par les CG	ONG et partenaires	ONG	Permanent	En cours

Extrant 1.2 : Les permis et licences sont délivrés conformément à la réglementation

1.2.1. Formation des acteurs de la chaîne d'exploitation et gestion des ressources naturelles	Etat Et partenaires	Etat	Intervalles de temps réguliers	En cours
---	------------------------	------	--------------------------------	----------

EFFET 1 : LA GESTION DES COLLECTIVITES LOCALES EST Saine ET TRANSPARENTE

Activités	Sources	Responsable(s)/acteurs	Echéances	Niveau d'avancement : Réalisée/ en cours/ pas initiée
1.2.2. Contrôle des modalités d'attribution.	Etat/ Col. locales/ associations	Représentant de l'état et collectivités locales	Permanent	En cours

Extrait 1.3: La régénération des ressources est assurée

1.3.1. Organisations d'activités de reboisement.	Etat/ CL/ associations et partenaires	Etat, ONG et Associations	Intervalles de temps réguliers	En cours
1.3.2. Organisation d'activités d'IEC en direction des exploitants.	Etat/ CL/ associations et partenaires	Etat, ONG et Associations	Permanent	A initier

III.4 PLAN D'ACTION : EDUCATION ET SANTE

Les participants du groupe de travail ont décidé de combiner les deux secteurs sur la base qu'ils partagent le même cadre logique de résultats et présentent des caractéristiques similaires en ce qui concerne la lutte contre la corruption.

PLAN D'ACTION/ EDUCATION-SANTE

EFFET 1 : LES CAPACITES DES GESTIONNAIRES EN MATIERE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION SONT RENFORCEES

Activités	Sources	Responsable(s) /acteurs	Echéances	Niveau d'avancement : <i>Réalisée/en cours/pas initiée</i>
-----------	---------	-------------------------	-----------	---

Extrait 1.1: Les outils de contrôle de la gestion des structures sont mis en place

1.1.1. Conception et élaboration des outils	<ul style="list-style-type: none"> Personnes ressources ; Ressources financières (État, PTF) ; Logistique (Ministères, PTF) ; Matériels (Le budget de l'activité). 	Inspections internes des Ministères de la Santé et de l'Éducation	Octobre-Décembre 2010	Pas initié
1.1.2. Organisation d'ateliers de partage et de validation	<ul style="list-style-type: none"> Personnes ressources ; Ressources financières (État, PTF) ; Logistique (Ministères, PTF) ; Matériels (Le budget de l'activité). 	Inspections Structures concernées	Janvier – Février 2011	Pas initié
1.1.3. Élaboration participative des plans de travail annuels	<ul style="list-style-type: none"> Personnes ressources ; Ressources financières (État, PTF) ; Logistique (Ministères, PTF) ; Matériels (Le budget de l'activité). 	Inspection interne Coordination des ministères	Janvier-Février 2010	En cours

Extrait 1.2: Les organes de contrôle et de gestion sont fonctionnels

1.2.1. Prise d'actes de redynamisation et de restructuration des organes de gestion	Les ministères	Les autorités compétentes en la matière	Octobre – Décembre 2010	Pas initié
---	----------------	---	-------------------------	------------

EFFET 1 : LES CAPACITES DES GESTIONNAIRES EN MATIERE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION SONT RENFORCEES

Activités	Sources	Responsable(s) /acteurs	Echéances	Niveau d'avancement : <i>Réalisée/en cours/pas initiée</i>
1.2.2. Prise d'actes de nomination et d'affectation dans les organes de contrôle (Inspections internes ministères de la santé et de l'éducation)	Les ministères	Les autorités compétentes en la matière	Octobre – Décembre 2010	Pas initié
1.2.3. Tenue des assemblées générales de redynamisation et de renouvellement des instances	<ul style="list-style-type: none"> • Personnes ressources ; • Ressources financières (État, PTF) ; • Logistique (Ministères, PTF) ; • Matériels (le budget de l'activité). 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspections internes ; • Structures déconcentrées ; • Partenaires locaux (Collectivités locales, les Communautés). 	Janvier 2011 – Mars 2011	Pas initié

Extrant 1.3 : Les communautés sont mieux associées pour une participation et un contrôle citoyen plus effectifs

1.3.1. Sensibilisation des acteurs communautaires.	<ul style="list-style-type: none"> • Personnes ressources ; • Ressources financières (État, PTF) ; • Logistique (Ministères, PTF) ; • Matériels (le budget de l'activité). 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspections internes ; • Structures déconcentrées ; • Partenaires locaux (Collectivités locales, les Communautés). 	Court terme	Pas initié
1.3.2. Implication des acteurs communautaires.				

Extrant 1.4 : Les ressources humaines sont bien formées dans la lutte contre la corruption

1.4.1. Organisation de sessions de formation des ressources humaines.	<ul style="list-style-type: none"> • Personnes ressources • Ressources financières (État, PTF) • Logistique (Ministères, PTF) • Matériels (le budget de l'activité) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspections internes ; • Structures déconcentrées ; 	Court terme	Pas initié
1.4.2. Identification et mise en œuvre de démarches et d'actes de motivation.				

EFFET 1 : LES CAPACITES DES GESTIONNAIRES EN MATIERE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION SONT RENFORCEES

Activités	Sources	Responsable(s) /acteurs	Echéances	Niveau d'avancement : <i>Réalisée/en cours/pas initiée</i>
		<ul style="list-style-type: none">• Partenaires locaux (Collectivités locales, les Communautés).		

EFFET II: LE CADRE INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL DES SERVICES DE L'EDUCATION ET DE LA SANTE EST ADAPTE POUR LUTTER CONTRE LA CORRUPTION

Activités	Sources	Responsable(s) /acteurs	Echéances	Niveau d'avancement : <i>Réalisée/en cours/pas initiée</i>
-----------	---------	-------------------------	-----------	---

Extrant 2.1: Les procédures et mécanismes d'accès aux services de santé et d'éducation sont simplifiés

2.1.1. Elaboration participative de manuels des procédures.	<ul style="list-style-type: none"> • Personnes ressources. • Ministères et partenaires 	Ministères et partenaires	Court ou moyen terme	Pas initié
2.1.2. Diffusion large des manuels de procédures				

Extrant 2.2: Les usagers sont sensibilisés et informés

2.2.1. IEC en direction des usagers	Ministères et partenaires	Ministères et partenaires	Court ou moyen terme	Pas initié
-------------------------------------	---------------------------	---------------------------	----------------------	------------

Extrant 2.3: La participation des CL à la gestion des services de l'éducation et de la santé est renforcée

2.3.1. Organisation des comités/organes de gestion dans les structures sanitaires et les écoles.	Ministères et partenaires	Ministères et partenaires	Court terme	Pas initié
2.3.2. Promotion des représentants des collectivités dans les comités.				

III.5 PLAN D'ACTION : ACTEURS NON ETATIQUES

PLAN D'ACTION/ ACTEURS NON ETATIQUES

EFFET 1 : LES CAPACITES DES ANES EN MATIERE DE VEILLE ALERTE ET POURSUITE SONT ACCRUES

Activités	Sources	Responsables /Acteurs	Echéances	Niveau d'exécution : Réalisée/ en cours/ pas initiée
Extrant 1.1: Des mécanismes de veille, d'alerte et de poursuite au niveau national et local sont mis en place: création de l'observatoire de la société civile.				
1.1.1. Organisation d'une assemblée générale pour la mise en place du groupe d'initiative chargé d'élaborer le budget, et de formuler une requête d'appui .	PGP/USAID	Groupe d'initiative Groupe d'élaboration	01 an	Pas encore initié
1.1.2. Mise en place du groupe d'élaboration chargé de l'élaboration des textes régissant le fonctionnement de la structure.	PGP/USAID	Groupe d'initiative Groupe d'élaboration	01 an	Pas encore initié
1.1.3. Organisation de visites/rencontres de partage d'expériences au Sénégal, au Ghana et au Bénin	PGP/USAID	Groupe d'initiative Groupe d'élaboration	01 an	Pas encore initié
1.1.4. Organisation d'une planification stratégique: vision, missions, champ d'action, offre de service, partenariat, alliances, projections sur le futur	PGP/USAID	Groupe d'initiative Groupe d'élaboration	01 an	Pas encore initié
1.1.5. Restitution par le groupe d'élaboration auprès des parties prenantes, et validation.	PGP/USAID	Groupe d'initiative Groupe d'élaboration	01 an	Pas encore initié
1.1.6. Organisation d'activités de plaidoyer vers les associations, OCB, ONG, Consoméristes, syndicats, etc.	PGP/USAID	Groupe d'initiative Groupe d'élaboration	01 an	Pas encore initié
1.1.7. Organisation d'une AG constitutive: adoption des textes, mise en place des organes, et du système d'activités	PGP/USAID	Groupe d'initiative Groupe d'élaboration	01 an	Pas encore initié

Extrant 1.2: Les ANE adhèrent aux codes d'éthique et de déontologie

1.2.1. Etude diagnostic de l'état des lieux sur les mécanismes d'autorégulation	Partenaires techniques et financiers.	Les organes de l'observatoire	3 mois après mise en place de l'observatoire, jusqu'au 7 ^{ème} mois	Pas encore initié
1.2.2. Elaboration et adoption des codes de bonne conduite des acteurs non étatiques (éthique et déontologique)	Partenaires techniques et financiers.	Organes de l'observatoire	À partir du 8 ^{ème} mois d'existence de l'observatoire jusqu'au 10 ^{ème} mois	Pas encore initié
1.2.3. Organisation d'activités de plaidoyer pour l'adhésion aux codes	Partenaires techniques et financiers.	Organes de l'observatoire	Au bout de la 1 ^{ère} d'année d'existence de l'observatoire, pour une durée de deux mois.	Pas encore initié

Extrant 1.3: Les capacités organisationnelles des ANE en matière de bonne gouvernance et de fonctionnement sont renforcées

1.3.1. Organisation de deux sessions de formation en bonne gouvernance et en gestion des organisations	Partenaires Techniques et Financiers	Organes de l'observatoire	1 ^{er} semestre de la 2 ^{ème} année d'existence de l'observatoire	Pas encore initié
--	--------------------------------------	---------------------------	---	-------------------

EFFET II: LA CNLCC EST DOTEES DES POUVOIRS D'AUTO-SAISINE ET DE POURSUITES.

Extrant 2.1: Des campagnes de plaidoyer sont organisées par les ANEs pour leur implication dans la CNLCC

2.1.1. Organisation de campagnes de plaidoyer des ANE pour le réaménagement du cadre réglementaire en vue de la capacitation de la CNLCC pour l'auto-saisine et les poursuites	Partenaires techniques et financiers.	Les Organes de l'observatoire	3 mois après la mise en place de l'observatoire. Jusqu'au 7 ^{ème} mois	Pas encore initié
2.1.2. Organisation d'activités de lobbying pour la participation des ANE dans la CNLCC, avec désignation par leurs pairs.	Partenaires techniques et financiers.	Les Organes de l'observatoire	Du 15 ^{ème} mois de l'observatoire au 16 ^{ème} mois.	Pas encore initié

Extrant 2.2 : Les rapports de la CNLCC sont vulgarisés par les ANES.

2.2.1. Organisation de campagnes de vulgarisation et de partage des contenus des rapports de la CNLCC.	Partenaires techniques et financiers.	Les Organes de l'observatoire	Annuel	Pas encore initié
--	---------------------------------------	-------------------------------	--------	-------------------

Extrant 2.3. : Les moyens de la CNLCC sont accrus

2.3.1. Elaboration et mise en œuvre de programmes de plaidoyer pour l'accroissement des moyens de la CNLCC 2.3.2. Renforcement des capacités financières et en ressources humaines pour un maillage du territoire	Partenaires techniques et financiers.	Les Organes de l'observatoire	Dès mise en place de l'observatoire	Pas encore initié
--	---------------------------------------	-------------------------------	-------------------------------------	-------------------

IV. ESQUISSE DU MECANISME DE PILOTAGE

Les participants à l'atelier ont suggéré un mécanisme de pilotage pour assurer la validation des conclusions définitives de l'atelier, garantir la mise en œuvre et le suivi des résultats de l'atelier.

IV.1 MECANISME PROPOSE

Le mécanisme s'articule autour de trois axes majeurs :

- comité de coordination et de pilotage facilité par la DREAT ;
- instance d'exécution dont la forme et le fonctionnement restent à déterminer, bien que la structure AED (Academy for Educational Development) à travers le nouveau programme de gouvernance GREAT Sénégal ait été proposée ;
- Un ensemble de parties prenantes des organismes et institutions étatiques de surveillance, des organisations de la société civile et des médias.

IV.1.1 Comité de coordination et de pilotage

Ce comité qui serait mis sur pied, et facilité par la DREAT serait composé des institutions citées dans le DOSLC et représentées à l'atelier. Sa mission première serait la finalisation du rapport de l'atelier sous l'impulsion de la DREAT, puis la dissémination des résultats et conclusions de l'atelier, et enfin la promotion de la mise en application desdits résultats et conclusions. Le comité travaillerait également à élaborer une cartographie des initiatives et des intervenants dans la lutte contre la non transparence et la corruption.

IV.1.2 Instance d'exécution

Le choix et le fonctionnement d'une instance de pilotage n'ont pas été définis. Il a été suggéré que AED, à travers le projet GREAT Sénégal facilite la mise en œuvre de certains aspects du cadre logique de résultats. Cependant, compte tenu du fait que le cahier des charges et les priorités du projet sont déjà élaborés, il a plutôt été convenu d'une identification de passerelles et d'objectifs communs entre les conclusions de l'atelier et le projet GREAT Sénégal.

Par ailleurs, après finalisation du rapport de l'atelier, le comité de pilotage sous l'impulsion de la DREAT pourrait se lancer dans la recherche de nouveaux partenaires techniques et financiers afin de soutenir la mise en application de certaines actions contenues dans le plan d'action prioritaire.

IV.2 PROCHAINES ETAPES : A COURT TERME

Bien qu'un échéancier à court terme n'ait pas été défini au terme de l'atelier, les actions suivantes ont été suggérées à court terme :

1. *Finalisation du rapport de l'atelier* – Dès réception de la première mouture du rapport, la DREAT fera circuler la mouture à tous les participants de l'atelier pour les commentaires et suggestions.
2. *Mise en place d'un comité de validation* – la DREAT mettra en place un comité technique qui organisera la validation du rapport final de l'atelier. Les termes de référence de ce comité technique seront définis par la DREAT.
3. *Dissémination du rapport* – Le rapport validé fera l'objet d'une large dissémination auprès des autorités, des institutions de contrôle et de surveillance tant du secteur public que de la société civile.

ANNEXES

Annexe B :

Le chronogramme de l'atelier 17 – 20 Mai, 2010

Dates	Activités	Horaires	Responsables
Jour 1	Mise en place	8 : 30 – 9 : 30	DREAT
	Cérémonie d'ouverture : <ul style="list-style-type: none"> • Intervention du Délégué à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique, Coordonnateur du PNBG • Président CNLCC • Intervention du Directeur de l'USAID • Intervention de Mme l'Ambassadeur des États-Unis d'Amérique • Intervention de Madame le Ministre d'Etat, SGPR 	9 : 30 – 10 : 00	DREAT et USAID
	Photo de famille – Pause café	10 : 00 – 10 : 30	
	Démarrage technique	10 : 30 – 11 : 15	
	Présentation du rapport sur la stratégie de lutte contre la corruption suivie d'un débat général.	11 : 15 – 12 : 45	Modérateur, DREAT
	Présentation des TDR des groupes et constitution des groupes de travail	12 : 45 – 13 : 00	Modérateur
	Pause - Déjeuner	13 : 00 – 15 : 00	
	Groupes de travail : Analyse de la situation- Vulnérabilités, opportunités et progrès réalisés depuis la sortie du rapport.	15 : 00 - 16 : 00	Présidents et rapporteurs
	Pause-café	16 : 00 – 16 : 15	
	Continuation groupe de travail	16 : 15 – 18 : 00	Présidents/rapporteurs
	Evaluation rapide	18 : 00 -18 : 15	Modérateur
Jour 2	Restitution des rapports des travaux de groupes (Plénière)	9 : 00 – 11 : 00	Modérateur
	Pause-café	11 : 00 – 11 : 15	
	Présentation et clarification des éléments du cadre logique	11 : 15 – 11 : 45	DREAT
	<u>Discussion en plénière :</u> Définition de l'impact, indicateurs et risques de la lutte contre la corruption et la non-transparence au Sénégal	11 : 45 – 13 : 00	DREAT
	Pause-déjeuner	13 : 00 – 15 : 00	

Dates	Activités	Horaires	Responsables
	Groupes de travail : Cadre logique - Effets sectoriels, indicateurs et risques/hypothèses	15 : 00 – 16 : 00	Présidents et rapporteurs
	Pause-café	16 : 00 – 16 : 15	
	Groupes de travail : Effets, Extrants et risques.	16 : 15 – 18 : 00	Présidents et rapporteurs
	Evaluation rapide	18 :00 – 18 :15	Modérateur
Jour 3	Introduction du Modérateur	9 : 00 – 9 : 05	Le modérateur
	Restitution en plénière des travaux de groupe sur le cadre logique.	9 :05 – 11 :00	Modérateur, les présidents et rapporteurs
	Pause-café	11 :00-11:15	
	Groupes de travail : Plan d'action prioritaire (Activités, responsables, échéance, ressources, statut)	11 :15-13 :00	Les présidents et rapporteurs
	Pause-déjeuner	13 :00 -15 :00	
	Groupes de travail : Plan d'action prioritaire (Responsables, échéance, ressources, statut	15 : 00 -16 :00	Les Présidents et rapporteurs
	Pause - café	16 :00 – 16 :15	
	Constitution de trois groupes de travail (présidents et rapporteurs) : 1. Consolidation des cadres logiques – 2. Consolidation des plans d'action prioritaires 3. Dispositif de pilotage et de suivi	16 :15 – 18 :00	les présidents et les rapporteurs
	Evaluation rapide	18 :00 – 18 :15	Modérateur
Jour 4	Introduction du modérateur	9 :00-9 :05	Modérateur
	Présentation et adoption des travaux de groupes de Consolidation (en plénière) et de stratégie de mise en œuvre	09 :05 – 11 :00	Modérateur, Présidents des groupes
	Pause-café	11 :00 – 11 : 15	
	Continuation : Présentation et adoption des travaux de groupes de Consolidation (en plénière) et de stratégie de mise en œuvre	10 :15 – 12 :30	Modérateur
	Présentation de GREAT Sénégal	12 :30 – 13 :00	AED
	Déjeuner	13 :00 – 15 :00	
	Cérémonie de clôture :	15:00 – 15 :30	DREAT

Dates	Activités	Horaires	Responsables
	Allocution du Délégué à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique, Coordonnateur du PNBG Allocution du Directeur de la CLCC Allocution de Mme la Directrice du MCC		

Annexe C : Termes de référence de l'atelier et des groupes de travail pendant l'atelier

I.1 Objectif général de l'atelier

L'objectif général de l'atelier est de partager les analyses, de valider les informations. Les conclusions et recommandations du Document d'orientation stratégique de la lutte contre la corruption au Sénégal (2007), de réactualiser les données et constatations qui remontent à 2008 et de proposer l'esquisse d'un plan d'action prioritaire.

I.2 Objectifs Spécifiques de l'atelier

De façon spécifique, il s'agit de :

- Recueillir les observations sur le rapport en vue de son adoption ;
- Réactualiser les éléments d'analyse sur les différentes dimensions de la corruption et les lignes directrices de la stratégie de lutte proposée ;
- Apprécier la pertinence des recommandations et des mesures proposées ;
- Apprécier et évaluer les progrès réalisés dans la lutte contre le phénomène, aux plans institutionnel et sectoriel ;
- Elaborer un cadre logique et un plan d'action prioritaire de mise en œuvre des différentes recommandations et propositions ;
- Dégager des propositions d'actions concrètes pour un système de suivi du plan d'action qui a été élaboré.

I.3 Résultats Attendus

- Le rapport est présenté, discuté pour voir s'il reflète les préoccupations des participants telles que formulées ;
- Adoption du Document de Stratégie de lutte contre la corruption avec les modifications proposées ;
- Elaboration d'un cadre logique ainsi que d'un plan d'action prioritaire à mettre en œuvre ; évaluation
- Un système de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre est mis en place ;

- Un rapport et plan de travail pour assurer le suivi des actions par les différentes parties

II. Termes de référence des groupes de travail

Des groupes de travail seront formés autour des secteurs clés et problèmes essentiels soulevés par le « Document d’Orientation Stratégique de Lutte contre la Corruption ». On distingue deux types de groupe de travail : les groupes de travail sectoriels (05 groupes) et les groupes de travail de consolidation (03 groupes).

II.1 Groupes de travail sectoriels

Les groupes de travail sectoriels sont les suivants :

1. Groupe 1 : Cadre institutionnel et Justice
2. Groupe 2 : Finances publiques et la passation des marchés
3. Groupe 3 : Santé et Éducation
4. Groupe 4 : Administration locale et gestion des ressources naturelles
5. Groupe 5 : Acteurs non étatiques (ANE)

II.2 Mandat des groupes de travail sectoriels

Les groupes de travail ont pour mandat de mener une réflexion sur chaque secteur en vue :

- d'identifier les problèmes, les vulnérabilités, les opportunités et les progrès réalisés en faveur de la lutte contre la corruption dans le secteur;
- de définir le ou les effets désirés et les extrants à produire pour lutter contre la corruption dans le secteur, sur la base de l’impact défini en plénière;
- et de dégager des activités et stratégies dont devrait tenir compte le plan d'action et qui feront l'objet d'échanges pendant l’atelier.

II.3 Résultats attendus des groupes de travail sectoriels

Les travaux de chaque groupe de travail aboutiront à un document de référence qui contiendra un cadre logique et un plan d’action prioritaire. Composé d'une dizaine de pages au maximum, ce document comprendra trois parties :

- 1^{ème} Partie : réactualisation du diagnostic (contraintes, faiblesses, opportunités) du Rapport et les réalisations dans le secteur;

- 2^{ème} Partie : Le cadre logique du secteur;
- 3^{ème} Partie : Plan d'action prioritaire

II.3 Groupe de consolidation et de réflexion

Les groupes de consolidation ont pour mandat de consolider dans un seul document les cadres logiques sectoriels et les plans d'action prioritaires; et de faire des propositions de stratégies de pilotage et de suivi des conclusions de l'atelier.

Les groupes de consolidation sont les suivants :

1. Groupe de consolidation des cadres logiques
2. Groupe de consolidation des plans d'action prioritaires
3. Groupe de réflexion sur le dispositif de pilotage et la mise en œuvre du plan d'action.

Ces groupes seront constitués à la suite des travaux des groupes sectoriels.

Annexe D : Résumé analytique du « Document d'orientation stratégique de la lutte contre la corruption (DOSLC) au Sénégal »

La non transparence et la corruption dans la gestion des affaires publiques constituent un fléau néfaste pour le développement du Sénégal. Ces pratiques conduisent à la mauvaise affectation des ressources, à l'aggravation de la pauvreté chronique et à l'accentuation de la distance entre l'Etat et les citoyens. Au cours des dernières années, la communauté des bailleurs et la société civile ont fortement recommandé l'approfondissement des réformes administratives en vue de réduire ce phénomène et de créer un environnement plus transparent à une utilisation efficace de l'aide extérieure et aux investissements locaux et étrangers.

En 2000, le Sénégal a connu un changement de régime. Le Président de la République s'est ouvertement prononcé pour une économie libérale moderne et a voulu s'engager dans une modernisation rapide du secteur industriel et de l'Administration publique. Ce changement de régime est dans un contexte où les attentes en matière de transparence étaient grandes. Même si des efforts ont été enregistrés, il reste encore beaucoup à faire.

En effet, malgré la création de nouvelles institutions destinées à promouvoir la bonne gouvernance et à combattre la corruption (Programme National de Bonne Gouvernance, Commission de Lutte Contre la Non transparence, la Corruption et la Concussion) peu d'impact a été noté sur l'amélioration de la transparence et la réduction de la corruption. Bien que le gouvernement ait renforcé son système d'audit externe et celui des corps de contrôle, et qu'il ait adopté récemment un nouveau code de passation des marchés publics en remplacement du celui de 2002, il est encore assez tôt pour évaluer certains de ces efforts.

Des sondages d'opinion publique, relations de presse, témoignages divers de citoyens ne cessent de révéler que la corruption reste une pratique majeure, bien que plusieurs indicateurs montrent qu'elle se soit légèrement réduite. Pour beaucoup de Sénégalais la corruption reste une pratique tolérée dans les transactions.

Le contexte de différentes formes de corruption reste complexe. Le Sénégal est un pays où d'importants droits démocratiques ont évolué et sont exercés même si le système est aujourd'hui marqué par une importante concentration de pouvoirs au sein de l'Exécutif. Ce modèle a été instauré suite à l'alternance politique qui tendait vers un mouvement en faveur d'un cadre institutionnel décentralisé ou pluriel. Une analyse profonde du cadre juridique et institutionnel au Sénégal révèle que plusieurs lois et institutions ont été instaurées. Cependant, certaines d'entre elles comportent des insuffisances et consacrent la prédominance du pouvoir Exécutif. Ce faisant, très peu des contre-pouvoirs existent face aux éventuels ou réels abus du pouvoir Exécutif, et très peu de dispositions sont réellement mises en œuvre existant aussi pour permettre d'assurer l'autonomie des institutions. Par ailleurs, la forme de libéralisation que connaît l'économie sénégalaise est loin d'être celle d'une économie de marché dominée par le secteur privé. L'Etat exerce toujours un contrôle sur une bonne partie de l'économie formelle en orientant considérablement ses opérations à travers des « agences » semi autonomes qui constituent dans les faits une administration parallèle. La combinaison de ces facteurs a influé sur l'environnement qui demeure caractérisé par certaines formes de non transparence et de corruption.

Le présent document d'orientation stratégique de lutte contre la corruption vise à identifier les problématiques-clés et la vulnérabilité à la corruption dans les politiques publiques en général, mais aussi au sein des secteurs et services administratifs spécifiques et des acteurs non étatiques, afin de fournir une approche stratégique cohérente dans la perspective susceptible de régler les problèmes de gouvernance. De plus, il formule un ensemble d'options en termes de programmes que l'Etat et la communauté des bailleurs pourraient envisager de mettre en œuvre afin de réduire la corruption au Sénégal.

Causes de la corruption au Sénégal

On note des facteurs qui ne contribuent ni à la transparence ni à la lutte contre la corruption au Sénégal. Ces facteurs sont entre autres :

- La culture d'impunité face à la loi ;
- La politisation de l'Administration ;
- Les lenteurs dans les procédures de l'Administration ;
- L'inefficacité dans la fourniture des services sociaux de base ;
- La faiblesse des mécanismes de reddition ;
- Le manque de transparence et les difficultés d'accès aux informations de l'Administration ;
- Les limites liées à la mise en œuvre de la politique de décentralisation ;
- Les compétences et capacités limitées des Organisations de la Société Civile impliquées dans les activités de lutte contre la corruption ;
- L'absence de légitimité, d'éthique et la politisation de certaines organisations de la Société civile ;
- La tolérance et l'acceptation de la corruption dans la société sénégalaise favorisées par certains comportements d'ordre culturel.

A la lumière de cette analyse du contexte politique, institutionnel et culturel du Sénégal, le document d'orientation stratégique identifie cinq (05) problèmes majeurs nécessitant des actions pouvant influencer l'adoption de postures vertueuses facilitant la réduction des comportements de corruption dans la société sénégalaise. Il s'agit notamment :

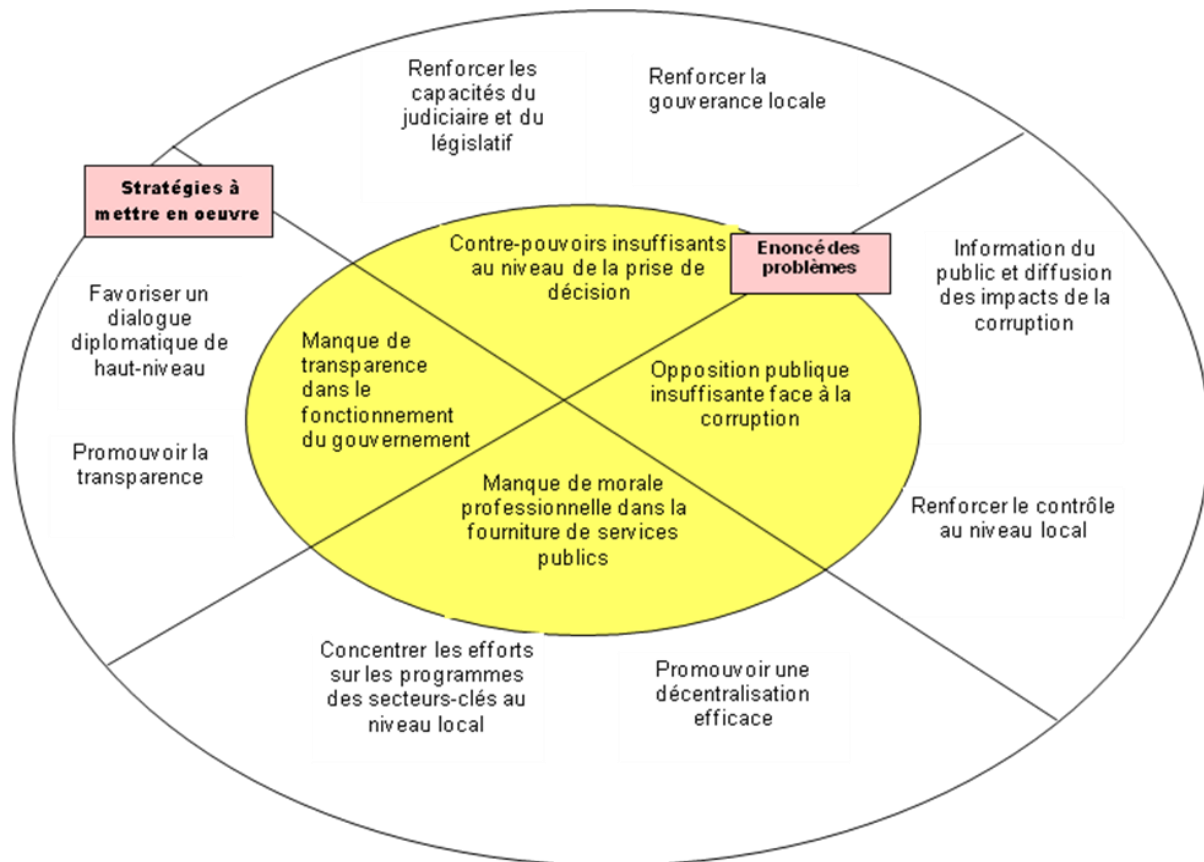
1. Du modèle de pouvoir très centralisé conduisant à la faiblesse de contre-pouvoirs dans les décisions prises par l'Exécutif ;
2. Du manque de transparence dans les actions de l'Administration et d'autonomie des institutions de contrôle et de régulation ;
3. Du manque d'éthique professionnelle de certains agents de l'Etat dans les prestations de service public ;
4. De l'opposition publique inadéquate et inefficace face à la corruption du fait d'une grande tolérance socioculturelle dans la perception du phénomène ;

5. D de déontologie et d'éthique professionnelle au sein de certaines organisations de la Société Civile.

La corruption au sein des secteurs et fonctions gouvernementales transversales

L'analyse qui suit porte sur plusieurs secteurs-clés tels que la décentralisation, le secteur privé, la justice, les ressources naturelles et des secteurs transversaux en vue de montrer les cas sérieux de vulnérabilité à la corruption et d'envisager des possibilités de réforme.

Graphique 1: Sénégal 2007



Des options pour la réduction de la corruption au Sénégal.

L'étude de la corruption dans les secteurs et fonctions a conduit à l'élaboration d'un ensemble d'options (des voies par lesquelles la corruption pourrait être mieux contrôlée). Chacune de ces options est liée à un ou plusieurs des problèmes fondamentaux identifiés précédemment. On peut citer entre autres :

- **Problème fondamental 1: Une opposition inadéquate et inefficace face à la corruption du fait d'une grande tolérance socioculturelle dans la perception du phénomène**
 1. L'adoption de concepts et approches culturellement pertinents pour comprendre et résister à la corruption.
 2. Le renforcement des capacités des organisations de la société civile à travers des études et la collecte de données présentées et discutées au cours de plusieurs fora. Associer la presse et la communauté universitaire à ces discussions en vue de plaider pour un meilleur contrôle des dépenses publiques.
- **Problème fondamental 2: une forte centralisation de la prise de décision dans l'Administration**

1. Le renforcement des capacités des autorités locales pour une participation plus efficace à la gestion des ressources;
 2. L'application des principes de bonne gouvernance des différents secteurs tels que la santé, l'éducation, la GRN afin que celle-ci devienne partie intégrante de la gestion et du contrôle financiers conduisant à une large participation communautaire.
- **Problème fondamental 3 : Manque de déontologie et d'éthique professionnelle au sein des services publics (santé, éducation, gestion des ressources naturelles, gestion hydraulique)**
 1. L'appui à l'implication des agents de la fonction publique dans des ateliers d'intégrité sur la base d'études objectives pour améliorer leur professionnalisme.
 - **Problème fondamental 4: Manque de transparence dans la gestion des finances publiques et la passation des marchés publics**
 1. Appui à la Commission de lutte contre la corruption (CLNTCC) dans l'information du public sur la corruption dans le secteur public et privé.
 2. Renforcer les compétences de l'Agence de Régulation des Marchés Publics pour une amélioration du contrôle des passations de marchés ;
 3. Dialogue en cours au plus haut niveau sur le manque de transparence, sur la réglementation du secteur privé, les politiques fiscales et la création d'agences indépendantes et fonctionnelles de régulation et d'audit.
 - **Problème fondamental 5 : déontologie et d'éthique professionnelle dans certaines organisations de la Société civile**
 1. Appui à l'harmonisation des interventions de la société civile vis-à-vis des orientations définies par l'Etat ;
 2. appui à la capitalisation des expériences mutuelles par une collaboration renforcée entre les acteurs de la Société civile impliquée dans la lutte contre la corruption ;
 3. appui à la diffusion des études réalisées par la Société civile au, des médias etc.

Axes d'intervention des PTF et du gouvernement

Les bailleurs de fond se sont engagés dans un certain nombre de programmes pour l'amélioration de la gouvernance au Sénégal. Les objectifs de ces programmes ont pris la forme d'assistance technique à plusieurs niveaux, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de bonne gouvernance. Aujourd'hui, il est important se s'interroger sur la façon dont les projets et programmes vont contribuer à la résolution des problèmes de corruption.

L'étude suggère, en considérant les ressources disponibles limitées, que les bailleurs devraient choisir leurs priorités sur la base des principes suivants :

- Choisir une approche qui s’insère dans la présente stratégie de lutte contre la corruption, référentiel d’intervention en matière de bonne gouvernance ;
- Se concentrer sur les options de programmes qui s’articulent clairement autour d’un ou de plusieurs des problèmes fondamentaux ;
- Choisir des options dans différents secteurs ;
- Privilégier des options basées sur les « meilleurs pratiques » qui ont déjà produit des effets positifs avérés dans le contexte sénégalais ;
- Choisir des options du gouvernement sénégalais conformément au principe de la déclaration de Paris ;
- Choisir des programmes basés sur le partenariat diversifié comprenant les acteurs (étatiques et non étatiques) qui manifestent de l’intérêt pour l’appui à la réforme.

Sur la base de ces principes, l’étude propose que les PTF concentrent leurs programmes de lutte contre la corruption sur :

- 1 Le renforcement de la gouvernance locale et le contrôle citoyen par le moyen de concepts et d’outils culturellement adaptés ;
- 2 L’intégration de la transparence et d’autres mécanismes de lutte contre la corruption dans les programmes sectoriels en renforçant la dynamique participative ;
- 3 Le renforcement de la demande citoyenne pour une meilleure gouvernance à tous les niveaux afin que le processus de prise de décision soit pluriel donc plus partagé entre les divers ayants droit (acteurs étatiques et non étatiques).
- 4 L’invitation à une introspection au sein des différents groupes professionnels pour leur propre engagement en faveur d’une qualité des services par :
 - leur implication dans les ateliers et débats basés sur les résultats des études sur la transparence et la corruption ;
 - Le développement des codes de déontologie et d’éthique professionnelle, et des manuels de procédures et des engagements des différents groupes à respecter ces codes et manuels destinés à les mettre aux normes ;
5. L’appui au programme gouvernemental de lutte contre la corruption en associant la Commission Nationale de Lutte contre la Corruption et la Délégation à la Réforme de l’Etat et à l’Assistance technique (ex Délégation au Management Public).
6. l’appui à la DCM et à l’ARMP pour plus de transparence dans la passation des marchés publics.

7. La poursuite du dialogue politique avec le gouvernement du Sénégal autour des questions de transparence dans les prévisions budgétaires et la passation de marchés, ainsi que sur les lois et règlements régissant les transactions dans les secteurs public et privé.
8. Le soutien à la Société civile afin qu'elle procède à une adoption de code d'éthique et de déontologie ;
9. Le soutien à la publication des rapports de la société civile.



REPORT ON EXTRACTIVE INDUSTRY TRANSPARENCY IN SENEGAL

Prepared for USAID-Senegal

PROGRAMME GOUVERNANCE ET PAIX AU SENEGAL



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



August 8, 2011

I. INTRODUCTION

Partners for Democratic Change (PDC) and Partners-Senegal are sub-contractors to the Academy for Educational Development (AED), implementing the *Program for Governance and Peace* (PGP) for the U.S. Agency for International Development in Senegal. An International Team of Consultants joined with Partners-Senegal staff from May 5-15, 2011 to conduct an initial stakeholder assessment and strategy design for a three-year initiative to support extractive industry transparency, and EITI as a potential transparency tool (Extractive Industry Transparency Initiative.)

The goals of the assessment trip were to (1) clarify relevant governance and conflict issues within the mining sector as relates to the transparency agenda, (2) uncover common interests and existing leadership among stakeholders that could form the basis for a future coalition to support transparency and Senegal's adoption of EITI, (3) develop a comprehensive strategy and initial action plan for PGP to support extractive industry transparency in Senegal.

The Partners team designed an interview protocol and applied the instrument to a broad range of (22) stakeholders in both Dakar and Kédougou.¹ The following report provides a brief background of the mining sector in Senegal, the results of the stakeholder interviews, the framework for the proposed strategy and a concrete action plan.

II. BACKGROUND

Upon attaining independence in 1960, Senegal became a secular democratic and social republic. This was explicitly stated in the constitution of 1963 and reaffirmed in the new constitution after the referendum of 2001. A process of decentralization, culminating in significant reforms in 1996, has accompanied the process of consolidating democracy and the rule of law through empowering people and citizens to manage the affairs of their local communities.

Senegal holds significant potential of diverse mineral resources, although these are still being explored and are under-exploited as a resource.² Since 2009 when the country began to enter into the circle of 'producing' countries, diversification of the mining sector has allowed Senegal to emerge as a major player in the extractive industry. Exploration and research has revealed vast potential in existing and previously un-explored regions. While inflation and currency fluctuations will likely accompany new resource exploitation, there is a potential to turn new resource wealth into sustainable, comprehensive development for Senegal. This will require efforts today to ensure the extractive industry exhibits the highest levels of transparency and community engagement to prevent conflict and promote equitable economic growth.

A. Overview: Mining Sector in Senegal

The Contribution of Mining to the Senegalese Economy: The three primary contributors to Senegal's economy are services, industry and agriculture. Services, which includes tourism, contributed 62.9% of Senegal's 2009 GDP, representing the largest sector. Industry, consisting primarily of food processing, gold, iron ore and phosphate mining, fertilizer and cement production and downstream petroleum products, contributed 23.3%. Finally, agriculture, consisting primarily of groundnuts, cotton, grain crops, livestock and fishing, contributed 13.8%, but supported approximately 75% of Senegal's labor force.

¹ Please See Annex 1 for Interview Protocol.

² *Exposé des Motifs de la Loi 2003-36 du 24 Novembre 2003*

The extractive industry's contribution is on the rise. Recent exploration has revealed substantial resource wealth in gold, iron ore, uranium, marble, chrome, phosphates, mineral sands, petrol and others. Large corporations such as Arcelor Mittal have recently joined small and mid-tier extractive companies in Senegal, driven by evidence of huge mineral potential particularly in the Eastern region of Kédougou (Agency for the Promotion of Investment in Senegal, 2011).

In 2003, the Senegalese government adopted a new mining code to attract Foreign Direct Investment (FDI). According to senior officials of the Ministry of Mines, "this new code is intended to create a transparent, predictable, stable and nondiscriminatory framework that reduces transaction costs."

Land tenure in Senegal: Senegal's legal framework for land tenure incorporates some traditional tenets with a modern system of decentralized authority. Under customary land tenure systems, access to farm land depended upon the allocation of a plot by the relevant authority. Once the land was productively used, the rights could usually be inherited according to a patrilineal or matrilineal kinship system. Land could also be accessed through loans and rentals. During the colonial period, attempts were made to change this system and to replace customary law with legislation based on individual land rights and written titles. Reform would not come until post-independence; a 1964 law (no. 64-46 of June 17th 1964) on the "*domaine national*" abrogated customary land tenure and nationalized most of the land. The State became the exclusive trustee of this land and responsible for its management. The *domaine national* is subdivided into four categories:

- Urban zones (*zones urbaines*);
- Zones for special use (*zones classées*);
- Zones used for agricultural production (*zones de terroir*); and
- Development zones (*zones pionnières*), which remain under the control of the state.

In Senegal, land administration is closely linked to a policy of decentralization, in place since the early 1970s and recently reformed in 1996. In rural areas, rural councils ("*communautés rurales*") are responsible for the management of land and natural resources in their territory (*zones de terroir*). They allocate land to those who can show they will develop and use it productively ("*mise en valeur*"). Farmers who use their land productively have their access to this land protected by law.

Despite an extensive body of legislation on land tenure and on decentralization, customary rules regarding land are still widely applied in rural areas. Rural councils rarely make land allocations without the approval of customary chiefs.³

Basic provisions of the Mining Code: Senegal's new Mining Code adopted in 2003 (Law no. 2003-36, published at the end of February 2004; no. 6150, pp 339-357) was designed to attract and foster mineral resource investment and development in the country. There was consensus of all the interview subjects that the Code embodies a transparent, predictable, simple, stable and non-discriminative policy. Under the Mining Code, governmental authorization is required to undertake any form of mining activity. In this regard, the right to explore minerals is conferred only by a permit of exploitation and a mining concession. An exploitation permit is given by decree and cannot exceed five years; a mining concession can last for a minimum five years and cannot exceed 25 years. Both are renewable. During the

³ A more thorough discussion of the land rights issue in Senegal can be found in a 2008 paper published by IIED on Land and Decentralisation in Senegal. Under current law the State can transfer national lands to private ownership or give away rights to the use of national lands when it is deemed in the public interest. The current lack of definition of the term 'public interest' as well as the lack of a system of checks on the State when it deems land to be in the public interest and then transfers the land to private interests, either individuals or companies has created a system ripe for abuse - <http://pubs.iied.org/pdfs/12550IIED.pdf> See also the USAID Land Tenure profile for Senegal - <http://usaidlandtenure.net/usaidltp/products/country-profiles/country-profile-senegal/senegal-country-profile>

exploration phase, the permit holder is exempt from sales tax and duties on imported equipment and supplies necessary for exploration activities, as well as on fuel used for operation of stationary installations.

Following success in exploration, the permit holder may enter into a mining contract agreement for exploitation with the State, which provides the State a 10% interest in the project. Before this stage of exploitation, the company or individual must: 1) have authorization to prospect for a period which cannot exceed six months renewable; 2) acquire a permit of research for up to three years; 3) receive a permit of exploitation and mining concession. Under the Code, numerous fiscal incentives are offered to mining license holders, including a minimum seven-year exemption from income tax, amongst other tax exemptions, and the opportunity to secure a lease of up to 25 years for a major project. All mining activities are subject to a royalty of 3% payable to the Government of the value of the mine site.

The Senegalese Mining Code includes some provisions on Corporate Social Responsibility, notably regarding the environment and revenue sharing found within articles 55 and 82/84, respectively in decrees no. 2009-1335 and no. 2009-1334 from November 30, 2009. These provisions respond to previous requests from civil society organizations, and are intended to provide for the establishment of two funds for the rehabilitation of degraded sites after mining closure and a 20% allocation of mining revenues to local governments (provision 2, 3 and 4 of the decree 2009-1334 of November 30, 2009). Companies must commit to certain standards and responsibilities:

- To report regularly the results of their mining operations.
- To protect the environment and submit an Environmental Impact Assessment at the exploitation stage as well as an Environmental Management Plan. These elements are requirements for the granting of a permit.
- Establish a Rehabilitation Fund for Mining Sites (provision 82 to 84 law no. 2003-36 of November 24, 2003) depositing funds in a fiduciary bank account opened in Senegal in order to cover mine closure and mine rehabilitation costs (Provision L51 of law no.

Key Clauses from Mining Decrees related to Corporate Social Responsibility

Equalization and support funds - Decret n° 2009-1334 of November 30, 2009. Key Clauses:

The share of annual income derived from mining operations to pay the Equalization Fund and Local Government Support is set at twenty percent (20%).

Funds are allocated to:

an endowment to support the equipment of local administrative districts of the regions housing the mining operations, comprising 60% of the total Equalization Fund and support local authorities, including sharing arrangements are set out in article 4 of this Decree.

an equalization grant to local authorities, comprising 40% of the total amount of the Equalization Fund and support local authorities and paid into the funds of Local Facilities.

Mining Sites Rehabilitation Funds - Decret n° 2009-1335 of November 30, 2009. This decree mandates the establishment of a fund, set up by a mining company, before commencing operations. Key Clauses:

The accumulation of deductions is at least equal to the cost of the approved rehabilitation included in the environmental management plan.

The holder of the mining title will provide a deposit equivalent to five times the average annual cost of rehabilitation from the date of first production.

See Annex 2 and 3 for the full texts in English and in French

2001-01 of January 15, 2001 called the Environment Code).⁴ The law does not set an amount to be deposited. The terms of operation and the power of the fund are established by decree. It sets the mining company and representatives of the Ministry of Mining and of Environment as the responsible parties. It makes no reference to local government authorities or to public oversight or participation in decision making.

- Establish an Equalization and Support Fund, *Fonds de Péréquation et d'Appui aux Collectivités Locales*. This fund is intended to divide 20% of the revenue from royalties to all the local communities of the regions of Senegal.

Potential Drivers of Conflict: As in many resource-rich countries, there exists in Senegal potential drivers of conflict within the mining sector, such as:

- Centralized decision making;
- Lack of civil society access to information on mining activity;
- No clear mechanisms for resolving complaints or following up on Environmental Impact Assessments;
- Institutional weaknesses of the Senegalese government resulting in insufficient attention to the socio-environmental impacts of mining activities;
- Lack of awareness of the potential harmful impact on basic human rights of the local communities that surround the mining site (such as living in a safe, healthy environment, ability to participate in local governance and decision-making around natural resource and access to education, etc.);⁵
- The perception that communities have realized little benefits from mining investment and bear a disproportionate share of the negative consequences;
- Lack of local government and community involvement in the management of the Equalization and Support funds.

The fact that current policies do not allow citizens and local communities to hold the government and mining companies accountable and to participate in decision-making and oversight may impede peace and democratic transformation in the future. In developing a strategy of conflict prevention and sensitization, the Government could, despite its eminent domain, offer local communities an opportunity to give their opinion during the process of granting permits. The code of local collectivities requests an advisory role such as this.

Expected Investments: At the First International Mining Exhibition Forum (FIMEF) held in Dakar on April 12, 2010, the Director of Mines stated that the current and prospective investment in the sector will reach US\$5 billion in 2013.⁶

- Crucial phosphate deposits could secure the continued growth of the Senegalese economy for many years. The deposits of *Industries Chimiques du Sénégal* (ICS) are now being matched by

⁴ The full text of the Environment Code can be found in law no. 2001-01 - <http://apps.who.int/ihl-rils/idhl/551Sen04004.pdf>

⁵ A fuller set of examples of the potential areas where rights may be violated by the practices of government and business in the extractive industry can be drawn from the Universal Declaration of Human Rights and in particular articles 3, 23 and 25 as well as the rights outlined in the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights - <http://www2.ohchr.org/english/law/cescr.htm>. Senegal has signed and ratified the Covenant and has made strides to fully implement the covenant.

⁶ [http://www.westafrica-mining-holding.com/downloads/Investments_in_Senegal's_mining_sector_to_hit_US\\$5bn_in_2013.pdf](http://www.westafrica-mining-holding.com/downloads/Investments_in_Senegal's_mining_sector_to_hit_US$5bn_in_2013.pdf)

other projects that are under exploration or appraisal, notably the phosphates of Matam, Coki, Gossas and Niakhene. Confirmation of these mineral deposits would give Senegal a potential of 500-1,000Mt of phosphate, which would rank the country among the top ten phosphate producers in the world.

- International interest is rapidly growing in Senegal's heavy mineral sands. This type of ore deposit can be an important source of industrial minerals such as zircon, rutile, ilmenite, chromite and occasionally of precious metals and gemstones. Mineral sands are found along the country's Atlantic seaboard, and Australia's Mineral Deposits Ltd (MDL) holds a permit to develop a 50km squared area in what it describes as a "world-class deposit." Construction of the project, located inland from the Grande Côte, will cost approximately US\$200 million. Production will be around 85,000t/y of zircon (making it the fourth largest zircon mine in the world), 20,000t of rutile and leucoxene, and 650,000t of ilmenite. The project has an estimated 26Mt of heavy metal resources (1,300Mt of sand at 2% heavy mineral) and a projected mine life of 25 years. Production will begin in 2009. This production will represent 8% of the world's consumption of zircon and 20% of the consumption of the European market (International Mining Conference - Senegal).
- Several other Australian companies are showing keen interest in Senegal's mineral resources. For example, Carnegie Minerals, which holds a permit to explore on the southwest coast at Nyafurang in Casamance, is in a joint venture with a Chinese partner, Astron, to develop new sources of zircon to meet the rapidly-growing demand in China.
- Further to the south of Mbour, the Indian company Taurian Resources has held a research permit since 2007.

With mining and quarrying comprising about 1.9% of Senegal's 2010 GDP, this industry and its associated problems are relatively small in comparison to other West African countries. In countries like Nigeria, Guinea, and Mauritania, the mining industry has made up over 20% of their annual GDPs over the last two years, bringing in billions in revenue. However, despite Senegal being on the lower end of the spectrum in this sector among West African countries, its mining and quarrying revenue has more than doubled in the last five years, from about \$225.5 million in revenue in 2005 to \$453.7 million in 2010. As this industry has quickly grown, so too have the negative effects associated with it, making it important that policies and procedures intended to mitigate these effects are put into place now.

Sabodala Region: The Sabodala region is one of the most mineral-rich areas of West Africa, with significant deposits that remain underexplored. The resources to be found in the region include gold, iron ore and base metals. Sabodala is emerging as a significant new gold camp, with more than 10 million ounces of resources already discovered. 42 permits have been given for exploration and 2 for exploitation (1 large scale and 1 medium to BASSARI).

Construction and development of the Sabodala Mine and Plant occurred throughout 2008, at a cost of approximately US\$330 million. With full commissioning occurring in early 2009, the mine's first gold was poured in March 2009. In its first full year of operation, production totaled 172,140 ounces of gold at a cash cost of US\$528 per ounce.

The Sabodala mine was acquired by Teranga Gold (a Canadian company) in 2010. According to Teranga Gold's operational forecast, the company expects to receive for the exploitation of gold production a total

of 130,000 ounces at US\$808 per ounce. The company will receive US\$156 million in revenue having paid US\$100 million in operational costs and US\$4.7 million dollars as royalties.⁷

Teranga expects to spend approximately \$3.5 million dollars over the next three years to increase its joint venture position on three of its exploration concessions. Until this year, exploration activities have been focused on geological mapping, interpretation and geochemical sampling to identify drill targets. According to a company profile Teranga has a US\$25 million exploration program planned for 2011 (Teranga Gold Corporation, 2011).

Given the soaring price of gold on the international market (US\$250 in 2000 to US\$1,700 in 2011), there is no doubt regarding Senegal's ambition to be a serious gold-producing country.

Mining Social Program: The new Mining Code of 2003 was intended to both encourage investment in the sector as well as provide sufficient benefits to communities affected by mining. As part of that undertaking, the Senegalese government created a Mining Social Program (*Programme Social Miniere*) under the auspices of the Ministry of Mines. Under this program, mining companies make mandatory contributions to community development funds aimed at enhancing the social and economic development of regions impacted by mining to improve the general living conditions of the population. However, these funds are paid directly to the central government rather than to regional bodies or communities, and many of the social projects have suffered from poor consultations and poor outcomes, limiting the benefits for communities. There is a shared frustration by local officials and local civil society organizations regarding the expenditure of these funds, with little input from beneficiaries or accountability mechanisms to determine how the funds are spent. Some records indicate the fund consists of approximately US\$7.2 million.⁸ The perception is that communities have seen few benefits from mining investment and bear a disproportionate share of the negative consequences, resulting in escalating conflict in the Sabodala region in particular.

ECOWAS Directives: Senegal has joined in the framework of the Economic Communities of West African States (ECOWAS), Directive C/DIR. 3/5/09 which provides harmonized guidelines and policies for the mining sector in West Africa, adhering to basic principles of sustainable development. Amongst other goals, the Directive seeks to:

- Improve transparency in mineral policy formulation and implementation in mining in West Africa and calling for the participation of the State, mining companies, concerned communities, and civil society actors in their diversity;
- Provide a mining environment that will boost growth in West African economies and lessen competition among member states;
- Provide a legal framework for various civil society actors and communities to engage states and companies in accountability, respect for human rights, and preservation of the environment;
- Address compliance and contentious issues by the ECOWAS Commission and the ECOWAS Court of Justice.

ECOWAS and its partner organizations see this as an opportunity for renewed synergies for further actions to support a regional implementation process, as well as to popularize the outcomes of the directives at national and community levels. The government of Senegal has anticipated these directives, through the establishment of mechanisms such as the *Fond de Rehabilitation des Sites Miniers* and the

⁷ <http://www.terangagold.com/wp-content/uploads/2010/11/Operations-Forecast-page.pdf>

⁸ <http://fr.allafrica.com/stories/200906080544.html>

Fond de Péréquation et d'Appui aux Collectivités Locales, but it is unclear how these mechanisms will be implemented.

In summary, there is a strong need to improve communication, consultation and oversight mechanisms between the various sectors that are affected by mining activity in Senegal. Not only are contracts awarded in an opaque way, but there is no clear mechanism for addressing complaints from local communities. Community leaders state they are neither informed of mining projects that directly affect their community livelihoods, nor involved in the management of revenues. Meanwhile, the Social Mining Fund has not fulfilled its objectives to provide for improved transparency and consultation for civil society and local communities, as it is unclear how the Fund is administered. Further, the decrees related to revenue sharing with local governments and environmental rehabilitation do not appear to have been implemented to date. Currently, while the law allows for a decentralized approach to the management of the Mining Funds, in practice there has been little opportunity for local governments, communities or CSOs to participate in the management or implementation process, due to a centralized framework in decision making. Given this situation, there is a real potential for increased conflict that could violate human rights and impede local sustainable development.

The stakeholders interviewed for this report expressed overall agreement that efforts should be made to promote transparency and address the potential drivers for conflict. A high level of intra- and inter-sectorial collaboration will be important to achieving the necessary public policy changes, which are essential for transforming conflict and distrust into opportunities for establishing a clear, open and legitimate extractive industry policy. The Extractive Industry Transparency Initiative (EITI) is one mechanism to promote this type of collaboration and can offer a platform for stakeholders to discuss and jointly promote the transparency and good governance agenda in the sector.

III. SUPPORT FOR TRANSPARENCY IN THE EXTRACTIVE INDUSTRY: A STAKEHOLDER ANALYSIS

The Partners team interviewed 22 stakeholders in Dakar and Kédougou. Interview subjects included representatives from local, national and international institutions and represented the public and private sectors and civil society. Each person interviewed was asked his or her views on the following:

- Concerns regarding transparency issues in the Senegalese extractive industry
- Position on the need for change in mining policies
- Position on the need for an increase in the transparency of mining policies
- Support for Senegal to participate in EITI

A. Transparency

In 2003 Senegal adopted law no. 2003-35 which created a national Commission to combat non-transparency, corruption and the misappropriation of funds. The objective of the legislative, regulatory and administrative reforms is to promote good governance over domestic as well as international transactions. In spite of these reforms, the recently released Index of Corruption Perception Index published annually by Transparency International ranked Senegal #105 out of 178. This is down from #99 in 2009 and #55 in 1998.

The concerns regarding transparency issues in the Senegalese extractive industry can be summarized into the following main categories:

1. Regulations, procedures and agreements regarding extractive activities

- Agreements and Conventions signed between the State and the mining companies;
- Procedures and criteria for mining permit granting;
- Implementation of the 2009 - 1335 and 1334 Decrees.

Generally those interviewed from outside the government professed a lack of understanding of the totality of the agreements and conventions signed by the GOS. While most knew about the decrees meant to set up funds for the rehabilitation of degraded sites after mining closure and a 20% allocation of mining revenues to local governments, they did not know why they had not been implemented.

2. Receipt and distribution of revenues. Revenue transparency was a second key theme that emerged from interviews.

- Type and amount of revenues that the State is receiving from royalties, taxes and other contributions;
- Tax exemptions for mining;
- Intra-state model of distribution of the mining revenues.

3. Social Mining Program Composition and Implementation criteria

- Where does the money come from?
- Who administers it?
- How it is implemented?
- What criteria are used for resource allocation?
- How will communities participate in or control its implementation?
- Who decides how the money is to be spent and what are the limitations imposed?

4. Socio Environmental Impact. Many civil society actors and local officials interviewed were not aware of many issues surrounding the socio-environmental impact of the extractive sector, such as:

- State mechanisms for preventing, mitigating and remediating traditional and new large scale mining negative impacts.
- How are the mining activities' socio-environmental impacts controlled and who is responsible for the oversight?
- Who was responsible for environmental impact assessments including gathering of baseline information on natural resources and the impact of present and future mining activities on resources such as water?
- Who was responsible for monitoring the implementation of the provisions and recommendations of the impact assessments?
- What is the disposition of responsibilities between the central government and local government officials? Does the system undermine or support the increase in competencies at the local level?

While the stakeholders agreed upon many shared concerns they also had separate concerns which included:

- **Local Communities and Civil Society:** How to empower local participation in decision making process?
- **Government Officials:** How to stimulate more investment?
- **Private Companies:** How to administer and channel CSR funds in a predictable, effective and transparent way for improved local development?
- **Multi-sectoral:** How to engage in productive dialogue with other stakeholders? How to formalize and improve the practice of artisan mining to improve the health of miners, provide for their security and increase their economic development? How do we harmonize the mining code and environmental code?

B. Conflict Risk Analysis in Senegal

Several episodes of conflicts have been linked to the mining sector and land use in general in recent years:

- In December 2008, there were clashes between youth groups and security forces which led to two deaths and destruction of several administrative buildings.
- Communities from 6 villages have protested strongly by blocking roads and threatening to disrupt mining operations.
- Over 90 hectares of farmland were expropriated by MDL.
- Students from Kédougou demonstrated, demanding equity in the allocation of revenues generated by mining activities.

As part of the stakeholder analysis, the Partners team was able to construct a model that captures the structural pressures and triggers in Senegal to develop a comprehensive view of the risks of mining-related conflicts. This mining conflict risk analysis is based on the following four factors: positive conditions for investment, institutional weakness, democracy deficits and high socio-environmental vulnerability. This equation was developed by the Partners affiliate Center, *Fundacion Cambio Democratico*, in Argentina and has been used by the Dialogue Platform for Responsible Mining to develop the Mining Conflict Map. While not a predictor of future conflict, it is a powerful tool for understanding the risk factors which underlie conflicts.

1. Positive Conditions for Investment

- International high prices of mineral and metals
- Fiscal framework that attracts capital
- Potential rich deposits for mining development
- Increasing mining investment in the exploration and exploitation in Kédougou (gold and iron), Dakar (heavy sands) and Thiès (phosphate)

As can be seen in the background section of the report on the growth of the extractive industry in Senegal and the global demands for raw minerals, this is a unique period in Senegal's development.

2. Institutional Weakness

- Lack of GOS technical capacities and skills for regulating and controlling the social and environmental impacts of mining
- Weak state institutions (Health, Education, Social Services)
- Unresolved overlap between mining regulation and environmental regulation

3. Democracy Deficit

- Lack of adequate local consultation regarding local development and mining projects
- Inconsistently applied land ownership and land tenure system
- Regular accountability of local communities
- Lack of training of local government
- Difficulty of mobilizing funds

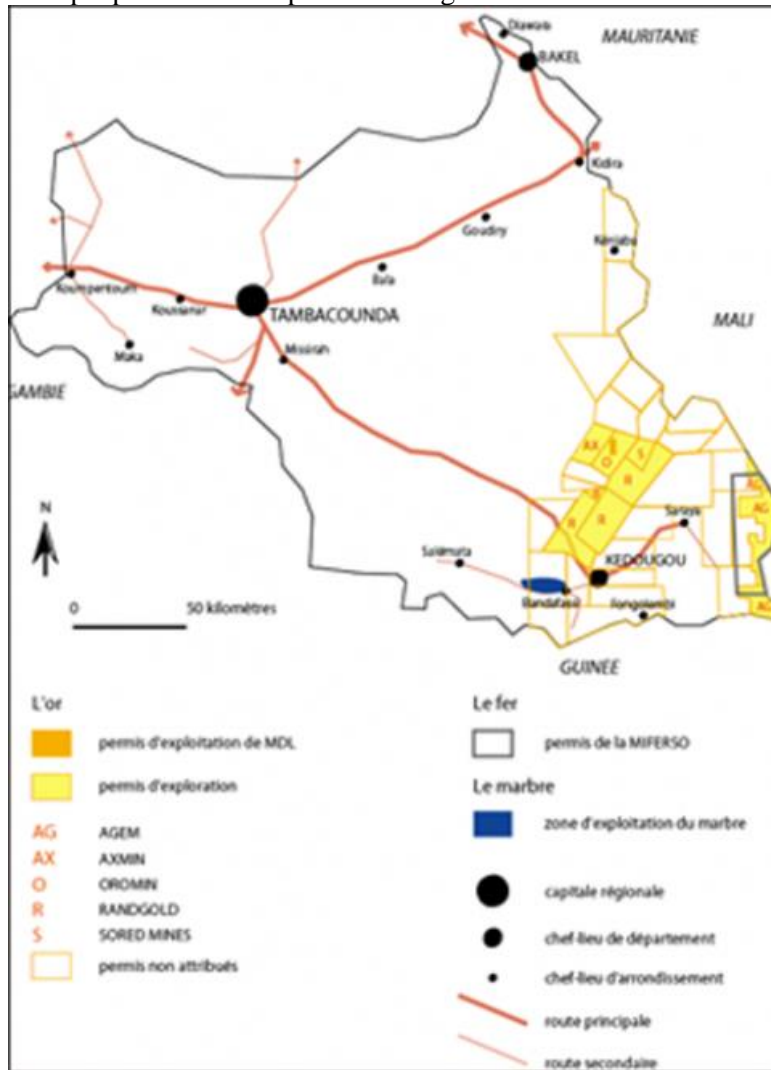
4. High Socio-environmental Vulnerability

- High social, cultural and environmental vulnerabilities in local communities impacted by mining
- Basic health concerns including lack of potable water, lack of access to health care facilities,

C. Conflict Risk Analysis in Kédougou

With the changes in redistricting in 2000, the number of local authorities increased from 10 to 14 including those in Kédougou. The Kédougou Region is located east of Senegal and is considered one of the poorest regions in the country. It is divided into three communes including Kédougou, Salemata and Saraya and has 16 rural communities. The population is estimated at over 83,275, spread among several ethnic groups. The largest is Malinke followed Soninke, the Fulani and other minorities like Bassari.

A large number of miners are also present in the region (estimated between 30,000 and 50,000). The explosion of the price of an ounce of gold in the last three years has driven a major increase in this activity and migration of people from other parts of Senegal and even other countries in the region.



Map produced by Isabella Greig, according to documents provided by the Directorate of Mines and Geology, May 2006.

The assessment team conducted seven interviews and one public dialogue with the Local Social Forum in Kédougou, including representatives from Local Social Forum (Kédougou),⁹ the Government of Kédougou, Sabodala Rural Community President, the Municipal Mayor of Kédougou, *Service de Eaux et Forêts*, *Conseil Regional de Kédougou* and the *Chef de la Cellule Mines Kédougou*. Below is a summary of the findings from these interviews.

Attitudes, Perceptions, Capacities: On the whole, those interviewed expressed frustration over the situation in their region vis-à-vis the mining industry. Those in civil society expressed hostility towards mining activities, stemming from an apparent lack of information and fear. They were ambivalent about the potential positive impacts of mining; while they were aware of potential positives from mining including jobs creation, economic stimulation and more attention from the central government, they more often expressed negative perceptions, including a lack of information and consultation, which they equated to a lack of respect, and negative environmental impacts and displacement of traditional activities, in particular agriculture.

In the meeting with civil society representatives convened by the Local Social Forum, the group shared the perception that the mining sector comprised “foreigners with the government in Dakar who decides for them.” While the concept of the Social Mining Fund is well known, none of those interviewed felt it really existed. The majority expressed feeling that there is big money from mining present in Senegal but that it is in Dakar.

Many expressed an emerging feeling that mining is not a factor for positive local development, rather it may compromise more sustainable and traditional activities such as agriculture. As mining displaces more people and demands a greater share of water this could be a cause of future conflict.

Relations between Stakeholders: Based on the interview findings there was little to no of dialogue between the various mining companies, local government officials and community representatives. Many voiced distrust and tensions both between public officials and between different sectors, such as mining vs. forestry. They cited several reasons for these tensions:

- A lack of communication and clear strategy from the central government on how to sustainably promote the growth of the extractive sector;
- Few spaces for collaboration and consensus building, and perceived weakness of those that do exist such as a *Cadre de Concertacion* in Sabodala; the recently created *Comitee de Suivi Environmental* is not open to civil society. These mechanisms are under the honorary supervision of the Governor and the effective chairperson is the Inspector of Eaux et Forêts (Water and Forests). They differ from local conventions made with Wula Nafaa which concern more artisanal exploitation.
- Lack of regional platforms for cooperation among public officials, mining companies and civil society which would provide an opportunity for the creation of local development strategies and to address emerging problems.

⁹ The people that participated in the public meeting organized by the Local Social Forum included: AVPK, RADDHO, KEOH, Maison Familiale Rurale, FGPF, Comité Genre Equité et Développement, SDK, Regroupement des Chauffeurs de Kédougou, ADKAD, Association des Minorités Ethniques, Chambre des Métiers de Kédougou; CAEDHU, ONG La Lumière, Syndicat du Tourisme, SELS/Originel KMS, ONG GADEC, ONG World Vision, ANCAR, RESOPAD, Forum Social Local de Saraya, ODCAV Saraya, Association Bensékouno, Forum Social Local de Salémata, Association pour le Développement culturel du Pays, Bassari Association des Agents de Santé Communautaire.

Particularly hostile stakeholders to mining due to previous unresolved conflicts include:

- Organized youth
- Politicians from the Opposition
- Particular NGOs

Structure and Procedures in Mining Policies from the Local Perspective: Echoing the sentiments expressed by those interviewed at the national level, the participants in the interviews in Kédougou stated that there was:

- An over-centralization of the decision making process;
- Lack of space for local communities to participate in the decision making;
- No mechanism of access to information;
- No system of control and follow-up to environmental impact assessment recommendations. The code of Environment requires: an analysis of the initial state of the site and its environment; a description of the project; the survey of the modification that the project can engender; the measures taken to cancel, reduce or to counterbalance the negative impacts and the cost of them before, during and after the project; and the organization of a public audience to in the potentially affected communities. However it does not include any clear guidance on the control and follow-up of the recommendations.

D. Stakeholders' positions and attitudes towards changing current GOS mining policies

The tables below represent a summary of the positions and attitudes the stakeholders interviewed have towards the questions:

- The need to reform mining policies?
- The need for an increase in the transparency of mining policies?
- Support for Senegal to participate in EITI?

1. The Need to Reform Mining Policy

	Supportive	Resistant	No position
Active	<ul style="list-style-type: none"> • Government of Senegal • ECOWAS • EMC • RADDHO • Forum Social Local Kédougou • La Lumiere • Oxfam • OSI West Africa 		<ul style="list-style-type: none"> • Canada Embassy • USAID • World Bank • Teranga Gold • OROMIN • MDL • Arcelor Mittal • IAMGOLD • Governace Kédougou Chef de la Cellule Mines Kédougou
Passive	<ul style="list-style-type: none"> • Sabodala Rural Community President Maire 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalite Kédougou Service d'Eaux et Fôrets • Floret Conseille regional de Kédougou 		
--	---	--	--

2. Need for Increased Transparency

	Supportive	Resistant	No position
Active	<ul style="list-style-type: none"> • ECOWAS • USAID • World Bank • Canadian Embassy • Arcelor Mittal • Sabodala Rural Community President • Conseille regional de Kédougou • RADDHO • Forum Social Local • La Lumiere • Oxfam 		<ul style="list-style-type: none"> • Government of Kédougou • Chef de la Cellule Mines Kédougou
Passive	<ul style="list-style-type: none"> • GOS • Teranga Gold • OROMIN • IAMGOLD • EMC • Maire Municipalite Kédougou • Service d'Eaux et Fôrets 		

3. Support for Senegal to Adopt EITI

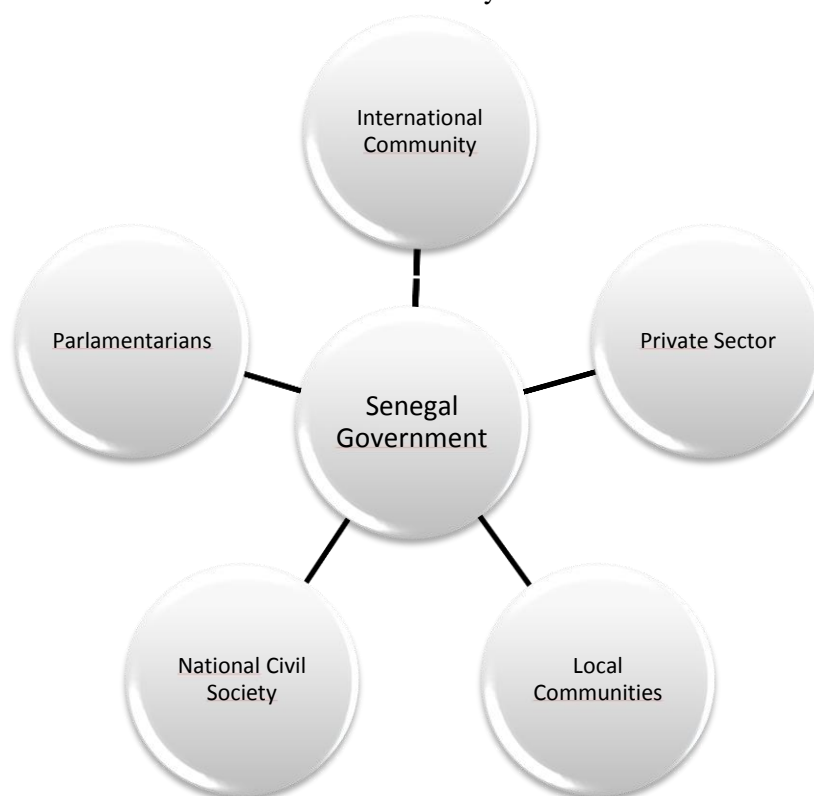
	Supportive	Resistant	No position
Active	<ul style="list-style-type: none"> • Canada Embassy • USAID • World Bank • OROMIN • Arcelor Mittal • IAMGOLD 		<ul style="list-style-type: none"> • ECOWAS • EMC • Governance Kédougou • Sabodala Rural Community President

	<ul style="list-style-type: none"> • RADDHO • Forum Social Local Kédougou • La Lumiere • Oxfam • OSI West Africa 		<ul style="list-style-type: none"> • Maire Municipalite Kédougou • Service d'Eaux et Fôrets Conseille regional de Kédougou • Chef de la Cellule Mines Kédougou
Passive	<ul style="list-style-type: none"> • GOS • Teranga Gold • MDL 		

Of note is that none of the stakeholders voiced resistance to the transparency agenda in general, or to EITI specifically. The biggest challenge was lack of knowledge of EITI, but the overall position of those interviewed was in favor of reforming current regulations to offer more detailed requirements for transparency and communication to stakeholders. Future resistance from government actors or companies to fully open their books may be present, but is not manifested publically. Practical resistance could be evidenced in the coming month as the strategy is implemented and parties either block activities or chose not to provide support or participate.

IV. COOPERATIVE ADVOCACY STRATEGY

The Partners team presents the following framework for PGP’s strategy to support Extractive Industry Transparency in Senegal. Ultimately, any increase in transparency mechanisms and the passage of EITI as a particular transparency tool will require the political will and leadership of the Senegalese government. Therefore the *Collaborative Advocacy* approach that is suggested will focus on engaging multiple sectors to encourage the government to take action, including Parliamentarians, the private sector, national civil society, local communities and the international community:



Engagement with all of these sectors will ultimately result in the creation of a *Platform for Extractive Industry Transparency*, a multi-sectoral space for coordination and dialogue between leaders within each sector who are committed to transparency issues facing the mining industry. This approach relies on champions within the various stakeholder groups. Some champions have already arisen and been identified, but Partners-Senegal will continue an ongoing Stakeholder Analysis engagement process over the next several months, including outreach to media, parliamentarians, local actors in Thiès, additional international donors and private companies to engage other leaders and scout more potential champions in the different sectors. In addition, the ongoing Stakeholder Analysis will identify and engage with existing dialogue processes and situations that bring about coordination on mining policies, transparency and/or EITI. In seeking to identify a broad cadre of potential and existing champions, Partners-Senegal will consciously engage and empower individual leadership on the issue and jointly develop a model for collaborative work.

This cooperative advocacy strategy approach was chosen because the type of change envisioned in the mining sector has to be locally led. It cannot be imposed from the outside and it has to be multi-sectoral. There are spoilers from all groups who need to be engaged and brought board or marginalized. The approach requires a diverse group of representatives from the various stakeholder groups who are willing

to come together and address the spoilers. This approach will harness advocates within the sectors and provide them with a space to work together more effectively and set the agenda for change while providing them with the tools to be effective.

Initial activities will be conducted early-on to provide *Capacity-Building* for these champions, including:

- **Empower the Champions and Strengthen the Sectoral Groups:** Support them technically and logistically to convene, facilitate and follow up on the different activities in the process of coalition building and cross-sectoral dialogue.
- **Train Champions and Key Stakeholders (Teach Visioning):** Help champions and stakeholders to develop their vision and mission in terms of leading a sub-group within a sector. These visions and missions can then be articulated in a broader cross-sectoral coalition to coordinate the advocacy for improving transparency in Extractive Industries development.
- **Education and Research:** Increase participants' personal knowledge of the mining sector, how it works and the current legal framework, and improve knowledge management and sharing amongst the champions.
- **Collaborative Advocacy Training:** Provide targeted training for Champions in collaborative advocacy on transparency issues (affecting public policy, conflict transformation, negotiation, consensus-building).

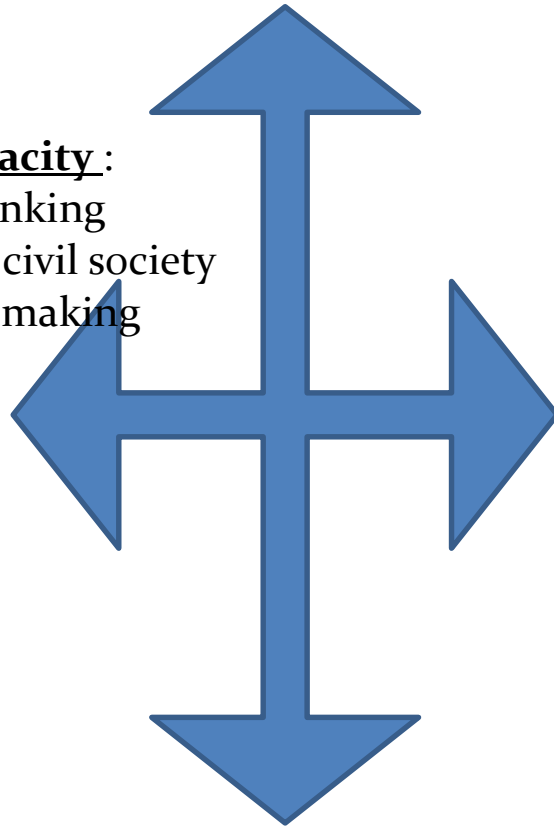
Partners-Senegal as the central implementing organization of the PGP strategy will support the *Cadre of Champions* to play the role of both a “bridge-builder” for horizontal collaboration between sectors, as well as an “elevator” role to bring the perspective of grassroots organizations to high-level decision-makers:

PGP/PS strategic role as Elevator and Bridge Builder

Elevator

Vertical Capacity :

Moving and linking
grassroot and civil society
with decision making

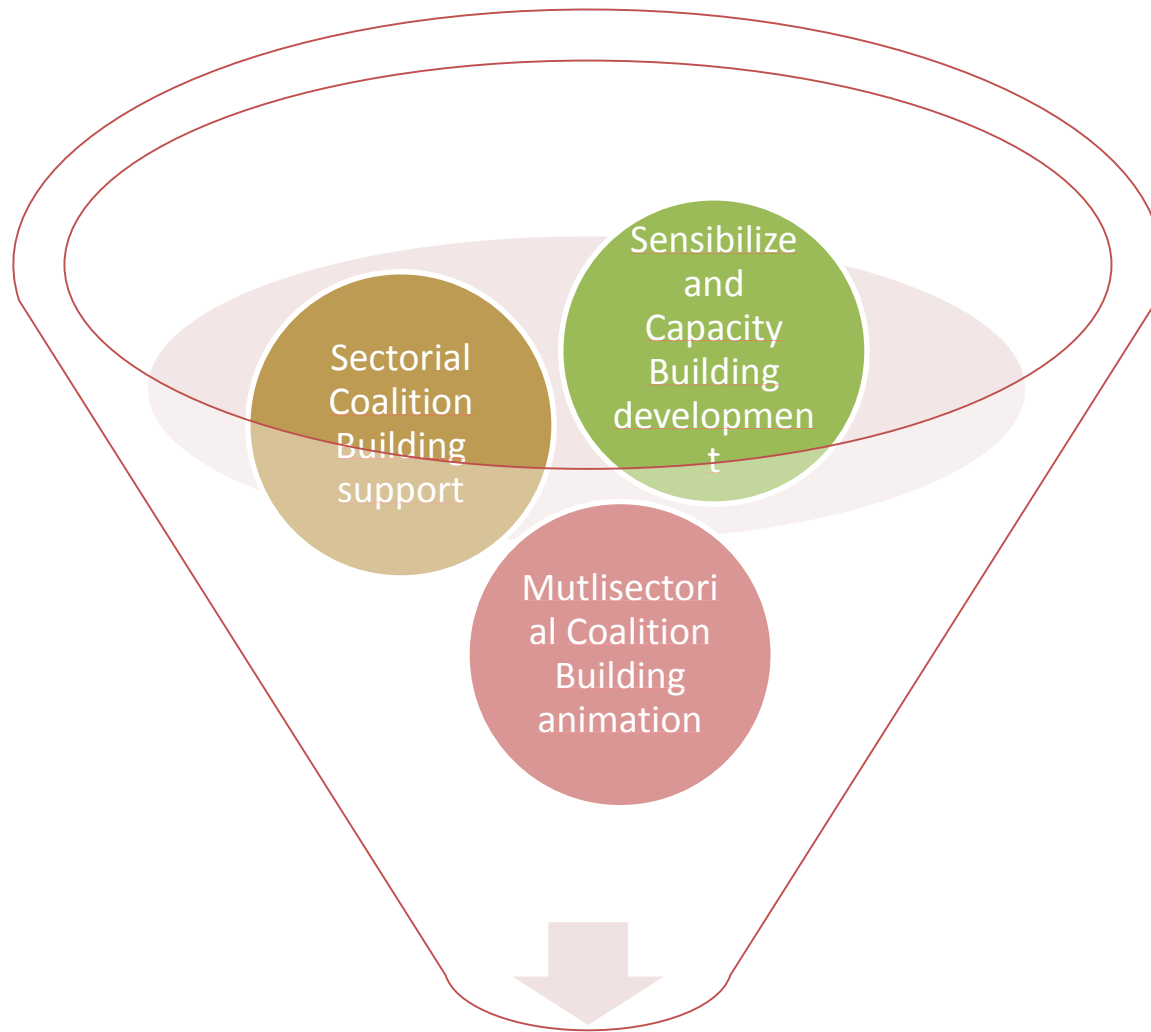


Bridge Builder

Horizontal C

Moving between
and sinergizing

Components of the Strate

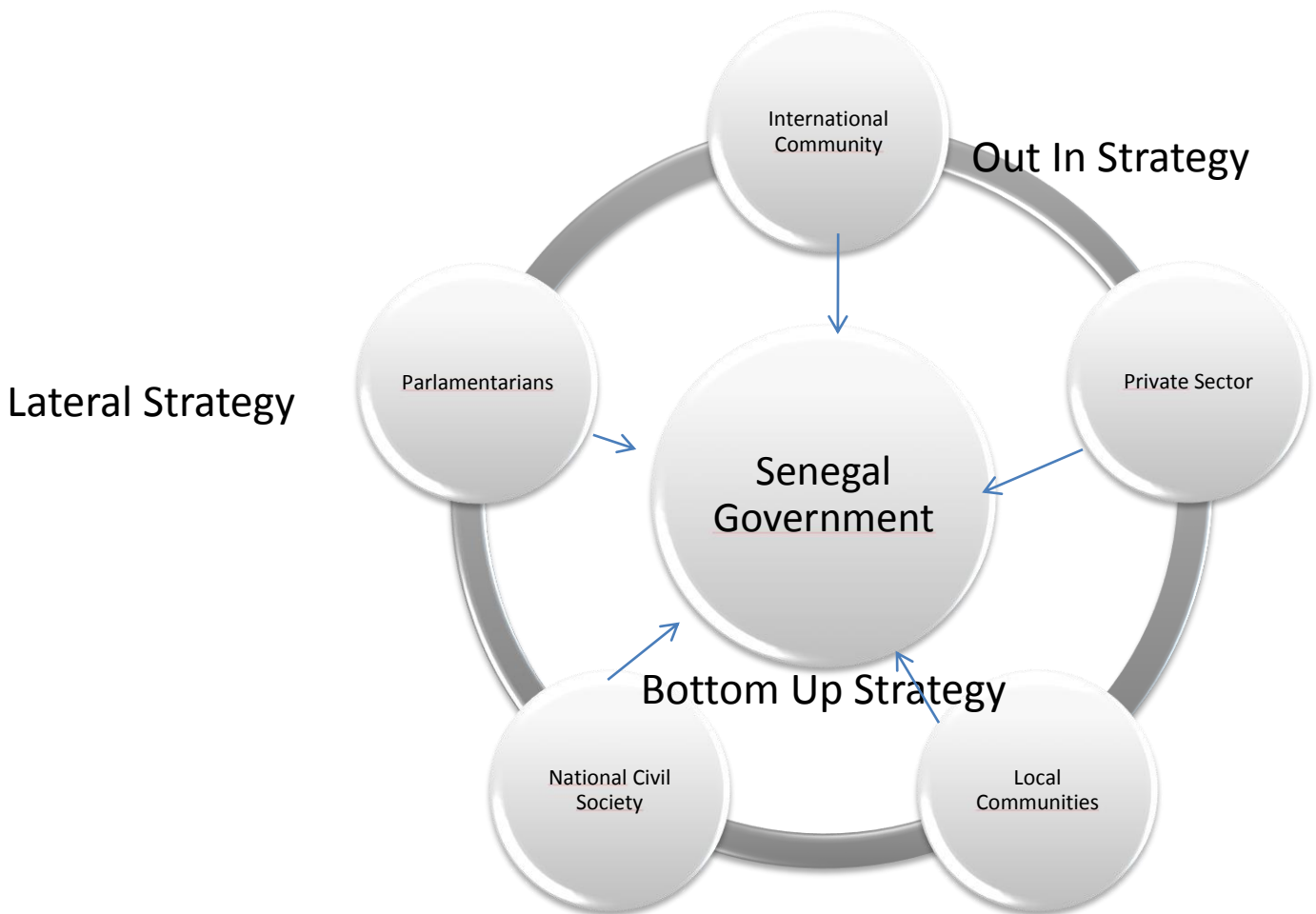


Colaborative Advocate for Transparency in EI and EITI in particular animation

- 1. Sectoral Coalition Building:** Support existing, vibrant sectoral coalitions (within sub-groups of Civil Society, Local Governments, Donor Community, Parliamentarians, Government officials) or catalyze formation of new coalitions by empowering the capacity of leaders (champions), and work to compensate asymmetries of the sub-groups capacity.
- 2. Create a Platform for Dialogue:** The Dialogue Platform will encompass two levels, the national in Dakar and the local in the main mining regions of Senegal such as in Thiès and Kédougou.

3. **Capacity-Building:** Broader outreach and educational campaigns will help build the capacity of leaders, their organizations and their constituencies. These campaigns will include technical knowledge of the mining sector and transparency issues, as well as process expertise on civil monitoring, public participation mechanisms, negotiation techniques and successful coalitions.

Creating a advocating CHO collaborative for EI transparency



A. Partnering with the Government of Senegal

It will be essential for program success to conduct targeted outreach to national-level leadership within the government of Senegal where most decisions regarding the extractive industry are currently being made. This outreach would be conducted with a bottom up approach targeting local government, communities and civil society.

The coalition approach would require that we identify various champions within the national government to ensure a coordinated and integrated effort. The Ministry of Mines should play a leadership role. Recognizing and supporting the leadership through support to the EITI Secretariat, a natural partner. The EITI Secretariat sees the national government as its main counterpart and is the focus of technical assistance, particularly those agencies working on transparency and the ministry of finance.

B. Bottom Up Approach

Kédougou: Kédougou is going through the first cycle of a mining boom that will systemically impact its socio-economic structure. In the region, there have been 35 mining permits for exploration given to international and national companies. The area is at high risk for conflict because of the explosive growth of the mining sector in recent years. The region provides for complementary efforts to support transparency from a grassroots perspective, given the fiscal decentralization and local government components of the PGP. Partners-Senegal will seek to support local multi-sectoral processes that are already collaborating and might be receptive to work on Extractive Industry transparency issues, such as the *Kédougou Environmental Surveillance Committee* that recently started up.

Thiès: Thiès is not as potentially conflictive as other high-level mining regions, and therefore the Partners Team recommends a lower-effort strategy in the region focusing on engaging with local collectives directly who are advocating for better governance and could include the extractive industry and transparency as a part of their existing agenda.

C. Civil Society

There are many existing efforts within Senegalese civil society to form and maintain coalitions that the project can support and build upon for the transparency agenda. For example, Oxfam is currently supporting two NGOs, La Lumiere and RADDHO, to create a coalition around Extractive Industry issues to advocate for better mining policies, increased transparency and more effective consultation at the local level. Their first meeting took place in June in Kédougou. In addition the *Assises Nationales* has created committees to study and discuss most of the major issues confronting Senegalese society and to make recommendations for institutional reform, including mining sector issues. Although the *Assises* is seen by some as a vehicle for the opposition, it is an important space for dialogue and consultation.

D. Out-In Approach

The international community has an important role to play in supporting extractive industry transparency policies in general and EITI specifically.

Ongoing Initiatives to Capitalize Upon

- **ECOWAS:** Directive C/DIR.3/5/09 on Harmonization guidelines and policies in the mining sector mandates that signatory countries adopt the mining directive with an action plan to support its actual implementation process before 2014.

- **PFM TA:** World Bank Public Financial Management Technical Assistance (PFM TA) Project, launched in April 2011, was developed to enhance transparency and accountability in the management of public resources in Senegal. The World Bank approved a credit of US\$15 million to enhance the credibility, transparency and accountability in the management and use of central government finances. The PFM will also support civil society organizations and the media in enhancing their knowledge in the management of public funds. This will assist them in their mission to implement a “citizen control.”
- **PAAGSM - *Programme Ouest Africain d'Appui à la Gouvernance dans le Secteur Minier:*** The PAAGSM could be a very important factor for convincing the GOS to sign EITI. Senegal has just applied to the World Bank for membership in the African Programme for Support to Governance in the Mining Sector (PAAGSM). This is a program to increase the total profits from the mining sector by focusing on regional improvements and sustainable corridor development mining. The program may include cooperation with organizations and donors through:
 - Strengthening the capacity of stakeholders in the countries for the governance and management of mineral resources so sustainable;
 - Increasing the volume of available geological data and mining promotion; and
 - Facilitation of increased profits for the fair communities and people of mining countries.
- **PASMI:** Within the framework of the technical cooperation between the European Union (9th European Development Fund – EDF) and the GOS, a Mining Sector Support Program (*Programme d'Appui au Secteur Minière – PASMI, 9ACP SE 09*) amounting to €13 million has been negotiated and implemented since 2007. The PASMI program consists of five projects:
 - The Airborne Geophysical Survey of southeastern Senegal;
 - The establishment of a Mineral Documentation and a Mining Cadastre Centre;
 - Geological mapping of the sedimentary basin;
 - Geological mapping of south-eastern Senegal;
 - Capacity building for the artisanal mining sector.

Relevant PASMI components related with transparency and local development: Under PASMI (from April 2007 to December 2008) the government created a Mineral Documentation and Mining Cadastre Center (CDCM). The project helped set up an archive center for the mining industry and reinforce Senegal’s capacity to implement a mineral title management system using a new mining cadastre. Since the official inauguration on December 17, 2008, the cadastre has operated efficiently. The project also helped implement a geographical information system for data management of the country’s mineral resources, and a survey was successfully carried out to approve basic norms of environmental management for mining operations.

Artisanal mining: This project focuses on gold artisanal miners in the Kédougou region. With government support, the project provides direct support to artisanal miners, particularly to the more vulnerable children, women and elderly. This project aims to integrate artisanal miners into the formal mining sector, to improve techniques and livelihoods of artisanal miners. Even though the GOS is explicated committed to address and solve social, environmental and economic problems associated with artisanal mining as well as child labor and other social illnesses, the present situation in the field is far from good. There is no effective implementation of such policies from the government.

- **Ongoing work to promote EITI in West Africa:** The meeting that the EITI Secretariat convened in Togo with World Bank support and GOS approval convened four multi-sectoral representatives in

Senegal (Aziz Sy from Oromin, Moussa Bâ from Oxfam America, Alioune Tine from RADDHO, and the Director of Cabinet of the Minister of Mines). These people could become important champions for transparency in each of their respective sectors and it will be important to engage with them upon their return from the meeting. They can be very strategic for conducting outreach to their peers on the importance of sending a coherent message particularly to the Presidency to advance transparency around mining and push for adopting EITI.

- **Extractive Sector Corporate Social Responsibility (CSR) Counselor:** The Canadian Foreign Relations Ministry has set up the Extractive Sector Corporate Social Responsibility (CSR) Counselor (established in 2009 as part of the Government of Canada's CSR Strategy for the International Extractive Sector) who will review CSR practices of Canadian companies operating outside of Canada and will advise stakeholders on the implementation of endorsed performance standards.

An important aspect of the PGP Strategy will therefore need to focus on effective donor coordination around mining sector policies and providing a unified voice in support for transparency initiatives. It is very important to engage with the donor community using already existing forums or spaces of articulation in order to prevent overlapping and negative effects from lack of coordination. The idea is to promote a process of information exchange and increasing interaction between key players of international donors in Senegal. As appropriate, the PGP staff could help facilitate meetings and information exchanges together with the US Embassy and USAID

E. Lateral Approach

- **Private Sector:** There is an absence of a formal Chamber for the mining sector or space for collective action. An existing professional association of the private sector in general may be able to host or promote this space of coordination of the mining companies. The Vice President of OROMIN may be a good champion, as he is one of the participants in the EITI meeting in Togo. He is also very motivated to have better industry coordination because of various bureaucratic problems his company has experienced regarding the application of the Mining Code versus the Tax Code, which are shared by many international companies within the exploration phase.
- **Parliament:** The Parliament has set up a network of parliamentarians to address the struggle against corruption. The members of this task force can be a good opportunity to involve the parliament.
- **Judiciary:** *La Cour des Comptes* is the judicial body which will be the most helpful in implementing the transparency agenda. The President of the Cour des Comptes could be targeted as a champion in this sector.
- **Media:** The PGP media team has already conducted extensive outreach with the media sector, and these contacts will be useful and important in the implementation of the Extractive Industry Transparency agenda.

F. Communication

Incorporating a comprehensive communication plan will be very important for making use of all the different avenues to encourage the Government of Senegal to pass new policies on extractive industry transparency and to agree to sign on to EITI. Therefore, Partners-Senegal will also work with the cadre of

Champions to build a set of messages and develop evidence-based arguments for advancing the transparency agenda. The communication campaign will target messages through different channels and communication mechanisms.

V. CONSIDERATIONS TO ADDRESS WITHIN THE STRATEGY

Key situations that need to be addressed	PGP- PS Role
Currently there is an internal fragmentation and weak dialogue between sectors.	Bridge builder. Connect sectors and levels.
Extractive Industries /private sector have not been engaged as a whole to work on transparency issues.	Convener and a connector between companies and other sectors.
Disconnect between different levels of decision making in the government, international community and civil society.	Elevator, connecting decision makers with implementers or local actors. Ensuring national efforts are coordinated with other key donors including the World Bank and EITI Secretariat.

Key ongoing processes and approaches of particular stakeholders that need to be supported or addressed	PGP roles or actions
Civil Society coalition building on transparency (lead by La Lumiere and Forum Civil at national level to take advantage of their current initiatives); Oxfam supported	PGP can reinforce and support this effort, introducing a capacity building component and a connector with other sectors and processes.
USAID targeting champions within the government (for Study Tour)	PGP can support and broaden its strategy in order to include other stakeholders that may help convening those champions

<p>EITI regional activities (Togo meeting in particular)</p>	<p>Partners-Senegal will work closely with the EITI Secretariat to engage with the national group that has been invited to do a follow up organize with them EITI outreach events.</p>
<p>Millennium Challenge Goals program implementation has periodic revisions and discussions between US government and Senegal Government.</p>	<p>Work with USAID and the Embassy to advocate for Extractive Industries Transparency and EITI to be included within the agenda</p>

A. SWOT Analysis for PGP/Partners-Senegal in implementing the Extractive Industry Strategy

<p>OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No explicit resistance from any relevant stakeholder for changing policies, implementing existing ones, increasing transparency in the Extractive Industry sector, adopting EITI - Implicit cross-sectoral consensus on the need to give transparency issues more space in the public sphere and in public policies related to Extractive Industries. - There has been consistent participation of Senegalese government officials in recent and upcoming EITI events 	<p>THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tradition of opaque governmental management of public information may reduce incentives persuasion power. - 2012 elections may polarize the political scene challenging the capacity of neutral spaces to hold strong and keep on the collaborative advocacy - Increasing local social unrest in Kédougou in relation with mining presence that may introduce urgent matters in the agenda displacing transparency issues
---	---

<ul style="list-style-type: none"> - Civil Society renewed effort for collective action in order to advocate for changes in mining policies regarding: 1) improvement of transparency and 2) dialogue and consultation at the local level <p>International positive conditions:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ECOWAS - World Bank: PAAGMA/Public Financial Management Technical Assistance (PFM TA) - EITI Secretariat recent active role in the region - Canadian Office of the Extractive Sector Corporate Social Responsibility (CSR) Counselor - International Private Sector embracing the paradigm of CSR E and transparency. Many of them are active promoters of EITI in the countries they operate 	<ul style="list-style-type: none"> - Partners-Senegal could be identified as a competitor as a promoter of Transparency in the country or as a threat to on-going processes and funding. - The program being perceived as a foreign-lead agenda
<p>STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Complementary capacities both in AED and PDC to jointly contribute to the local leadership development. - AED PGP staff has very good technical capabilities for: political analysis, knowledge management, communication and logistics. - PS has very good technical capabilities for strategic planning, conflict analysis, interventions, collaborative process design and implementation, facilitation mediation, training in conflict sensitive tools. - 360 degrees of access to the social system (access to companies, NGOs, government, donors, academia, etc.) 	<p>WEAKNESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lack of specialized knowledge on environmental conflict resolution or in Extractive Industries in particular within the team. - A young relationship between the agents of the project

B. Building Sustainable Leadership in Senegal

The exercise of leadership skills is necessary at all levels and among all stakeholders working for revenue transparency and the equitable allocation of resources. It will be crucial if the potential negative effects of the mining industry are to be mitigated and the drivers of conflict addressed. Currently leadership is centralized and exercised within the Central Government in Dakar. A key element of the program envisioned by Partners is to increase the number of individuals playing a role and exercising their

leadership within their own sector and their own context at either the local or national level. Local government – both within rural councils and within the ministry of environment – has a role to play with community leaders, CSO leaders, business leaders. The program will support them in the work they do within their institutions as a coalition, and build their leadership skills so they can continue the work long after our intervention ends. For this support to be realized in a locally relevant and sensitive manner, Partners has found it to be most effective for a local organization to become the locus of that support.

Partners-Senegal has a different nature and mission from the rest of the PGP team as the only local NGO, functioning with the support of PDC in Washington, and the local AED team. So that the Transparency Strategy is viewed as a locally-lead initiative and has long-term sustainability and presence after the life of the PGP, it will be important to position Partners-Senegal as the reference point for convening activities and maintaining relationships with the core Champions and government institutions. In practical terms this means that meetings should be held in the Partners-Senegal offices, and the Partners-Senegal logo should be included in all convening and outreach materials together with the branding requirements of the PGP.

Partners-Senegal should work to position itself as a trustworthy, impartial advisor and facilitator that is able to bring parties together to plan and to address concerns and disputes and reach consensus on advancing mining good governance and particularly contribute significantly to the coalition that will lobby the Senegalese government to become a full member of EITI. The PGP team should be careful that the Project is not be perceived as a vehicle to change domestic laws. Even if those laws are imperfect, the Project should not be seen as undermining or supplanting local authority, but rather as a credible source of recommendations to authorities on global best practices and guidance on standards regarding the extractive industry. Partners-Senegal can play a constructive role in enabling and fostering corporate-community engagement, particularly as the Senegalese Mining Code deals only with the relationship between the government and a company. For example, Partners-Senegal could help to translate documents, host workshops and increase accessibility for communities and corporations to share information.

IV. PGP STRATEGY TO SUPPORT EXTRACTIVE INDUSTRY TRANSPARENCY

A. Sectoral Coalition-Building

As mentioned previously, Partners-Senegal will capitalize on the Senegalese delegation attending the EITI meeting in Togo to initially build momentum for coalition-building within each sector. The goals under this strategy will be to support the Cadre of Champions to build awareness within their sectors and undertake basic information campaigns and planning discussions to set common agendas. This stage will also involve basic capacity-building and training within sectors to support key leaders with both substantive and methodological information.

B. Create a Platform for Dialogue

Together with the Cadre of Champions, Partners-Senegal will convene an *Extractive Industry Transparency Platform for Dialogue* to provide the necessary legitimacy from a respected group of leaders and outsiders to give the initiative a “moral compass.” This multi-stakeholder forum will serve to promote transparency policies in general and eventually EITI in particular. The Platform would be

intended to build relationships between sectors, raise consciousness on transparency issues, exchange information, motivate responsibility-sharing and joint action, and eventually coordinate messaging and communication strategies. The Platform will promote:

- 1) More certainty towards the future;
- 2) A better governance model for promoting sustainable development;
- 3) Improved investment environment.

Ideally the GOS would be interested in taking a leadership role in convening the platform; it will be important that the Platform not be perceived from the government perspective as a space for opposition or adversarial purposes, but rather a space for third-sector development work that aims to promote democracy and development in the region. However, just as important is that the Platform is not an instrument for a purely government agenda, but a true multi-sector exchange. If the government is not in a position to convene the platform, then an academic institution is also a good neutral convener.

1. Possible composition of the initial Platform of Dialogue “Cadre of Champions”

- State Officials
 - Ministry of Mines
- Donors (Sponsors)
 - USAID
 - World Bank
- Academia
 - Institute de Science de la Terre
- Private Companies (CSR Champions)
 - Oromin
- CS and Local Government (Regional Conveners)
 - Oxfam
 - Forum Civil Local
 - RADDHO
 - La Lumiere
- Secretariat
 - Partners-Senegal

2. Activities of the platform

- Develop a Extractive Industries Transparency Report (white paper);
- Establish a mechanism of providing access to information for general public;
- Organize outreach events on Extractive Industry transparency issues and policies;
- Obtain official written support of national and international institutions (of prestige).

3. Functions of the secretariat of the Platform (possibly Partners-Senegal)

- Resolve emerging problems ;
- Advise and convene activities for transparency;
- Support specific activities. Local dialogue, Conferences, etc.;
- Facilitate the Platform’s priorities.

4. Criteria for working on a collaborative project

The Extractive Industry Transparency Strategy is seeking to achieve very ambitious goals within a specific timeframe, and it is also a collaborative project with an open and collaborative design for its

growth and implementation. Therefore, in order to make the intended outcomes effective and sustainable, the people and institutions involved should expect to work with set of procedural guidelines:

- **Inclusive and transparent.** The Platform should be developed with a rigorous model of inclusiveness and transparency.
- **Keep expectations for participation in the Platform at a reasonable level of effort.** Don't burn the time with excessive duties. We need champions, not martyrs.
- **No overlapping efforts.** Identify any ongoing coalition-building processes and its champions and try to support and synergize with them
- **Strategic communications.** Strategic and transparent communication as the work progresses is essential. The program must seek to preserve the autonomy of the civil society initiatives, and always look for the blessing (or at least not active opposition) from key government actors.
- **Never alone.** Since PGP is serving as a capacity-building force, the style of leadership it should develop is always through collaboration with the Cadre of Champions. Never alone

C. Capacity-Building

1. **Research:** Deepen the analysis on the risks and downfalls that the Government may perceive on advancing transparency and in particular introducing EITI protocols.
2. **Timing:** Take advantage of the electoral context for conducting outreach to the government to push for EITI.
3. **Empower** the capacities of CSOs and local government representatives on the contents of the new decrees related to revenues redistribution and the funding of the rehabilitation of degraded sites after mining closure. It will be important to focus in the quality of the *participation and citizenship control system of public actions*.
4. **Reinforce** Partners Senegal role as an impartial advisor and facilitator that brings parties together to help address problems and disputes and reach consensus on advancing mining good governance and particularly contribute significantly to promote Senegalese government to become a full member of EITI international community.

D. Draft Action Plan for 2011 – 2013

1. Sectoral Coalition Building

- a. Identify Champions of Change and other key individuals
- b. Assist Champions of Change to convene representatives from their sectors, develop group vision and mission as well as structure (this may include a chamber of commerce for extractives, working with or developing parliamentary task forces, etc.). Assistance may include a study visit, training in coalition building and cooperative advocacy.
- c. Identify and foster leadership within the sectoral groups.
- d. Build awareness within the sectors on methodologies of cooperative advocacy as well as substantive knowledge. For weaker sectors trainings on topics such as negotiation, facilitation, strategic planning and holding meetings may be needed and should be given in order to address potential power imbalances
- e. Facilitate the development of sectoral strategies and identify who will represent the sectoral groups on the larger platform as well as develop mechanisms for input to flow from the sectoral groups to the platform and back

2. Platform for Dialogue

- a. Identify key players and convene platform

- b. Facilitate the creation of a group structure, activity plan, vision, mission, and communication plan
- c. Establish a mechanism of providing access to information for general public
- d. Develop an Extractive Industries Transparency Report (white paper)
- e. Conduct a national level conference to publicize the findings of the white paper
- f. Organize national and local outreach events on Extractive Industry transparency issues and policies
- g. Conduct outreach with international groups in order to receive their support, work with them to advocate with the national government.
- h. Ensure that the Platform works with the national government, local government, civil society, and international organizations
- i. Ensure that the Platform partners with and does not duplicate efforts by international and local actors and that the platform constructively engages outside institutions like the judiciary and the media.
- j. Convene the donor community to enhance donor coordination around mining sector and transparency policy

3. Capacity Building

- a. Conduct research and stay abreast of developments in extractive industry transparency
- b. Disseminate findings and developments to Champions of Change and other stakeholders
- c. Acculturate PDC's methodologies to the Senegalese context to ensure their relevance
- d. Conduct trainings of trainers to develop a cadre of Senegalese who can train future participants on PDC's methodologies (at least coalition building and cooperative advocacy) and substantively on Extractive Industry transparency beyond the life of the project

Annex 1: Stakeholder Questions

1. What is your perspective of the state of the extractive industry in Senegal? What is the future of the industry in the country?
2. What are the central issues around transparency of the extractive industry in Senegal, in your opinion?
3. Who are the government actors/ministries who are most important to be involved with an effort to increase transparency of the extractive industry in Senegal?
4. What is your view of the political will of the government to engage in initiatives (like EITI) to improve transparency around the payment of royalties in Senegal?
 - How can these issues be addressed now leading up to the elections, and after the elections are over in 2012?
 - What is the best way of approaching the government to build more political will?
5. What role have the local and regional governments played in representing the interests of their communities in the use of the extractive industry royalties in Senegal?
6. Who are the leading experts in this field in Senegal? What NGOs and institutions are working most in the area of extractive industry and transparency in general? What is the role they are currently playing?
7. What does the Senegalese population think in general terms about the extractive industry in the country and the issue of transparency in the industry?
8. What is the best way in your opinion, to build awareness of the issues around transparency of extractive industry revenues?
 - Within the industry community
 - Within the civil society sector
9. Do you think it would be possible to convene a multi-sector group to work together on the issues of extractive industry transparency? Would you be interested in being involved in such a group?

Annex 2: Decree 2009-1335

<http://www.jo.gouv.sn/spip.php?article8001>

MINISTERE DES MINES, DE L'INDUSTRIE, DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE DES PRODUITS AGRICOLES ET DES PME

DECRET n° 2009-1335 en date du 30 novembre 2009

DECRET n° 2009-1335 en date du 30 novembre 2009, portant création et fixant les modalités d'alimentation et de fonctionnement du Fonds de réhabilitation des sites miniers.

Article premier. - En application des dispositions des articles 82 et 84 de la loi n° 2003-36 du 24 novembre 2003 portant Code minier, il est créé un Fonds de réhabilitation des sites miniers dont les modalités d'alimentation et de fonctionnement sont fixées ainsi qu'il suit.

Art. 2. - Alimentation du Fonds de réhabilitation des sites miniers Le Fonds est alimenté à partir des prélèvements effectués sur les recettes d'exploitation. En application des dispositions de l'article 34 de la loi n° 2006-06 du 4 janvier 2006 portant création d'un établissement public à caractère spécial dénommé « Caisse des Dépôts et Consignations », les montants prélevés sont versés dans un compte fiduciaire ouvert par le titulaire du titre minier à la Caisse des Dépôts et Consignations.

Le cumul des prélèvements est au moins égal au coût de réhabilitation validé inscrit dans le plan de gestion environnementale, conformément aux dispositions de la loi n° 2001-01 du 15 janvier 2001 portant Code de l'Environnement, notamment en son article L 51. Il est réactualisé selon les normes en vigueur au Sénégal.

Le titulaire du titre minier provisionne une caution équivalente à cinq fois le coût moyen annuel de réhabilitation à compter de la date de première production.

Par ailleurs, le titulaire du titre minier provisionne annuellement le fonds à compter de la date de première production pour un montant équivalent au coût moyen annuel de réhabilitation.

Le montant de la caution constitue une garantie à première demande pour l'Etat. La provision versée chaque année à compter de la première production est destinée au financement des opérations de réhabilitation de l'année suivante.

Art. 3. - Fonctionnement du Fonds de réhabilitation des sites miniers Le Fonds est géré conjointement par le titulaire du titre minier d'exploitation et les représentants des Ministres chargés des Mines et de l'Environnement nommés par arrêté conjoint.

Les modalités de gestion, les activités de réhabilitation concernées ainsi que les conditions de décaissement seront fixées par arrêté conjoint des Ministres chargés des Mines et de l'Environnement.

Art. 4. - Durée de validité du Fonds de réhabilitation des sites miniers. La durée de validité du Fonds de réhabilitation correspond à la durée d'exploitation du titre minier concerné, prorogée du temps nécessaire pour la réalisation des opérations de fermeture de la mine et de réhabilitation post-minière.

Art. 5. - Le Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances, le Ministre d'Etat, Ministre de l'Environnement, de la Protection de la Nature, des Bassins de Rétention et des Lacs artificiels et le Ministre d'Etat, Ministre des Mines, de l'Industrie, de la Transformation alimentaire des Produits agricoles et des PME sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié dans le Journal officiel.

Decree No. 2009-1335 dated November 30, 2009, establishing and setting the terms for supply and operation of the Fund for the rehabilitation of mine sites.

Art. 1: Pursuant to the provisions of sections 82 and 84 of Law No. 2003-36 of the November 24, 2003 Mining Code, a Fund was created for the rehabilitation of mining sites for which the modalities of power and operation are fixed as follows.

Art. 2: The source of the Mine rehabilitation Fund is supplied by deducting money from the operating revenue of the mines. Pursuant to the provisions of Article 34 of Law No. 2006-06 of January 4, 2006 establishing a special public institution called "Deposit and Consignment Office," the amounts collected are paid by the holder of the mine to the Office of Deposit and Consignment trust account that was opened by the holder. The accumulation of deductions is at least equal to the cost of the approved rehabilitation included in the environmental management plan, in accordance with Law No. 2001-01 of 15 January 2001 the Environmental Code, including Article 51 L. It is updated according to the standards in force in Senegal. The holder of the mining title will provide a deposit equivalent to five times the average annual cost of rehabilitation from the date of first production. In addition, the holder of the mining fund will provide funds annually from the date of first production for an increasing amount equivalent to the average annual cost of rehabilitation. The amount of the deposit is a guarantee on first demand for the state. The amount paid each year from the first production is for the financing of the rehabilitation of the following year.

Art. 3. - Operation of the Mine Rehabilitation Fund is jointly managed by the holder of the mining operation and the representatives of the Minister of Mines and the Environment appointed by joint order. Management procedures, rehabilitation activities concerned and the conditions for disbursement shall be determined by joint order of the Minister of Mines and the Environment.

Art. 4. - Duration of the Fund for the rehabilitation of mine sites. The duration of the Rehabilitation Fund corresponds to the operating life of the mining title, with an extension for the time needed for the completion of the closure of the mine and rehabilitation of the post-mine.

Art. 5. - Minister of State, Minister of Economy and Finance, the Minister of State, Minister of the Environment, Nature Conservation, retention basins and artificial lakes and the Minister of State, Minister of Mines, Industry, Food Processing of Agricultural and SME are responsible, each in regard to that which concerns him, for the execution of this Decree, to be published in the Official Journal.

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple - Un But - Une Foi

2009-1334

décret portant création et fixant le taux et les modalités de répartition du Fonds de Péréquation et d'Appui aux Collectivités locales

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE

- VU la Constitution ;
- VU la loi n° 96-06 du 22 mars 1996 portant Code des Collectivités locales, modifiée;
- VU la loi n° 96-07 du 22 mars 1996 portant transfert de compétences aux régions, aux communes et aux communautés rurales, modifiée;
- VU la loi organique n° 2001-09 du 15 octobre 2001 relative aux lois de finances;
- VU la loi n° 2003-36 du 24 novembre 2003 portant Code minier, notamment en son article 55;
- VU le décret n° 66-510 du 04 juillet 1966 portant régime financier des Collectivités locales;
- VU le décret n° 2004-647 du 17 mai 2004 fixant les modalités d'application de la loi portant Code minier;
- VU le décret n° 2009-45,1 du 30 avril 2009 portant nomination du Premier Ministre;
- VU le décret n° 2009-459 du 07 mai 2009 portant répartition des services de l'Etat et contrôle des établissements publics, des sociétés nationales à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les Ministères, modifié par les décrets 2009-628 du 13 juillet 2009 et 2009-1085 du 05 octobre 2009;
- VU le décret n° 2009-550 du 09 juin 2009 relatif aux attributions du Ministres des Mines, de l'Industrie, de la Transformation alimentaire des Produit agricoles et des PME;
- VU le décret n° 2009-1129 du 14 octobre 2009 mettant fin aux fonctions de Ministres, nommant de nouveaux Ministres et fixant la composition du Gouvernement;
- SUR le rapport conjoint du Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances et du Ministre d'Etat. Ministre des Mines, de l'Industrie, de la Transformation alimentaire des Produits agricoles et des PME ;

DECRETE

ARTICLE PREMIER: En application de l'article 55 de la loi n° 2003-36 du 24 novembre 2003 portant Code minier, il est créé un Fonds de Péréquation et d'Appui aux Collectivités locales alimenté à partir des ressources annuelles provenant des opérations minières.

La quote-part des ressources annuelles provenant des opérations minières à verser au Fonds de Péréquation et d'Appui aux Collectivités locales est fixée à vingt pour cent (20%).

Les ressources provenant des opérations minières ciblées sont notamment:

- les droits fixes;
- les redevances.

Pour les autres droits, impôts et taxes provenant des opérations minières et qui font l'objet d'exonération dans le Code minier, le droit commun s'applique à l'expiration des périodes d'exonération.

Article 2: Les ressources versées au titre du Fonds de Péréquation et d'Appui aux Collectivités locales sont strictement destinées à leur équipement.

Article 3: Le Fonds de Péréquation et d'Appui aux Collectivités locales comprend:

- une dotation d'appui à l'équipement des collectivités locales des régions circonscriptions administratives abritant les opérations minières, constituée de 60% du montant total du Fonds de Péréquation et d'Appui aux Collectivités locale, dont les modalités de répartition sont prévues à l'article 4 du présent décret.
- une dotation de péréquation aux collectivités locales, constituée de 40% du montant total du Fonds de Péréquation et d'Appui aux collectivités locales et versée au fonds d'Equipement des Collectivités locales.

Article 4 : La dotation d'appui à l'équipement des collectivités locales des régions circonscriptions administratives abritant les opérations minières est déterminée au prorata de la contribution de chaque région circonscription administrative aux ressources. La part versée à chaque région circonscription administrative est répartie comme suit:

- vingt pour cent (20%) aux collectivités locales abritant le(s) site(s) des opérations minières, proportionnellement à leur contribution et au prorata de la taille de la population;
- quatre vingt pour cent (80%) aux autres collectivités locales de la région circonscription administrative abritant les opérations minières.

La part affectée aux autres collectivités locales de la région circonscription administrative est répartie ainsi qu'il suit:

- quarante pour cent (40%) aux communautés rurales au prorata de la taille de leur population ;
- quarante pour cent (40%) aux communes au pro rata de la taille de leur population;
- vingt pour cent (20 %) à la région collectivité locale.

Article 5: La répartition de la dotation d'appui est fixée par arrêté conjoint du Ministre chargé des Mines, du Ministre chargé des Finances et du Ministre chargé des Collectivités locales.

Article 6: Le Ministre d'Etat, Ministre de l'Intérieur, des Collectivités locales et de la Décentralisation, le Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances et le Ministre d'Etat, Ministre des Mines, de l'Industrie, de la Transformation alimentaire des Produits agricoles et des

PME sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel de la République du Sénégal.

Fait a Dakar, le **30 novembre 2009**

REPUBLIC OF SENEGAL
One People – One Goal – One Faith

2009-1334

decree establishing and fixing the rates and terms of allocation of the Equalization Fund and Local Government Support

THE PRESIDENT OF THE REPUBLIC

Mindful of the Constitution;

Mindful of the law n° 96-06 of March 22, 1996 Local Government Code, as amended;

Mindful of the law n° 96-07 of March 22, 1996 on the transfer of powers to regions, municipalities and rural communities, as amended;

Mindful of the organic law n° 2001-09 of October 15, 2001 on budget acts;

Mindful of the law n° 2003-36 of November 24, 2003 Mining Code, including Article 55;

Mindful of the decree n° 66-510 of July 4, 1966 on the financial regime for Local Government;

Mindful of the decree n° 2004-647 of May 17, 2004 laying down detailed rules for applying the law with the Mining Code;

Mindful of the decree No. 2009-45.1 from April 30, 2009 appointing the Prime Minister;

Mindful of the decree No. 2009-459 of May 7, 2009 on the distribution of state services and control of public institutions, national companies with public participation between the Presidency of the Republic, the Prime Minister's Office and the Ministries, amended by Decrees 2009-628 of July 13, 2009 and 2009-1085 of October 5, 2009;

Mindful of the decree No. 2009-550 of June 9, 2009 on the functions of Ministers of Mines, Industry, food processing agricultural products and SMEs;

Mindful of the decree No. 2009-1129 of October 14, 2009 terminating the functions of ministers, appointing new ministers and determining the composition of the Government;

And on the joint report of the Minister of State, Minister of Economy and Finance and the Minister of State. Minister of Mines, Industry, Food Processing of Agricultural and SMEs;

DECREE

ARTICLE 1: Pursuant to Article 55 of the law No. 2003-36 of November 24, 2003 Mining Code, it created an Equalization Fund and support to local Collectivities from annual resources from mining operations.

The share of annual income derived from mining operations to pay the Equalization Fund and Local Government Support is set at twenty percent (20%).

Resources from mining operations targeted include:

- the flat fee
- the charges.

For other fees and taxes from mining operations and which are subject to exemptions in the Mining Code, the law applies to the expiry of the exemption period.

Article 2: Resources paid under the Equalization Fund and support local authorities are strictly for their equipment.

Article 3: The Equalization Fund and Local Government Support includes:

- an endowment to support the equipment of local administrative districts of the regions housing the mining operations, comprising 60% of the total Equalization Fund and support local authorities, including sharing arrangements are set out in article 4 of this Decree.
- an equalization grant to local authorities, comprising 40% of the total amount of the Equalization Fund and support local authorities and paid into the funds of Local Facilities.

Article 4 : Staffing to support the equipment of local administrative districts of the regions housing the mining operations is determined in proportion to the contribution of each regions administrative district resources. The shares paid to each administrative district area is divided as follows:

- twenty percent (20%) to local housing the website(s) of mining operations, in proportion to their contribution and in proportion to the size of the population;
- eighty percent (80%) to other local area housing the administrative district mining operations.

The share allocated to other local administrative unit in the region is distributed as follows:

- Forty percent (40%) to rural communities in proportion to the size of their population;
- Forty percent (40%) to municipalities in proportion to the size of their population;
- Twenty percent (20 %) to the regional local collectivities.

Article 5: The distribution of the allocation of support is determined by joint order of the Minister of Mines, the Minister of Finance and the Minister of Local Government.

Article 6: The Minister of State, Minister of Interior, Local Government and

Decentralization, the Minister of State, Minister of Finance and 1'Economie and Minister of State, Minister of Mines, Industry, Food Processing of Agricultural Products and SMEs are responsible, each in his case, the execution of this Decree to be published in the Official Gazette of the Republic of Senegal.

Done in Dakar, November 30, 2009



USAID | **SENEGAL**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Baromètre de Bonne Gouvernance

Guide de mise en œuvre

Programme Gouvernance et Paix

Version DRAFT



BBG

*RAMASINJATOVO Nirinjaka
HOULATA Bah*

Sommaire

A. Introduction

1. Gouvernance.....	5
2. Définition du BBG.....	5
3. Modèle universel et modèle spécifique.....	6
4. Le système de scoring.....	7
5. Outil de modélisation et de scoring.....	8
6. Outputs du BBG	9

B. Le Programme Gouvernance et Paix et le BBG

C. Concepts du BBG

D. Le processus général de mise en œuvre du BBG

Phase 1: Compréhension du contexte	10
Phase 2 : Opérations préliminaires	11
Phase 3 : Modélisation et scoring	12
Phase 4 : Analyse et rapportage.....	14

E. Adaptation opérationnelle pour le PGP

Les différentes étapes	15
0. Plaidoyer	15
1. Atelier d'identification des attentes, enjeux et problèmes, d'identification des acteurs, évaluation des outils existants	16
2. Développement de draft de modèle spécifique	20
3. Atelier de sensibilisation des acteurs et de modélisation	21
4. Collecte des données secondaires.....	24
5. Collecte des données de perception.....	23
6. Intégration du modèle et des indicateurs dans le système.....	25
7. Traitement des données et production des 1ers résultats.....	25
8. Atelier de restitution et de développement de plan d'action	25
9. Atelier de restitution nationale.....	26
Chronogramme	26
Quelques recommandations	28

A. Introduction

Ce guide est développé pour la mise en œuvre du Baromètre de Bonne Gouvernance (BBG) au Sénégal à travers le Programme Gouvernance et Paix (PGP), mis en œuvre par l'Academy for Educational Development (AED) et financé par l'USAID.

L'objet de ce guide est de fournir un cadrage méthodologique. Le processus de mise en œuvre s'en inspirera mais sera adapté au contexte de chaque collectivité locale ou situation analysée.

Il comprend un rappel du projet, une brève description des concepts de BBG, une présentation du processus en général, une proposition d'étapes de mise en œuvre pour le PGP et quelques recommandations.

Ce document est destiné uniquement au PGP et à ses partenaires d'exécution.

B. Le Programme Gouvernance et Paix et le BBG

Le PGP est un ambitieux programme qui vise à soutenir la Démocratie, la Bonne Gouvernance et la Réconciliation Nationale au Sénégal. Son objectif global est de renforcer la démocratie, construire la paix et le développement durable dans le pays. Le programme a quatre principaux objectifs, correspondant chacun à une Composante distincte d'activités : (1) encourager à plus de transparence et d'obligation de rendre des comptes ; (2) consolider la décentralisation budgétaire et fiscale ; (3) appuyer la tenue d'élections libres et crédibles en 2012 ; (4) et appuyer le processus de paix en Casamance vers la conclusion d'un accord durable.

Pour atteindre cet objectif global, PGP cherche à aider le Sénégal à améliorer ses pratiques de gouvernance et à mettre en évidence les coûts de la corruption. Une meilleure transparence et obligation de rendre des comptes, aux niveaux national et local, requiert l'engagement de tous les acteurs de la gouvernance. PGP travaillera avec le gouvernement, la société civile et le secteur privé pour augmenter leur capacité à remplir des missions institutionnelles. Ceci inclut l'élaboration et la mise en œuvre de politiques efficaces, ainsi qu'un suivi et contrôle au niveau de l'administration centrale. Aussi, PGP travaillera aussi avec les citoyens et communautés, à travers les organisations de la société civile (OSC), pour mobiliser l'engagement du gouvernement de la République du Sénégal (GRS), stimuler le développement local et la paix, assurer le suivi de la performance, et mener un plaidoyer en faveur d'une plus grande transparence et obligation de rendre des comptes, dans le cadre d'un partenariat.

Bien qu'elle vise quatre objectifs distincts, la stratégie de PGP est d'assurer que les composantes du programme se renforcent mutuellement et soient fortement intégrées, afin d'atteindre l'objectif global de paix, démocratie et développement du Sénégal.

Un autre aspect de la stratégie de PGP est que la bonne gouvernance ne doit pas être uniquement promue et démontrée par les institutions nationales. En effet, bien qu'une bonne partie des activités de la Composante 1 soit destinée à assurer un appui technique et le renforcement des capacités des principaux organismes de contrôle de l'Etat, les fruits de la bonne gouvernance doivent être perçus directement, au niveau local, à travers des collectivités locales performantes. Par conséquent, le Programme poursuivra une stratégie consistant à travailler simultanément aux niveaux national et local.

Au niveau local, PGP travaillera spécifiquement dans 24 collectivités locales, dans 4 régions administratives, pendant toute la durée du programme. Ces 4 régions sont : 1) Dakar (particulièrement les banlieues fortement peuplées de Rufisque, Guédiawaye et Pikine) ; 2) Thiès ; 3) Kédougou ; et 4) Ziguinchor. Ce choix permet de réaliser un équilibre géographique entre communes urbaines et rurales ; il suscite aussi l'intérêt des OSC ainsi que la volonté politique des collectivités locales à s'engager auprès de ces OSC.

La gouvernance est la manière avec laquelle une autorité publique exerce son pouvoir pour assurer son rôle de fournisseur de services, de maintien de l'Etat de droit, de faire respecter les droits humains et d'assurer le développement économique et social de sa population. Mais la gouvernance n'est pas uniquement l'affaire du secteur public. La Société Civile et le Secteur Privé ont aussi la responsabilité d'influencer cet exercice de pouvoir par le secteur public, de sorte que les services fournis répondent aux besoins des citoyens et permettent d'améliorer de manière significative leurs conditions de vie. C'est ainsi que la bonne gouvernance est actuellement de plus en plus reconnue par les autorités nationales et locales comme élément indispensable à un développement rapide et une réduction significative de la pauvreté d'un pays. Il est alors aussi indispensable de disposer d'un outil objectif et participatif qui permet l'évaluation de la qualité de gouvernance et l'identification des activités à mettre en œuvre pour l'améliorer.

Le Baromètre sera utilisé par le PGP pour

- **Faire un état des lieux de la situation de gouvernance des collectivités d'intervention du projet ;**
- **Identifier les actions à mettre en œuvre pour améliorer la gouvernance dans ces collectivités ;**
- **Evaluer les impacts et la contribution du projet dans l'amélioration des indicateurs de gouvernance à mi-parcours et à la fin du projet.**

C. Concepts du BBG

Le BBG a été conçu en 2006 au sein du Réseau Mondial Impact Alliance (www.impactalliance.org) par trois de ses membres : IDASA, Pact et SNV.

“Good governance is the single most important way to end poverty and support development”. Kofi Annan.

La gouvernance est indispensable pour atteindre les Objectifs du Millénaire et assurer un développement économique et social qui soit équitable et soutenable. Pour cela, il est impératif de connaître la qualité de la gouvernance et donc de disposer d’un outil qui permette cette mesure.

C’était dans cette optique que le BBG a été développé. Il est actuellement mis en œuvre dans une dizaine de pays et a été utilisé plus de 30 fois.

Cette section rappelle uniquement les principaux concepts du BBG qui seront mentionnés dans l’explication du processus de mise en œuvre. Des concepts supplémentaires ont été ou seront décrits pendant les formations.

1. Gouvernance

Il existe plusieurs définitions de la gouvernance. La Banque Mondiale la décrit comme « *the manner in which power is exercised in the management of a country’s economic and social resources for development* » et le PNUD comme *“the exercise of political, economic and administrative authority to manage a society’s affairs. It is a broad concept that encompasses the organizational structures and activities of central, regional and local government, the parliament and the judiciary and the institutions, organizations and individuals that comprise civil society and the private sector insofar as they actively participate and influence the shaping of public policy that affects people’s lives”*.

Pour le BBG, la gouvernance est **la manière de ceux qui gouvernent d’exercer le pouvoir sur les gouvernés et celle de la société civile, du secteur privé, des citoyens d’influencer cet exercice**. Ainsi, la gouvernance ne concerne pas uniquement le secteur public, les autres acteurs ont également une responsabilité. Elle comprend les interrelations entre ces différents acteurs et leurs impacts.

2. Définition du BBG

Le BBG est un outil pour :

- mesurer la performance en gouvernance de manière participative et systémique ;
- identifier les forces et faiblesses de la situation de gouvernance analysée et développer des plans d’action pour l’améliorer ;

- suivre et évaluer l'efficacité et les impacts des actions d'amélioration de la gouvernance réalisés antérieurement ou établir un baseline (état 0) au début d'un projet de gouvernance ;
- communiquer et faire des plaidoyers.

"If you want it, measure it. If you can't measure it, forget it." - Peter Drucker

Le BBG est un ensemble d'indicateurs organisés en arbre mesurant 5 critères : l'efficacité et efficience, l'état de droit, la redevabilité, la participation et l'équité. Chaque critère est mesuré par plusieurs sous-critères qui seront aussi mesurés chacun par plusieurs sous-sous critères. Chaque sous-sous critère est mesuré par des indicateurs.

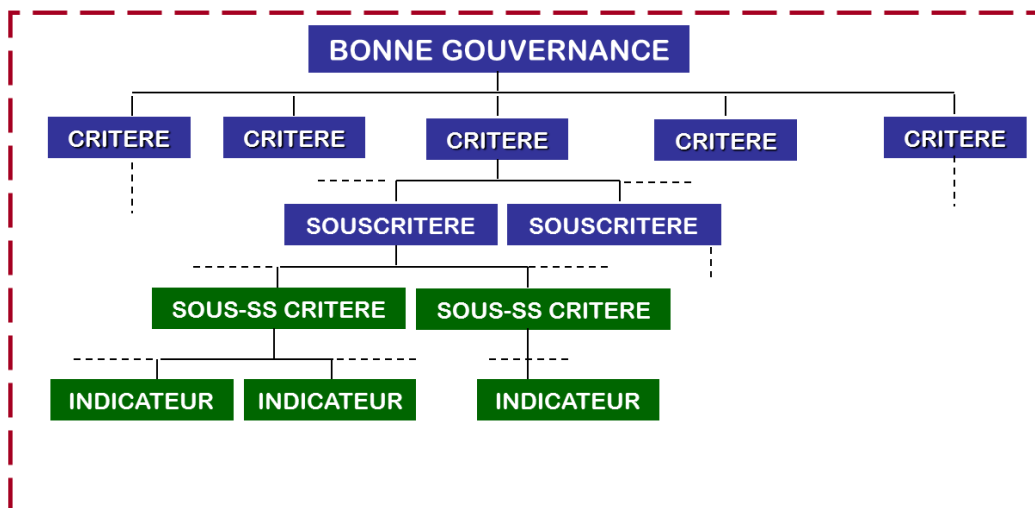
3. Modèle universel et modèle spécifique

Le BBG est composé de deux types d'éléments : des éléments universels et des éléments spécifiques.

Les éléments universels sont les critères et leurs sous critères. Ce sont des formulations générales et génériques qui sont valides quelle que soit la situation ou l'échelle étudiée. Par exemple, nous avons le critère redevabilité et ses sous critères transparence, mécanisme de recours, mécanisme de contrôle (poids et contreponds). Ce sont des éléments essentiels à la gouvernance que l'on mesure la gouvernance municipale, régionale, nationale, ou foncière, environnementale etc.

A contrario, la manière locale de mesurer ces sous-critères universels est spécifique à chaque situation, contexte. Ainsi, les sous-sous critères et les indicateurs sont identifiés localement.

Le modèle universel est l'ensemble des éléments universels : critères et sous-critères. Le modèle spécifique est l'ensemble modèle universel et éléments spécifiques.



Cette combinaison Universel-Spécifique est une particularité du BBG. Elle permet à la fois la comparabilité des résultats dans le temps et dans l'espace à travers les éléments universels mais aussi une adaptabilité au contexte. Cette adaptabilité permet d'identifier des actions qui vont répondre spécifiquement aux besoins de la région, commune, secteur analysé.

4. Le système de scoring

Pour être un outil effectif d'aide à la décision, un score est attaché à chaque élément pour en mesurer le degré de réalisation. Ce score suit la même échelle de valeur qu'il mesure un critère, sous-critère, sous-sous-critère ou indicateur. 0 désigne une performance/réalisation nulle, la situation la pire, 100 correspond à la situation idéale avec une performance/réalisation maximale.

L'avantage de ce système est d'avoir une comparabilité de chaque élément du BBG, de sorte qu'on ait rapidement une idée claire et une vue globale de ce qui marche, des forces et de ce qui ne marche pas, des faiblesses.

Le score de chaque sous sous critère est la moyenne de l'ensemble des scores des indicateurs qui le composent. Le score de chaque sous critère est la moyenne de l'ensemble des scores des sous sous critères qui le composent. Le score de chaque critère est la moyenne de l'ensemble des scores des sous critères qui le composent. L'Index de Bonne Gouvernance (IBG) est la moyenne des scores des 5 critères.

Le score des indicateurs s'obtient avec les Valeurs Références (VR). Ces VR sont les normes, standards, extrêmes qui permettent d'interpréter les valeurs des indicateurs. Dans le BBG, chaque indicateur est assorti de deux VR : la VR maximum et la VR minimum. La VR maximum correspond à la situation idéale et la VR minimum à la situation la pire. Le score de 0 sera attaché à la VR min et celui de 100 à la VR max.

Pour les indicateurs quantitatifs, le score de l'indicateur sera obtenu de l'interpolation entre la réalité, la VR min et la VR max.

Par exemple, sous le critère Efficacité et efficience, nous avons le sous critère Vision et Plan. Les acteurs de la commune X ont identifié comme un des sous-sous critères pour le mesurer La réalisation du plan. Cette dernière est mesurée entre autres par Le taux moyen de réalisation des projets communaux. Les acteurs ont décidé qu'en deca de 20%, la situation serait inacceptable. La situation idéale correspondrait à un pourcentage supérieur ou égal à 80%. Dans ce cas, la VR min est de 20%, à laquelle sera attaché le score de 0. La VR max est de 80% pour le score de 100. Après la collecte des données, la réalité (la valeur réelle) est que le taux moyen de réalisation des projets communaux est de 35%. Si on interpole ces valeurs, on obtient un score de 25/100.

La formule d'interpolation est la suivante :

$$S = \frac{100(D - mRV)}{MRV - mRV}$$

S= Score

D= Valeur réelle

mRV = VR min

MRV = VR max

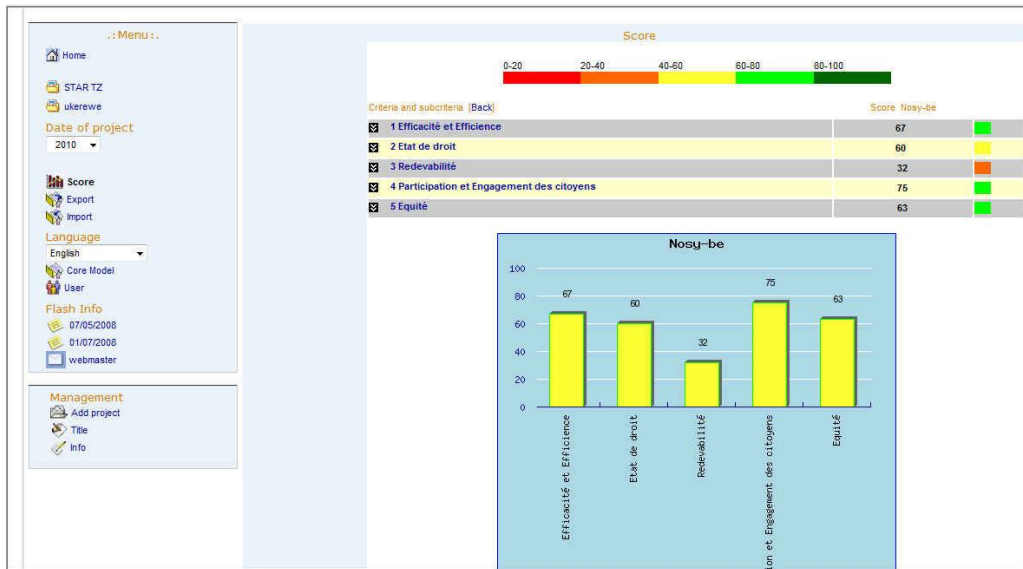
Les indicateurs qualitatifs sont exprimés en notations entre 0 et 100. Par exemple, l'indicateur « existence de structure de dialogue » sera exprimé entre 0 et 100 où 0 signifiera que le mécanisme n'existe pas, 50 quand il existe mais non fonctionnel et 100 quand il est pleinement opérationnel. Dans ce cas, la VR min est 0 et la VR max est 100.

5. Outil de modélisation et de scoring

Un outil spécifique, facile d'utilisation a été développé pour faciliter la conception, la visualisation et la communication du modèle spécifique ainsi que la production des scores. Cet outil peut être traduit en langue locale pour en faciliter l'appropriation. Son développement et son utilisation sont autorisées uniquement par les formateurs certifiés du BBG.

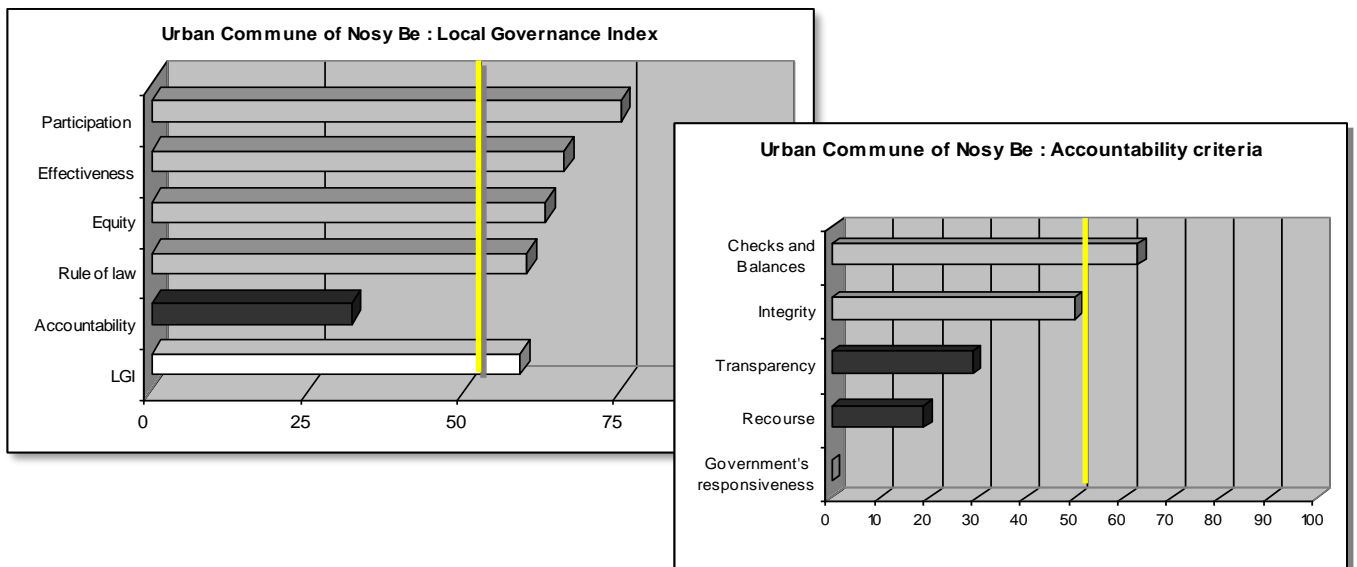
Cet outil permet de facilement structurer le modèle grâce à des opérations simples d'addition et d'édition des éléments spécifiques. Le résultat est présenté en arbre. Il fait automatiquement les calculs d'interpolation et produit les scores de chaque élément du BBG. Des graphes sont aussi fournis de manière automatique. L'accès à cet outil est géré par mot de passe pour garantir la sécurité des données.

The screenshot shows the 'Local Governance Barometer' web application. The header includes the title and subtitle. The navigation menu on the left lists various project and user management options. The main area displays a tree structure of indicators, with the '11 Vision et Plan' category expanded. The right-hand panel provides details for the 'Index de Bonne Gouvernance', including a score of 59, a question about performance levels, a detailed description of the index's purpose and methodology, and a source reference.



6. Outputs du BBG

Les outputs du BBG sont les scores de chaque élément avec l'IBG qui permettent d'identifier les forces et faiblesses de la situation de gouvernance analysée. On obtient aussi la perception locale de la gouvernance à travers les VR fixées par les acteurs locaux. Le dernier et plus important output du BBG est le plan d'action, développé avec et par les acteurs locaux, basé sur les forces et faiblesses.



D. Processus général de mise en œuvre du BBG

La mise en œuvre du BBG s'effectue en 4 phases principales telles que résumées dans le tableau ci-dessous.

Phase	Activités clés
1. Compréhension du contexte	- Définition de l'objectif du modèle: formulation de la question centrale - Identification des problèmes et enjeux - Identification des attentes des principaux bénéficiaires - Evaluation des autres outils existants
2. Activités préliminaires	- Identification, sélection, et formation des partenaires techniques locaux - Identification et sensibilisation des acteurs
3. Modélisation & Scoring	- Formulation du modèle spécifique - Collecte des données : recherche bibliographique, enquêtes, notations - Traitement des données
4. Analyse et rapportage	- Restitution des 1ers résultats - Discussions et validation - Développement participation de plan d'action

Phase 1: Compréhension du contexte

La compréhension du contexte de la situation de gouvernance à analyser est cruciale car elle détermine ce qui va être mesuré, l'utilité du BBG et son utilisation et appropriation par les principaux bénéficiaires.

Cette étape consiste en (i) l'identification des attentes et la formulation de la question centrale (ii) l'identification des enjeux et problématiques (iii) l'évaluation des autres outils existants.

Les attentes sont celles des principaux bénéficiaires du processus : les collectivités locales et le bailleur. Les connaître permet de cadrer la formulation du modèle spécifique et de s'assurer que les résultats du BBG y répondent. Elles sont habituellement identifiées durant une réunion de quelques heures avec ces bénéficiaires.

De ces attentes va découler la question centrale du BBG. Cette question désignera quelle gouvernance va être mesurée : gouvernance régionale ou communale ? Gouvernance générique ou sectorielle ?

Ci-après des exemples de questions centrales des applications antérieures du BBG :

- Quel est le niveau de performance en gouvernance du District de Mweda? (Ghana)
- Quel est le niveau de performance en gouvernance de la gestion foncière de la ville de DebreMarkos? (Ethiopia)
- Quel est le niveau de performance en gouvernance du secteur éducation du District de Mvomero? (Tanzania)

La question centrale doit donc être précise quant à l'échelle et le secteur d'application et le nom de la collectivité locale analysés. Elle est définie soit par les bénéficiaires principaux, soit par un cercle d'acteurs plus élargi durant une ou plusieurs réunions.

Les enjeux et les problématiques sont ce qui motive à mener une évaluation de la gouvernance. Leur identification donne une première idée des indicateurs pertinents au modèle. Il s'agit d'une pré-analyse de la situation qui sera approfondie par le BBG. Habituellement, cette identification se fait durant des réunions avec le cercle d'acteurs plus élargi.

Il est important de connaître les outils, processus, mécanismes et les données déjà existants. Le BBG n'a pas l'ambition de « recréer la roue » ni de dupliquer ce qui existe mais de capitaliser et de valoriser l'existant. Que ce soit les outils, les processus et mécanismes ou les données, l'objectif est d'identifier précisément comment le BBG peut en être complémentaire et y apporter des valeurs ajoutées. Cette activité se réalise avec les acteurs locaux qui connaissent cet existant et idéalement, l'utilisent.

Phase 2 : Opérations préliminaires

Le BBG est une évaluation participative et voit la participation effective des acteurs concernés. **Durant cette deuxième phase, ces acteurs vont être identifiés, formés et sensibilisés au BBG.**

Deux types d'intervenants sont impliqués dans la mise en œuvre du BBG : les partenaires techniques locaux (PTL) et les acteurs locaux.

Les partenaires techniques locaux (PTL) : ce sont les ONG, Associations, Université, Cabinets d'études ou individus qui seront **sous contractés** par l'initiateur du BBG (ici le PGP). Suite à une introduction générale sur le BBG ou une formation plus poussée, ces PTL vont appuyer le PGP et assurer des tâches spécifiques telles que la facilitation des ateliers, la mobilisation des acteurs, la collecte de données.

Pour la crédibilité des résultats du BBG, ces PTL doivent être perçus neutres, c'est-à-dire n'a aucun intérêt particulier à défendre ou à protéger dans le processus. Ils doivent aussi disposer de la connaissance du contexte en général et de la gouvernance en particulier au niveau de la zone étudiée. Suivant les tâches qui leur seront dévolus, les PTL doivent avoir certaines compétences techniques et expériences en facilitation, collecte de données et suivi-évaluation.

Les PTL sont choisis avec les bénéficiaires principaux. Ils doivent être formés sur les concepts du BBG et sa mise en œuvre pour mener à bien le processus. La règle générale est que toute organisation ou individu qui mettrait en œuvre le BBG doit être formé par des formateurs certifiés.

Les acteurs locaux sont les **représentants** de la collectivité locale étudiée qui vont en développer avec le PGP, les bénéficiaires principaux et les PTL le modèle spécifique, c'est-à-dire identifier les sous-sous critères et les indicateurs. Ce sont aussi ces acteurs qui vont analyser les résultats et développer ensemble le plan d'action pour le redressement. Ce sont en quelque sorte les participants aux ateliers et réunions facilités par les PTL et le PGP.

Ces acteurs sont identifiés par les bénéficiaires principaux et les PTL avec le PGP durant une ou plusieurs réunions. Au minimum, ils doivent respecter la représentativité (i) institutionnelle : le secteur public, le secteur privé et la société civile doivent être représentés ; (ii) spatiale : l'ensemble du territoire (chaque niveau administratif sous celui étudié) doit être représenté ; (iii) sectorielle : tous les secteurs

importants doivent être représentés ; (iv) genre : les hommes et les femmes doivent être représentés. Il est important aussi de considérer toutes les (ou les majeures) tendances politiques.

Ils seront par la suite sensibilisés au processus à travers une introduction générale du BBG, la présentation de l'agenda et de leurs rôles respectifs dans cette mise en œuvre. La sensibilisation se fait généralement durant un atelier à l'issue duquel l'agenda d'implémentation est validé et l'engagement des acteurs à y participer obtenu. Dépendant du niveau d'instruction et de compréhension des participants, on évitera de mentionner trop de termes techniques tels que modèles, interpolation etc.

Phase 3 : Modélisation et scoring

La formulation du modèle spécifique, la collecte et le traitement des données sont les activités de cette phase.

La formulation du modèle spécifique signifie l'identification et la description des éléments spécifiques à la collectivité locale étudiée : il s'agit de la manière locale de mesurer les sous critères globaux à travers des sous sous critères et des indicateurs (cf. Section Concepts du BBG). Cette activité est facilitée par les PTL et PGP et réalisée avec les acteurs locaux durant un atelier. Pour cela, ils seront subdivisés en groupes.

Chaque sous sous critère et indicateur sera formulé de manière claire et concise. Chaque terme important sera assorti d'une définition. A chaque fois, la question de la pertinence, de la nécessité et de la suffisance se posera. Est—ce que les sous sous critères identifiés sont pertinents, nécessaires et suffisants pour mesurer le sous critère concerné ? La pertinence signifie que chaque sous sous critère permet de mesurer le sous critère de manière logique et qu'il y est lié, il adresse réellement le thème de ce dernier. Les sous sous critères sont nécessaires et suffisants quand un sous sous critère de moins ne suffirait pas pour mesurer pleinement le sous critère et quand un de plus serait inutile et de trop. Dans ce sens, un maximum de 7 sous sous critère est conseillé pour mesurer un sous critère. Enfin, les sous sous critères sous un même critère doivent être différents les uns des autres : il ne doit y avoir aucune superposition, dépendance ou chevauchement.

Les mêmes caractéristiques doivent être respectées pour identifier les indicateurs. En outre, ces derniers doivent être mesurables, collectables et définis dans le temps. Il doit y avoir à la fois des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. **La description des indicateurs doit inclure la méthode de collecte de données et les valeurs de référence maximale et minimale.** Les valeurs de référence seront fixées sur la base des lois, normes, standards existants ou par consensus entre les participants.

Une fois la liste des indicateurs disponible et la méthode pour collecter les données de chacun d'eux identifiée, l'étape suivante consiste à la collecte proprement dite. Trois méthodes de collecte sont habituellement utilisées pour le BBG : les données secondaires ou existantes, les notations et les enquêtes. Pour chacune d'elles, des formulaires seront développés.

Les données secondaires sont les données existantes au niveau du PGP, de ses partenaires, ou de tout autre acteur. Si les indicateurs sont fournis par ces données existantes, il faudra tenir compte de leur qualité et crédibilité. La source et l'année de collecte seront indiquées.

Si une donnée nécessaire ne peut être obtenue qu'en assemblant (par la fonction somme ou moyenne) plusieurs autres données, il est conseillé d'utiliser autant que possible des données de même source pour avoir des qualités de données égales. Il est également recommandé d'utiliser les données qui sont reconnues officielles. Le formulaire contiendra au minimum les informations dans la 1^{ère} ligne du tableau suivant.

Date de collecte

Lieu de collecte

Nom de la personne responsable de la collecte

Numéro	Indicateur	Description	Valeur	Source	Année	VR min	VR max
5.2.1.3	% de femmes dans le conseil communal	% de Femmes élues membres du conseil communal actuel, numérateur : nombre de femmes élues, dénominateur : nombre d'élus	25	Liste officielle des membres du conseil communal	2010	10	50

Les notations sont les appréciations qualitatives des acteurs représentatifs de la collectivité locale. Ces acteurs peuvent être l'ensemble des acteurs qui ont élaboré le modèle spécifique ou en être un sous-ensemble pour obtenir un panel qui aurait les meilleures connaissances sur les thèmes concernés. Cette méthode peu coûteuse mais mettant en exergue l'importance de l'opinion des acteurs locaux est utilisée pour éviter la conduite d'enquête au cas où les données nécessaires n'existent pas encore. Par ailleurs, elle permet d'intégrer dans le BBG des indicateurs qualitatifs et non seulement quantitatifs. Il serait intéressant d'obtenir ces appréciations par type d'acteurs. Elles seront données de manière anonyme. Cette activité se fait en général durant un atelier. Avant l'attribution des notes, chaque indicateur sera décrit et expliqué pour que chacun ait la même compréhension de ce qui est demandé. Les acteurs seront invités à fournir si possible quelques justifications ou explications de la note qu'ils ont attribuée pour chaque indicateur. Si certains acteurs ne sont pas suffisamment lettrés, il est possible de faire correspondre une couleur à un intervalle de notes (ex : rouge vif 0, orange : 25, jaune : 50, vert clair 75 et vert très foncé : 100). Rappelons que pour les indicateurs qualitatifs, la VR min est toujours 0 et la VR max 100. Les informations à transcrire dans le questionnaire seront au minimum :

Date de collecte

Lieu de collecte

Nom de la personne/équipe responsable de la collecte

Catégorie de la personne qui remplit le questionnaire (1. OSC, 2. Secteur public, 3. Secteur Privé)

Numéro	Indicateur	Description	Valeur	Justification
2.2.2.1.	Pertinence du cadre légal gérant le foncier	Pertinence renvoie à la capacité du cadre légal à répondre aux besoins des citoyens et à protéger leurs droits. Elle suppose une absence de vide juridique.	50	Le cadre légal actuel tient compte des aspects les plus importants de la gestion foncière mais manque de décrets d'application pour les rendre effectifs. Les plans d'urbanisme n'ont toujours pas de valeur de loi.

Les enquêtes seront menées de manière à ce que les résultats soient statistiquement représentatifs. La méthode d'échantillonnage habituellement conseillée est l'échantillonnage aléatoire stratifié. Les enquêtes nécessitant des ressources humaines et financières et en temps beaucoup plus importantes que les autres méthodes, il n'est recommandé de les adopter que si c'est indispensable. Une assistance plus poussée peut être fournie par les formateurs certifiés du BBG si nécessaire. Il est conseillé de sous contracter cette activité si possible.

Une fois les données collectées, l'étape qui suit est leur traitement. Pour les données secondaires, aucun traitement préalable n'est nécessaire avant de les intégrer dans le système de scoring du BBG. Pour les notations ou les résultats d'enquête, il faudra produire d'abord la moyenne arithmétique des valeurs de chaque indicateur. Une fois les données intégrées dans le système, les scores sont produits automatiquement. On exportera les résultats par la suite dans Excel ou autres logiciels pour en faciliter la manipulation.

Phase 4 : Analyse et rapportage

Cette phase consiste à la restitution et l'interprétation participative des scores et au développement participatif d'un plan d'action pour améliorer la situation de gouvernance de la collectivité locale étudiée.

Les scores (de chaque élément du BBG) seront présentés par critère à l'ensemble des acteurs qui ont participé à l'élaboration du modèle spécifique et aux notations. Cette activité se fait habituellement durant un atelier. Les participants sont par la suite divisés en groupe pour interpréter, commenter et illustrer les scores, identifier les forces et faiblesses concernant chaque critère et les causes. Ensuite, chaque groupe fournira des recommandations pour adresser les faiblesses. Chaque groupe peut se charger d'un ou plusieurs critères selon le nombre de participants.

Les recommandations seront regroupées par axes d'intervention. Chaque groupe de participants sera ensuite chargé d'un ou plusieurs axes d'intervention pour les détailler et les transformer en un plan d'action à court et moyen terme.

L'ensemble des plans d'action sera consolidé et priorisé pour être enfin présenté aux populations, intégré dans le plan d'action de chaque acteur ou faire l'objet de plaidoyer auprès des autorités compétentes.

Dépendant des faiblesses identifiées, les actions ne seront pas uniquement à mener par le secteur public mais aussi par la société civile et la population et le secteur privé. Ce qui mettra en évidence que la gouvernance n'est pas uniquement l'affaire du gouvernement mais de tous les acteurs.

E. Adaptation opérationnelle pour le PGP

Conformément au document de projet, le PGP mettra en œuvre le BBG auprès de 24 collectivités locales. Le processus sera entièrement basé sur les aspects généraux décrits dans la section précédente. Toutefois, dans un souci d'efficacité et de pragmatisme, le PGP mènera des activités qui pourraient regrouper plusieurs phases. Par exemple, un seul atelier sera organisé pour la sensibilisation (phase 3) et la modélisation (phase 4). A contrario, une phase peut comprendre plusieurs activités.

Les différentes étapes

La mise en œuvre du BBG pour le PGP comprendra 10 étapes.

Phase	Activités clés
0. Plaidoyer	Réunions de plaidoyer
1. Compréhension du contexte	Atelier d'identification des attentes, enjeux et problèmes, d'identification des acteurs, évaluation des outils existants (1 j, 20 pers)
2. Activités préliminaires 3. Modélisation & Scoring	Développement de draft de modèle spécifique
	Atelier de sensibilisation des acteurs et de modélisation (2j 60 pers)
	Collecte des données secondaires
	Atelier de collecte des données perception (1/2 journée, 60 pers)
	Intégration du modèle et des données dans le système
	Traitement des données et production des 1ers résultats
4. Analyse et rapportage	Atelier de restitution et de développement des plans d'action (2j, 60 pers)
	Atelier de restitution nationale/régionale (1/2j, 100 pers)

0. Plaidoyer

a. Cadrage

L'obtention du buy-in, de la volonté des bénéficiaires principaux à appliquer le BBG pour leurs collectivités locales est cruciale. Pour le cas du PGP, il s'agira donc de convaincre les autorités communales. Ceci se fera durant une ou plusieurs réunions de 2h avec les Présidents de Communautés Rurales, des Communes d'Arrondissement ou les Maires et leurs équipes durant lesquelles sera effectuée une très brève présentation du BBG en tant qu'ensemble organisé d'indicateurs de bonne gouvernance. Seront surtout mis en évidence l'apport et les valeurs ajoutées du BBG dans l'amélioration de la gouvernance locale en fournissant un outil précieux d'aide à la décision et par ricochet dans l'amélioration des relations entre ceux qui gouvernent et les gouvernés ainsi que dans l'amélioration de l'image de la collectivité locale vis-à-vis des bailleurs et des opérateurs privés. Les détails plus techniques du BBG ne seront pas exposés à ce stade. Le BBG sera présenté non comme un tout mais comme un élément faisant partie des appuis et collaborations que le PGP fera avec la collectivité locale : le BBG

permettra d'identifier les partenariats et les actions de renforcement de la gouvernance que le PGP réalisera avec la collectivité.

Documents nécessaires : (i) présentation du PGP ; (ii) présentation courte du BBG.

b. Exemple de Yene

Pour la mise en œuvre du Baromètre de Bonne Gouvernance (BBG), la communauté rurale de Yène, dans la région de Dakar a été choisie comme collectivité vitrine devant appliquer le BBG dans un secteur qui serais choisi par ses acteurs. Le plaidoyer a été mené durant une réunion de deux heures avec le PCR, les CR et le groupement des femmes de Yène. Une brève présentation du PGP et du BBG a été effectuée. La discussion a été laissée ouverte pour permettre aux participants de partager leur intérêt et crainte concernant les outils de mesure ou d'amélioration de la gouvernance. L'opportunité leur a été donnée également de parler de leurs initiatives, réalisations et projets visant une meilleure gouvernance. Un draft de calendrier de mise en œuvre du processus a été établi avec eux.

L'entrée du BBG à Yene était facilitée par les capacités d'ouverture du PCR, une bonne compréhension de l'importance de la gouvernance par les acteurs, l'existence d'acquis qu'ils voulaient montrer, démontrer ou partager et l'existence de problèmes fonciers handicapant le développement de la CR qui ont été perçus comme relevant de la gouvernance.

1. Atelier d'identification des attentes, enjeux et problèmes, d'identification des acteurs, évaluation des outils existants

a. Cadrage

Cet atelier d'une journée sera effectué avec une vingtaine d'acteurs les plus influents de la collectivité. L'agenda sera organisé comme suit :

- i. Présentation du PGP et du BBG (30 min) : ce sera seulement une introduction générale. A la différence de la présentation faite durant les plaidoyers, cette fois, plus de détails concernant le processus de mise en œuvre seront donnés. On évitera de mentionner des termes trop techniques.
- ii. Identification des attentes et formulation de la question centrale (1h) : à travers un rapide brainstorming sur les secteurs ou thèmes de gouvernance qui permettrait de décider si le BBG sera focalisé ou non sur un secteur particulier. Le choix se portera sur celui pour lequel le BBG apportera le maximum de valeurs ajoutées et qui serait à la fois IMPORTANT et URGENT à adresser.
- iii. Identification des enjeux et problèmes (2h) : le brainstorming sera plus focalisé et ne concernera plus que le secteur de gouvernance choisi. La méthode FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces) peut être utilisée pour diriger les débats.
- iv. Identification des acteurs à travers un brainstorming également (45 min). Une soixantaine d'acteurs seront identifiés. Ils comprendront si possible 1/3 secteur public, 1/3 société civile et 1/3 secteur privé. En cas d'absence ou de faible nombre d'opérateurs privés, on peut adopter la répartition ½ secteur public, ½ société civile. Il est conseillé d'inclure dans la société civile quelques citoyens.
- v. Evaluation des outils existants (30 min à 2h) : il s'agira de revoir un à un les outils, processus et mécanismes importants antérieurs ou en cours qui ont été adoptés dans la collectivité. Il

est donc souhaitable que cet aspect soit mentionné dans les lettres d’invitation pour que les participants s’y préparent si possible.

- vi. Validation de l’agenda de mise en œuvre du BBG (15 min) : une proposition sera faite par le PGP et ses PTL et sera discutée avec les participants.

Documents nécessaires : (i) présentation du PGP ; (ii) introduction générale au BBG ; (iii) proposition d’agenda.

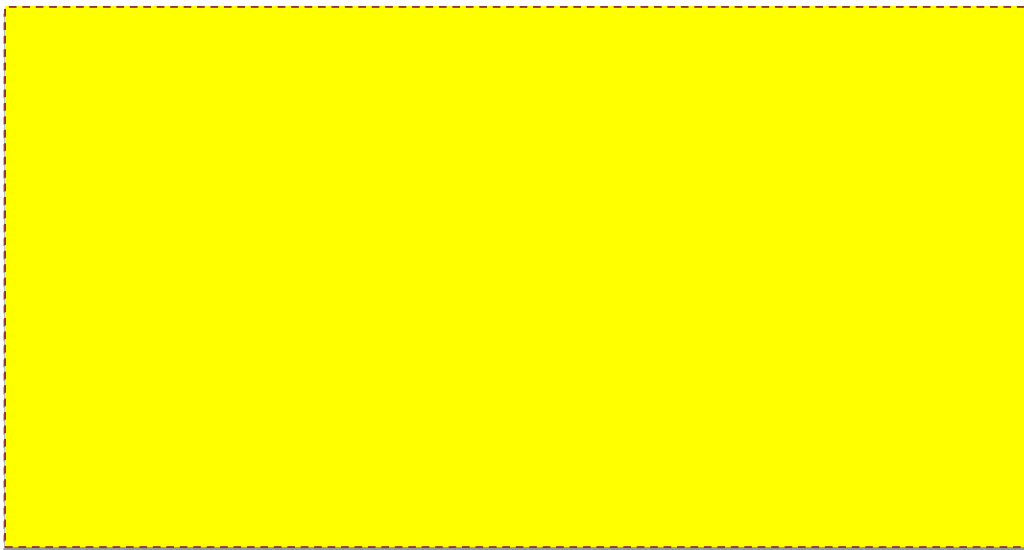
b. Exemple de Yène

L’atelier de compréhension du contexte de mise en œuvre du BBG a été organisé le mercredi 20/10/2010 à la Maison Communautaire de Yène. Cet atelier a été lancé sous la présence effective de M. Ibou DIOP Sous-Préfet de Sangalkam et de M. Gorgui CISS Président de la Communauté Rurale de Yène. Y ont participé les conseillers ruraux, le Conseil des notables, le Groupement féminin, le Trésor public.



Identification des attentes et de la question centrale

Pour permettre d’identifier les attentes, une question focale a été posée aux participants : **Quelles sont les attentes des populations de la communauté rurale de Yène en matière de Gouvernance ?** Pour y répondre, ils ont été répartis en plusieurs groupes.



Ci-après quelques exemples d’attentes formulées par les participants :

- *Amélioration des conditions de vie de la population :*

- *Transparence*
 - *Concertation entre élus et populations ;*
 - *Améliorer la communication.*
- *Renforcer les capacités des acteurs (élus, populations) ;*
 · *Etablir un plan d'actions pour mieux suivre le programme selon les objectifs fixés ;*
 · *Responsabilisation de la population sur la gestion des terres ;*
 · *Créer un Plan directeur pour la communauté rurale de Yène.*

Les attentes des populations de la communauté rurale de Yène en matière de gouvernance s'orientant vers la gestion foncière, la question centrale du BBG Yene est : ***Quel est le niveau de performance en gouvernance de la gestion foncière dans la communauté rurale de Yène en 2010 ?***

Identification des enjeux et problématique

L'identification des enjeux et problématiques foncières à analyser par le BBG a été réalisée à travers des travaux de groupe, durant lesquels les participants ont appréhendé les réalisations récentes, les changements majeurs, les difficultés/obstacles et les enjeux pour répondre à la question : ***Quelle est la problématique foncière majeure de la communauté rurale de Yene qui doit être mesurée avec le BBG ?***

Ci-après un exemple de résultats des travaux d'un groupe :

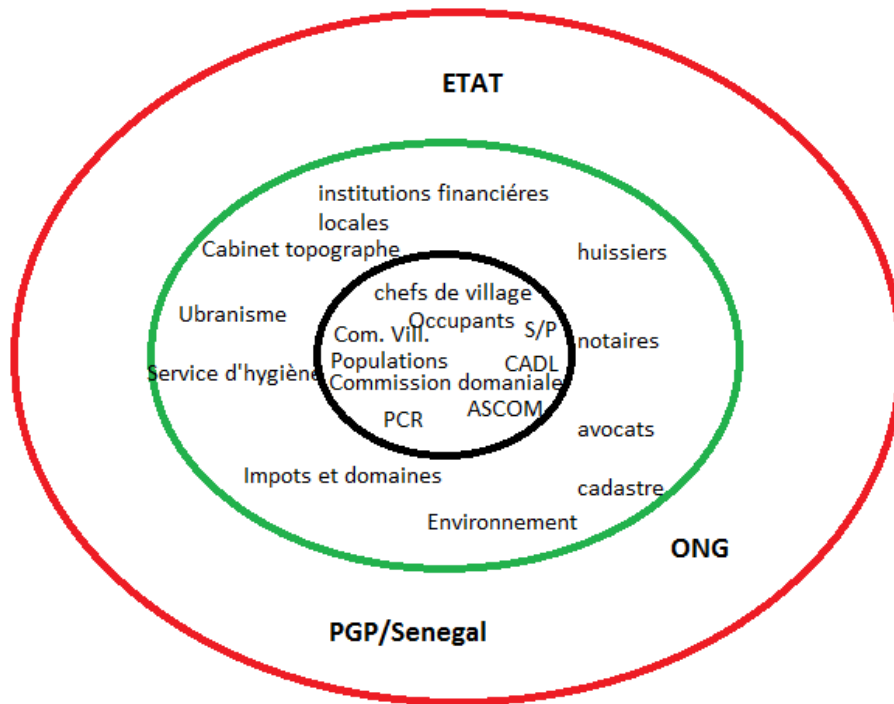
Analyse de la situation actuelle	
Réalisations récentes	Changements majeurs
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Extension des lotissements ✓ Régulations de l'attribution des parcelles ✓ Attribution de titres de propriété ✓ Utilisation MANOBI 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plus de transparence ✓ Moins de contestation ✓ Meilleur cadre de vie ✓ Plus grande revalorisation
Difficultés/Obstacles	Enjeux
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Système traditionnel de possession des terres ✓ Méconnaissance de la loi sur le domaine national ✓ Spéculation foncière ✓ Faible communication ✓ Forte demande des populations 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Une meilleure politique de gestion à cause de l'implantation de l'AIBD ✓ Saturation de Dakar ✓ Sensibilisation des populations pour sécuriser les terres ✓ Redynamisation des commissions villageoises

Identification des acteurs




Pour identifier les acteurs à impliquer dans le BBG, il a été demandé aux participants d'effectuer une revue et de classer ces acteurs en :

- Acteurs immédiats : ceux qui ont un pouvoir de décisions et d'influence concernant la gouvernance foncière ;
- Acteurs périphériques : qui sont souvent les structures administratives centrales ou privées travaillant dans le domaine foncier (avocat, notaire, cadastres, impôts et domaines,...) ;
- Acteurs lointains : qui n'ont pas d'influence directe sur la gestion foncière de la collectivité mais dans la définition de la politique générale sur la gestion foncière ou font des appuis à travers des partenariats.

La figure ci-dessous illustre les différents acteurs dans le secteur foncier de la communauté rurale de Yène.



Légende :

-  : Acteurs immédiats
-  : Acteurs périphériques
-  : Acteurs lointains

Evaluation des outils existants

L'évaluation des outils existants a été réalisée en travaux de groupe pendant lesquels les participants ont listé les outils et en ont mentionné les détenteurs et l'utilité.

Outil ou instrument utilisés dans la CR de YENE	Où peut-on le trouver ?	Quel est son utilité ?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Délibération 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ASCOM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Délimiter la CR ▪ faire la superficie d'un terrain ▪ titre de propriété ▪ légalité de la délibération signée par PCR et Sous-préfet ▪ Instrument comptable CR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de masse ▪ PLD ▪ Extrait de plan ▪ Délibérations ▪ Acte d'approbation ▪ Budget 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Commission domaniale ▪ Commission villageoise ▪ CR, Sous-préfecture 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus de fiabilité ▪ Identification correcte
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Archives ; ▪ Plan cadastre. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ASCOM ▪ Commission domaniale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exploitation ▪ Mise en valeur
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les PV ▪ les registres d'enregistrement ▪ Plan de situation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Archives ▪ ASCOM ▪ CR ▪ Sous-préfecture 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Légalité des décisions rendues par le CR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registre de délibération (Procès-Verbal) ▪ Budget 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Archive (PV ASCOM) ▪ Sous-préfecture 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'exécution de la politique locale

2. Développement de draft de modèle spécifique

a. Cadrage

Le PGP avec ses PTL développera un premier draft de modèle spécifique. Il sera inspiré des modèles spécifiques existants mais aussi et surtout des principes, réalités et indicateurs existants sur la

gouvernance au Sénégal. Cet exercice pourrait se faire avec l’outil de modélisation et de scoring du BBG mais à ce stade, d’autres logiciels usuels comme Excel ou Word peuvent aussi suffire.

Documents nécessaires : (i) autres modèles spécifiques ; (ii) politique nationale de gouvernance (si elle existe) ; (iii) rôles et responsabilités des collectivités locales ; (iv) documents sur la fourniture des services publics (types, qualité, disponibilité, besoins etc.)...

b. Exemple de Yene

Pour développer le draft de modèle spécifique de Yène, le PGP s’est inspiré du modèle spécifique de Nosy-Be, Madagascar, des documents sur le texte foncier et des discussions avec des personnes ressources.

Les colonnes suivantes ont été remplies :

Numéro	Indicateur	Description	Source
Il s’agit du code du critère, sous-critère ou sous-sous critère et des indicateurs	Nom de l’indicateur, formulé de manière claire, concise et pertinente	Description de l’indicateur avec l’explication des mots clés, les précisions dans la méthode de collecte	Les sources potentielles ou éventuelles des données qui serviront à calculer chaque indicateur : sources des données secondaires sinon données de perception

3. Atelier de sensibilisation des acteurs et de modélisation

a. Cadrage

Cet atelier verra la participation de tous les acteurs identifiés précédemment (environ 60 personnes) et durera 2 jours. Il sera organisé comme suit :

- i. Sensibilisation des acteurs (2h) qui commencera par une introduction au PGP suivie par une présentation détaillée du BBG : les définitions, la structure du BBG, le processus de mise en œuvre. Les termes trop techniques seront toujours évités autant que possible.
- ii. Présentation de la proposition de modèle spécifique par le PGP et ses PTL (1h) : les sous sous critères et les indicateurs seront présentés/expliqués un à un.
- iii. Identification des sous sous critères spécifiques (3h) : Il s’agira plus de commenter, faire des rajouts ou des suppressions ou des éditions des sous sous critères proposés par le PGP et ses PTL. Les participants seront divisés en 5 groupes. Chaque groupe s’occupera d’un des cinq critères du BBG et sera composé à la fois de secteur public et de société civile (et des opérateurs privés s’il y en a), l’idéal étant que les membres du groupe soient spécialistes ou aient des connaissances approfondies sur le critère de son groupe. A l’intérieur de chaque groupe, des sous groupes peuvent se former selon le nombre des membres pour se partager les sous-critères. Autant que possible, les groupes décriront les mots les plus importants des sous sous critères identifiés.

- iv. Restitution en plénière des sous sous critères spécifiques identifiés (1h30) pour collecter les commentaires de l'ensemble des participants et avoir une vue commune du modèle. Les cartonnets peuvent être utilisés pour faciliter la restitution (à l'endroit le nom du sous sous critère et son code, à l'envers sa description).
- v. Identification des indicateurs spécifiques (4h) : comme pour les sous sous critères, les groupes partiront de la proposition du PGP/PTL. Les indicateurs seront décrits autant que faire se peut. A chaque indicateur sera attaché la méthode de collecte des données et les VR.
- vi. Restitution en plénière des indicateurs spécifiques (2h). Idem que pour la restitution des sous sous critères.

Documents nécessaires : (i) présentation du PGP ; (ii) présentation détaillée du BBG ; (iii) proposition de modèle spécifique ; (iv) instructions pour les travaux de groupe.

b. Exemple de Yene

L'atelier de sensibilisation et de modélisation a été tenu en 2 jours et a vu la participation d'une cinquantaine d'acteurs essentiellement des CR, des autorités, des associations et des opérateurs privés. La sensibilisation a été réalisée à travers des présentations sur le PGP et sur le BBG : contexte, concepts, processus et exemples de résultats.

La modélisation consistait à revoir le modèle spécifique proposé par le PGP, plus précisément à le commenter, le modifier, ajouter, éditer ou supprimer certains indicateurs et sous-sous critères. Pour cela, les participants ont été répartis en 5 groupes, chaque groupe revoyant les éléments d'un critère.

Pour chaque élément, il a été demandé de donner le code, le nom de l'indicateur ou sous-sous critère, sa description, son moyen ou outil de vérification et la méthode de collecte.

Plusieurs séries de travaux de groupe ont été menées : la première était pour l'identification des indicateurs à l'issue de laquelle les résultats ont été restitués et commentés en plénière. La deuxième concernait la description, les moyens de vérification et les méthodes de collecte de données.

Ci-après un extrait des résultats des travaux de groupe.

GROUPE 1	EFFICACITE/EFFICIENCE			
N°	Indicateurs	Description	Moyen ou outil de vérification	Méthode de collecte
1.1.1.1.	Existence de plans de lotissement	Document qui permet de délimiter et de situer les terrains	Maison communautaire, Sous-préfecture, Commission villageoise, cadastre.	Consultation

A l'issue de l'atelier de modélisation, l'équipe du PGP a effectué une revue interne des indicateurs, en vue d'en améliorer la pertinence et la description.

Ensuite, un atelier d'une journée pour l'identification des valeurs de référence a été réalisé avec les mêmes participants que ceux de l'atelier précédent. Le modèle spécifique final a été présenté aux participants. Les 5 groupes ont été reconstitués. Chaque groupe était chargé d'identifier les deux valeurs de référence min et max pour chacun des indicateurs d'un critère. Ensuite, une restitution et validation en plénière a eu lieu.



4. Collecte des données de perception

a. Cadrage

Les données de perception ou indicateurs qualitatifs sont les appréciations des acteurs. Elles seront collectées durant un atelier de $\frac{1}{2}$ ou $\frac{3}{4}$ de journée avec les 60 acteurs qui ont développé le modèle spécifique. Un rappel du processus sera fait brièvement. Le formulaire/questionnaire sera présenté, chaque indicateur sera expliqué (description et VR), de même que l'échelle de notations (chiffres 0 à 100 pour les lettrés et système de couleur pour les moins lettrés). Il est utile d'insister sur l'anonymat et la confidentialité des notations individuelles mais d'encourager les participants à écrire s'ils viennent du secteur public, de la société civile ou du secteur privé.

Documents nécessaires : (i) présentation rappelant le processus ; (ii) liste détaillée des indicateurs à collecter (avec leur description) ; (iii) questionnaire.

b. Exemple de Yene

La collecte des données de perception de la gouvernance foncière de Yene a été réalisée durant un atelier de 1 jour avec les mêmes participants que ceux de l'atelier d'identification des valeurs de référence.

Chaque participant était doté d'un formulaire dans lequel il inscrivait son sexe, la classe d'acteurs dont il fait partie (OSC, secteur public, secteur privé) et les scores, entre 0 et 100, de chaque indicateur de façon anonyme. Chaque indicateur est expliqué/décrit et les scores inscrits par les participants avant de passer au prochain indicateur. Le personnel de PGP s'est partagé les participants pour les appuyer dans le remplissage du formulaire notamment ceux qui savent difficilement lire et écrire ou non habitués aux systèmes de notation. Des dessins représentant un récipient totalement vide (score 0/100), vide aux $\frac{1}{4}$ (score 25/100), à moitié vide (score 50/100), rempli aux $\frac{3}{4}$ (score 75/100) ou rempli totalement (score 100/100) ont été utilisés pour rendre la notation plus facile.

Description	Source	Année	VR min	VR max	Valeur					
0 : aucune vision ; 50 : existence de vision mais non partagée ; 100 : vision partagée	Enquête	2010	0	100				X		
services										
0 : aucune satisfaction ; 25 : peu de satisfaction ; 50 : satisfaction moyenne ; 75 : satisfaction importante ; 100 : satisfaction totale	Enquête	2010	0	100				X		

Avant la clôture de l’atelier, chaque formulaire a été vérifié par le PGP : toutes les lignes doivent être remplies une seule fois, aucune ligne ne doit être vide, aucun score ne doit dépasser 100, les écritures doivent être lisibles.

5. Collecte des données secondaires

a. Cadrage

Cette activité menée par le PGP et/ou ses PTL consistera à faire le tour des sources de données mentionnées dans le modèle spécifique. Les acteurs locaux peuvent faciliter l’obtention de ces données à travers leur réseau de connaissances, d’où l’importance d’impliquer le maximum de personnes dans le processus.

Documents nécessaires : (i) liste des indicateurs à collecter ; (ii) formulaire de collecte.

b. Exemple de Yene

A la fin de l’atelier de collecte des données de perception, le formulaire de collecte des données secondaires a été partagé aux sources éventuelles de ces données. Il leur a été demandé de les remplir et de les rendre deux jours après. A l’issue des deux jours, il a été constaté que certains acteurs ont eu besoin d’appui pour comprendre ce que le PGP attendait d’eux, pour calculer les indicateurs à partir des données qu’ils avaient ou même pour en identifier les données nécessaires. Des appuis additionnels et rapprochés du PGP leur ont été fournis pour y remédier.

Le fait de faire collecter les données par les acteurs eux-mêmes permet de gagner du temps et en niveau d’effort du projet. Cela permet aussi de responsabiliser ces acteurs, ce qui serait une condition favorable à la réplication future et à la pérennisation du BB. Toutefois, à l’issue de cette expérience, si le PGP ne collecte pas lui-même les données auprès des sources éventuelles, il est recommandé d’organiser une séance avec ces acteurs/sources pour leur expliquer de manière détaillée comment ils doivent remplir les formulaires.

Numéro	Indicateur	Description	Source	Année	VR min	VR max	Valeur
1	Effacité et Efficience						
1.1.	Vision et plan						
1.1.2.	Planification communautaire						
1.1.2.2.	Plan de travail dans le domaine foncier						
1.1.2.2.1.	Existence plan de travail annuel/semestriel/trimestriel	0 : n'existe pas ; 50 : en cours de finalisation ; 100 : plan finalisé	PV, Commission domaniale	2010	0	100	50
1.1.2.2.2.	Taux de réalisation du plan de travail	Taux = budget réalisé*100/budget prévisionnel	PV, Commission domaniale	2009, 2010	20%	80%	40

6. Intégration du modèle et des indicateurs dans le système

Il s'agit d'entrer dans l'outil de modélisation les éléments spécifiques du modèle et les indicateurs avec leurs descriptions respectives. Cette activité sera assurée par le PGP ou ses PTL. Une formation à l'installation et à l'utilisation de cet outil sera faite au préalable.

7. Traitement des données et production des 1ers résultats

Le traitement des données consistera à saisir les questionnaires remplis, les organiser, en sortir les valeurs moyennes de chaque indicateur et les entrer dans l'outil de scoring du BBG. Une fois les scores obtenus, ils seront exportés dans Excel pour les graphes et les tableaux d'illustrations et d'analyses.

8. Atelier de restitution et de développement de plan d'action

Cet atelier de 1,5 ou deux jours se fera avec les mêmes 60 acteurs qu'auparavant :

- i. Un bref rappel du processus sera fait comme introduction pour situer l'atelier ;
- ii. Les scores seront présentés (2h) à commencer par l'IBG et le score des 5 critères principaux. Ensuite, on entrera en détail dans chaque sous critère. Il est souvent intéressant de demander aux participants ce qui les a le plus surpris et ce qui les a le moins étonné dans les résultats.
- iii. Les acteurs seront répartis en 5 groupes (1 critère/groupe) pour commenter ces scores et en identifier les causes (1h30). Ceci se fera par sous sous critère.
- iv. La liste des causes sera ensuite convertie en liste de recommandations (2h) par les mêmes groupes.
- v. Ces deux listes seront restituées en plénière (1h).
- vi. PGP et les PTL consolideront les recommandations des groupes pour en ressortir des axes d'intervention (30 min ou la nuit).
- vii. Les groupes seront organisés par axe pour convertir les paquets de recommandations en plan d'action (3h) à court (1 an) et à moyen terme (3 ans). Ils fourniront le maximum d'information possible (description des activités, le responsable de mise en œuvre, les partenaires de mise en œuvre, le chronogramme et éventuellement le budget).
- viii. Les plans d'action seront restitués en plénière (1h).
- ix. Ils seront consolidés par le PGP et les PTL (30 min) pour faire l'objet de priorisation si nécessaire (1h). La priorisation par paire peut être un outil/approche à adopter pour ce faire.

- x. Un petit comité de suivi de la mise en œuvre de ce plan sera mis en place. Il sera composé de 6 à 9 personnes (1/3 secteur public, 1/3 secteur privé, 1/3 société civile). Il servira de relais et d'interlocuteurs au PGP pour le reste des activités.

Documents nécessaires : (i) présentation rappelant le processus ; (ii) présentation des scores ; (iii) instructions pour les travaux de groupe avec format de restitution (causes, recommandations et plan d'action).

9. Atelier de restitution nationale

L'intérêt d'un tel atelier est la mobilisation des autres acteurs en dehors de la collectivité locale étudiée. Ce sera le moment de communiquer les valeurs ajoutées du BBG, mobiliser les ressources pour renforcer les capacités des collectivités locales, communiquer les efforts déjà menés, susciter la volonté et la demande des autres collectivités à mener de tel processus.

A cet atelier participera le reste des collectivités locales futurs partenaires du PGP et les autres, les Ministères concernés, les institutions nationales (ANRAC, DREAT, DCL etc.), les bailleurs. Il durera ½ journée. L'agenda sera :

- i. Présentation du PGP (15 min) ;
- ii. Introduction au BBG, incluant le processus de mise en œuvre (15 min) ;
- iii. Présentation des résultats du BBG, incluant les défis et leçons tirées. Idéalement, cette présentation sera effectuée par les autorités locales et non le PGP et sera appuyé par des outils de communication (brochures, rapports et plans d'action sur CD etc.).

Documents nécessaires : (i) présentation du PGP ; (ii) présentation du BBG ; (iii) présentation des résultats du BBG ; (iv) outils de communication PGP et BBG.

Chronogramme

Quelques recommandations

Actuellement, les PTL du PGP, identifiés pour appuyer techniquement le processus est le PDC et l'ACA. Ils ont reçu une formation en BBG en Octobre 2010. Néanmoins, il serait recommandé que le PGP conduise à 100% la première application du BBG au Sénégal mais les PTL y assistent. Le transfert de compétences et de responsabilités se ferait idéalement de manière progressive.

Idéalement, le PGP identifierait un seul « champion » qui va porter le BBG au niveau national. Ce serait par exemple l'institution nationale responsable du renforcement des capacités des collectivités locales. L'objectif étant d'en faciliter la promotion, l'utilisation et l'appropriation à tous les niveaux. Ceci n'empêcherait pas que les autres institutions soient fortement impliquées dans le processus. Dans ce sens, des plaidoyers au niveau national devraient également être organisés.

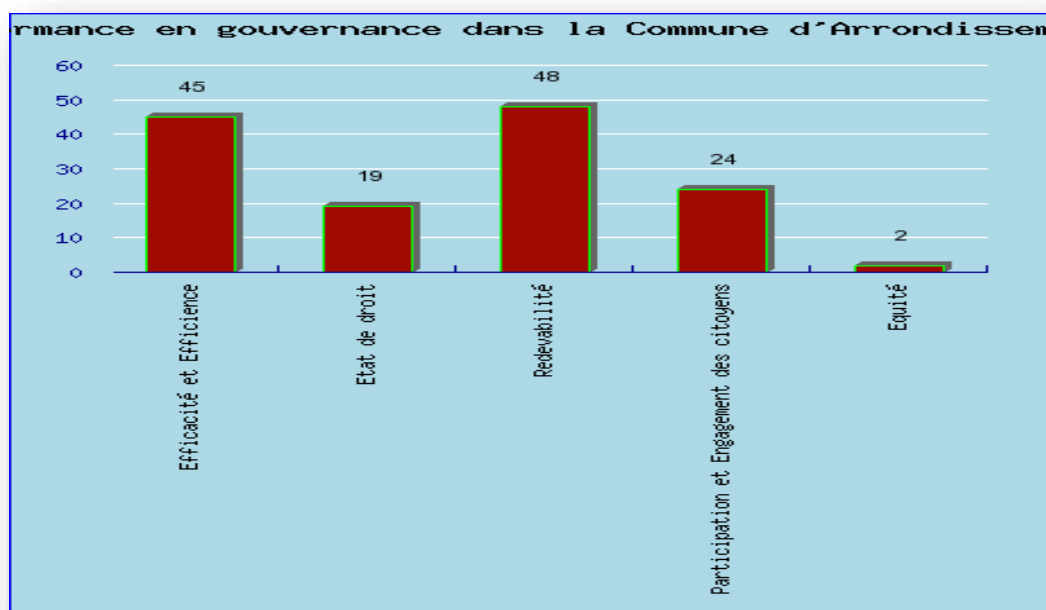
Il est important de clarifier dès sa promotion (dès le plaidoyer) ce que le BBG peut ou ne peut pas faire pour éviter les déceptions éventuels. Le BBG n'est qu'un outil, sa capacité à contribuer dans la résolution des problèmes dépendra de la manière dont on le mettra en œuvre, dont on l'utilisera et dont on réalisera les plans d'action qui en ressortent.

Commune d'Arrondissement de Tivaouane Diacksao : 28

Tivaouane Diacksao est l'une des 16 [communes d'arrondissement](#) de la ville de [Pikine \(Sénégal\)](#). Située à l'entrée de la [presqu'île du Cap-Vert](#), à l'est de [Dakar](#), elle fait partie de l'[arrondissement de Thiaroye](#).

Elle a été créée en 1996 dirigé par le Malick Dieng Démographie [Population](#) 30 728 hab. (2002)

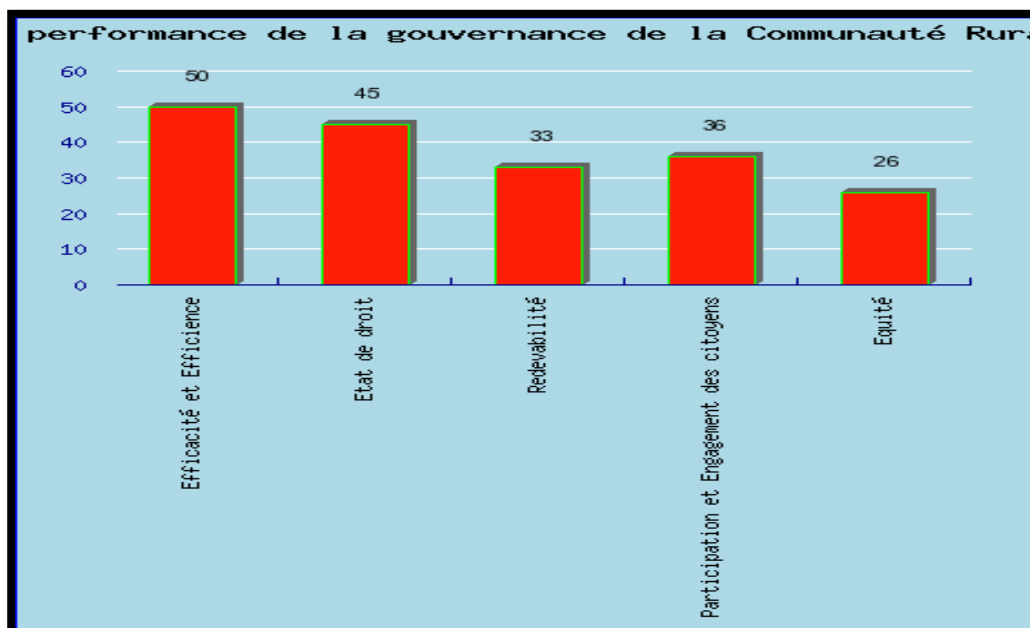
Quel est le niveau de performance de la gouvernance du secteur de **l'environnement** dans la



Commune d'Arrondissement de TivaouaneDiacksao en 2011 ?

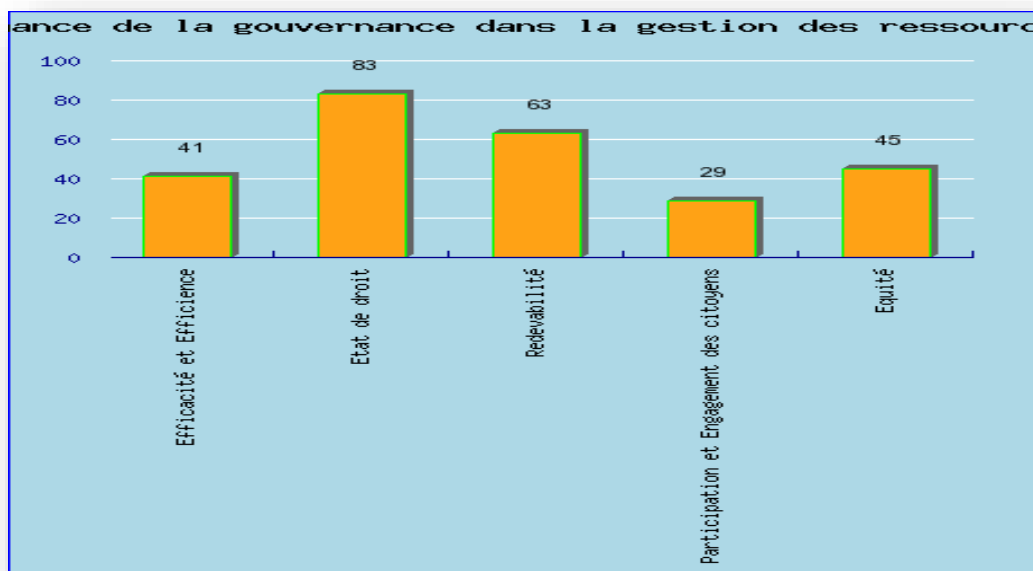
Communauté Rurale de Kartiack: 38

Quel est le niveau de performance de la **gouvernance globale** dans la Communauté Rurale de Kartiack en 2011 ?



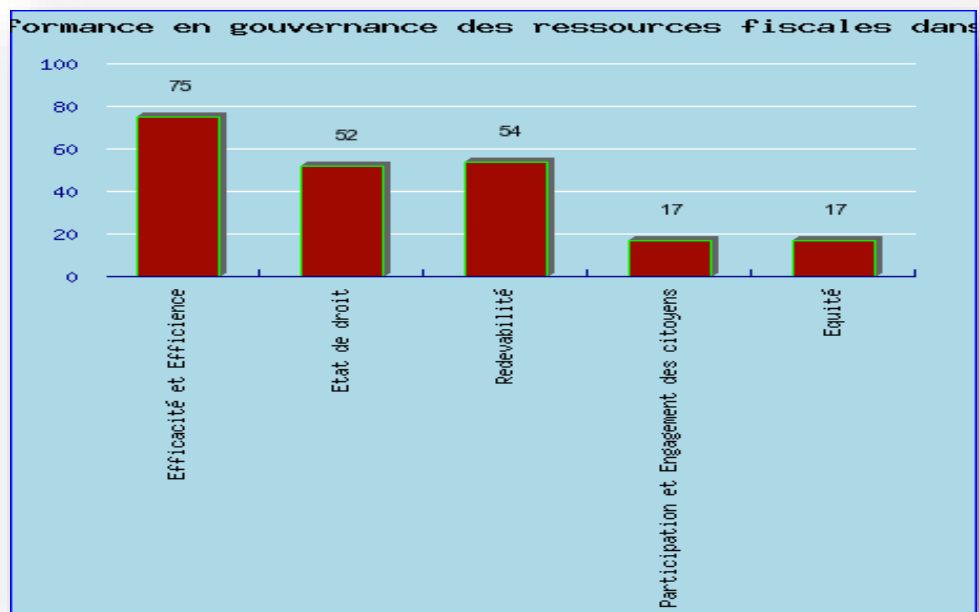
Communauté Rurale de Dioulacolon : 52

Quel est le niveau de performance de la gouvernance des ressources de la Communauté Rurale de Dioulacolon en 2011 ?



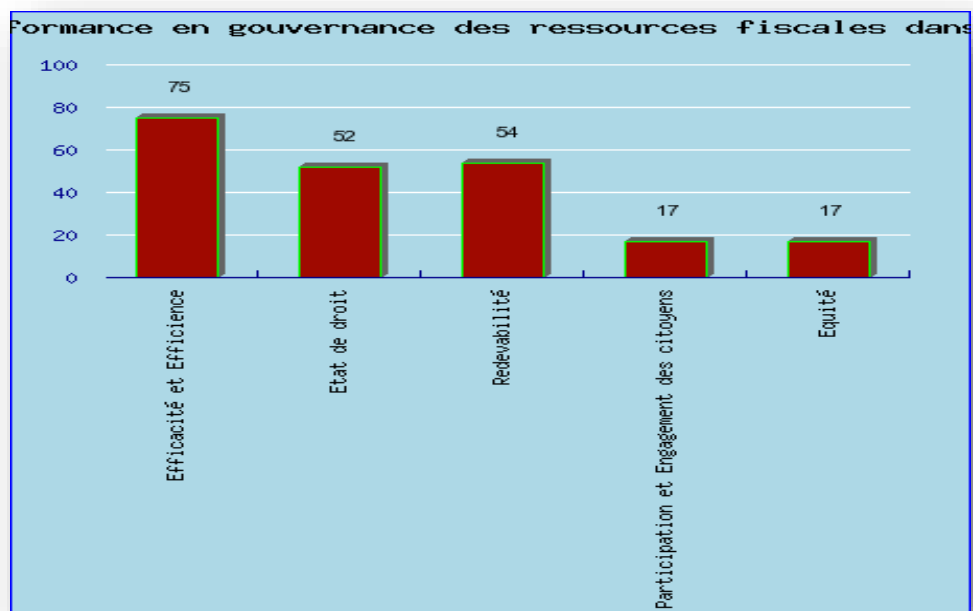
Communauté Rurale de Diendé : 43

Quel est le niveau de performance de la gouvernance des **ressources financières et fiscales** de la Communauté Rurale de Diendé en 2011 ?



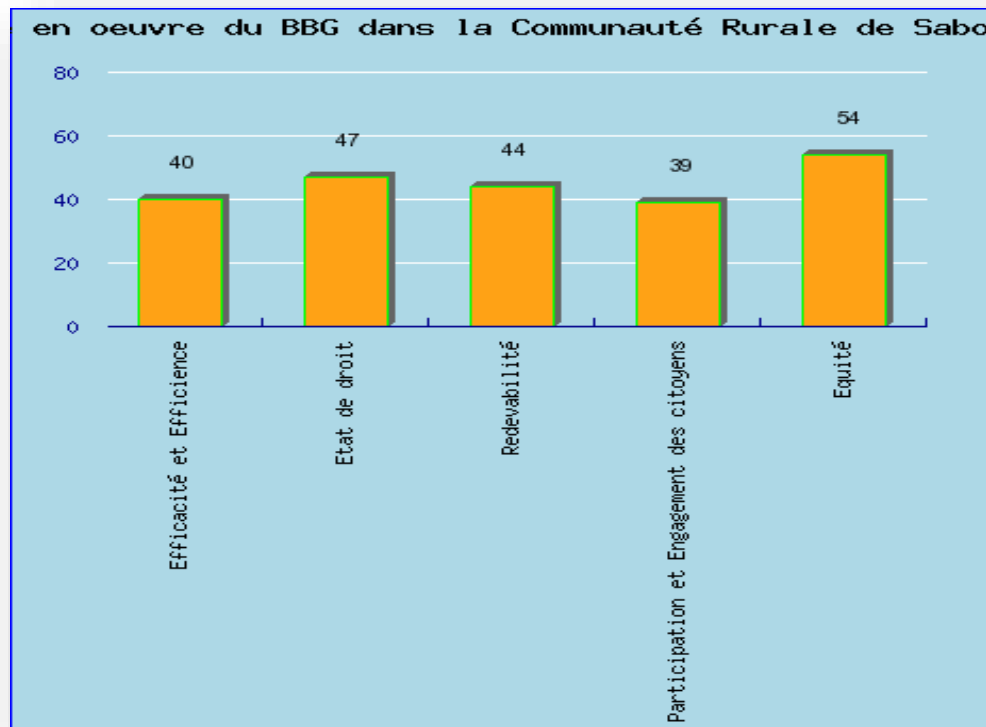
Communauté Rurale de Thièna: 46

Quel est le niveau de performance de la gouvernance du secteur de la **Santé** de la Communauté Rurale de Thièna en 2011 ?



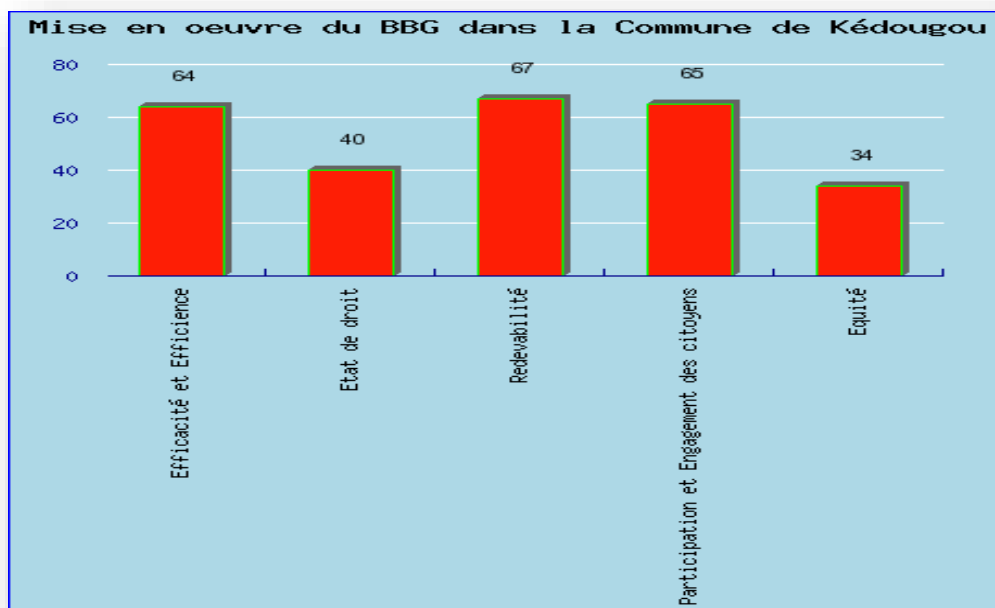
Communauté Rurale de Sabodala: 45

Quel est le niveau de performance de la gouvernance du secteur de la **Santé** de la Communauté Rurale de Sabodala en 2011 ?



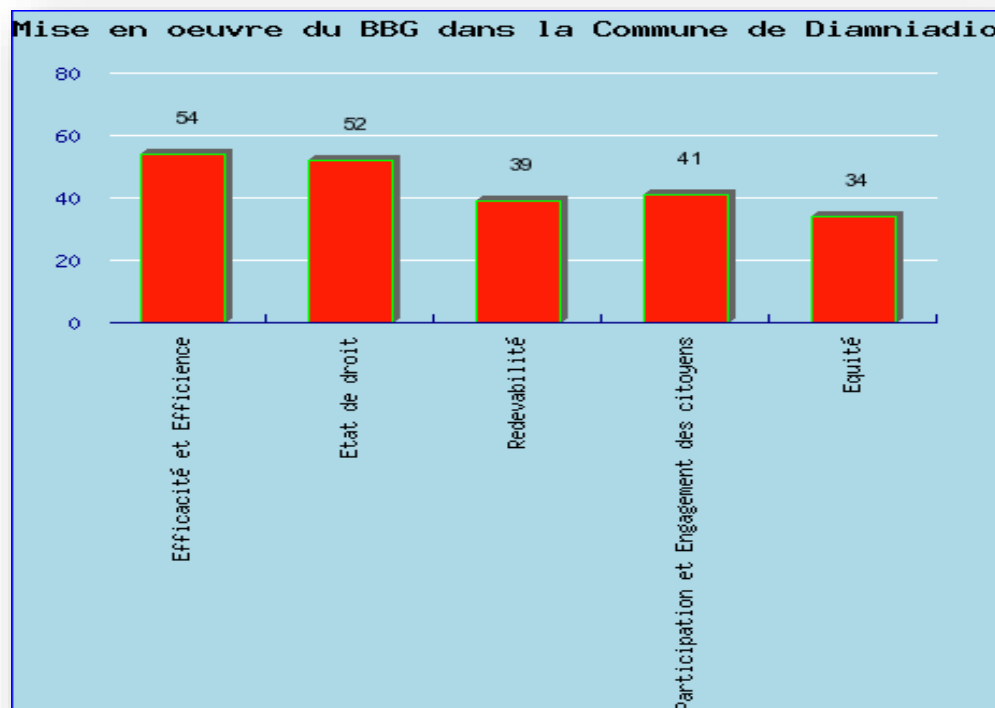
Commune de Kédougou: 54

Quel est le niveau de performance de la gouvernance du secteur de l'**environnement** de la Commune de Kédougou en 2011 ?



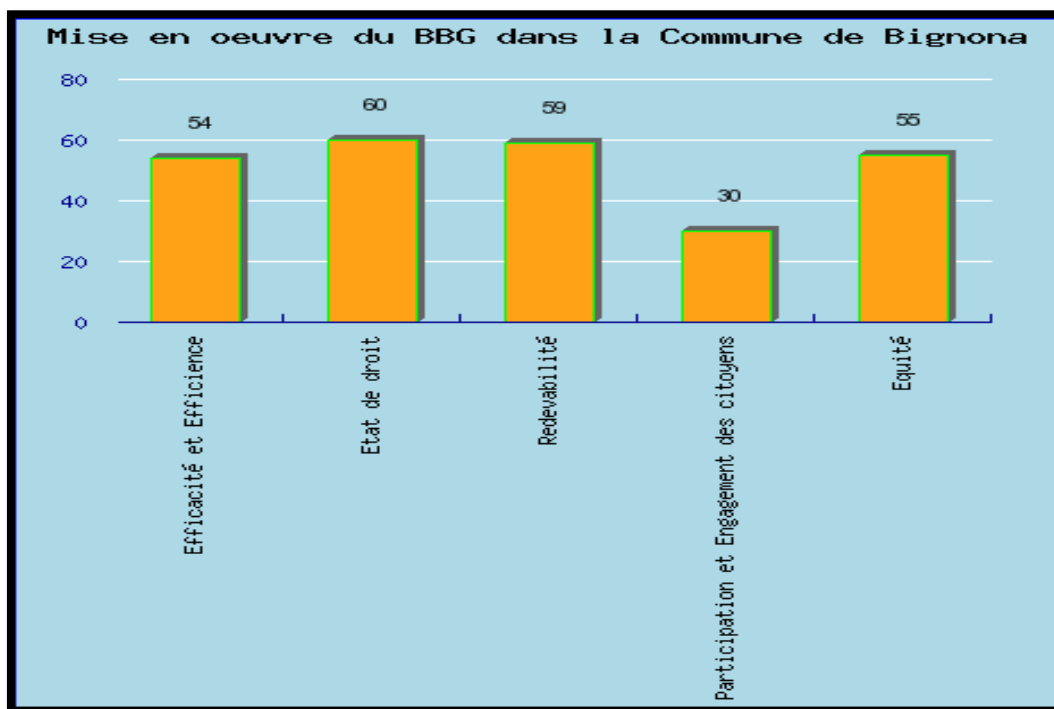
Commune de Diamniadio: 44

Quel est le niveau de performance de la gouvernance du secteur **foncier** de la Commune de Diamniadio en 2011 ?



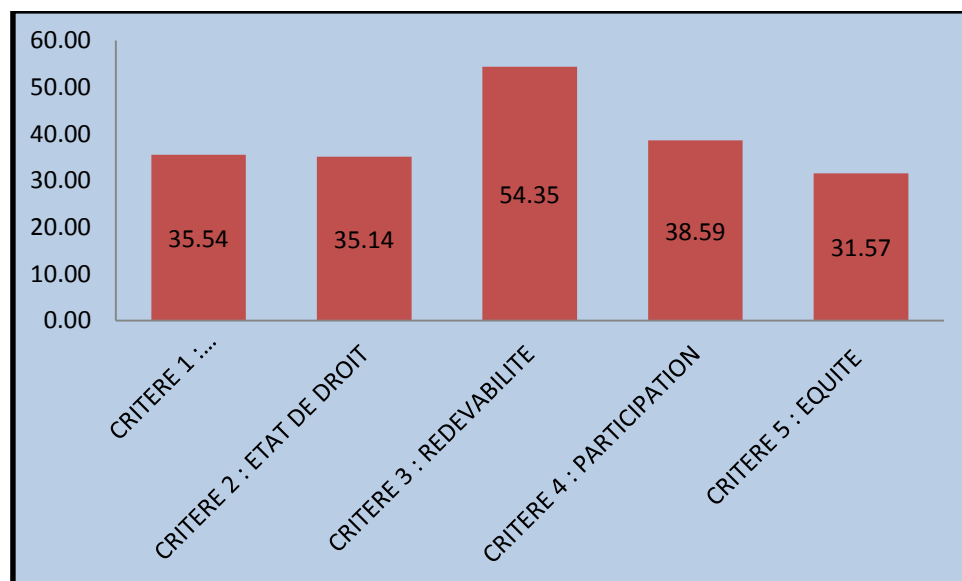
Commune de Bignona: 52

Quel est le niveau de performance de la gouvernance des **ressources financières et fiscales** de la Commune de Bignona en 2011 ?



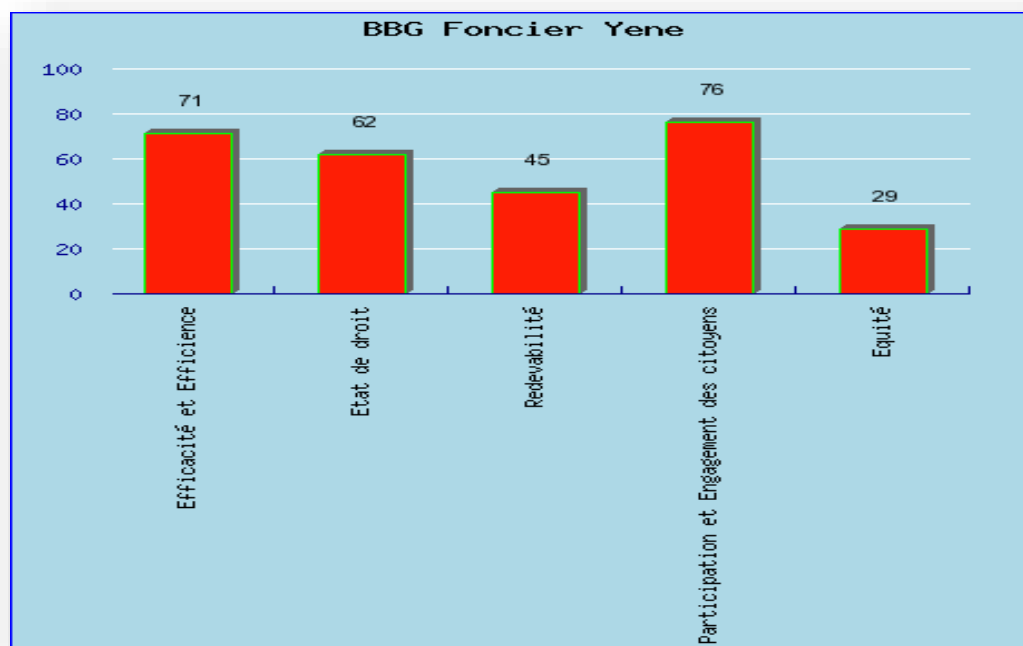
Commune d'Arrondissement de Thiès Nord: 39

Quel est le niveau de performance de la gouvernance du secteur de l'**environnement** de la Commune d'Arrondissement de Thiès Nord en 2011 ?



Communauté Rurale de Yène: 56

Quel est le niveau de performance de la gouvernance du secteur foncier de la Communauté Rurale de Yène en 2010 ?



La décentralisation fiscale est l'une des stratégies mise en œuvre dans beaucoup de pays africains engagés dans l'expérience de la décentralisation, pour impulser l'économie des collectivités locales. Au Sénégal, la territorialisation de la gestion des affaires publiques accompagnée par les réformes entreprises à partir de 1996 ont permis aux collectivités locales de faire face au manque de ressources financières. Cependant, les difficultés et obstacles persistent quant à l'efficacité de la décentralisation fiscale et dans la possibilité des collectivités locales à impulser un développement économique et social à partir des rapports financiers établis par l'Etat. Il faut également rajouter aux contraintes dans le recouvrement des ressources propres, due à la faible citoyenneté fiscale des contribuables qui implique le renforcement de capacités des ayants droit sur les enjeux.

Aussi, sur les ressources partagées, une contribution des grandes entreprises versée depuis 2001 au CGE avait soulevé des vagues au niveau de certaines collectivités locales (proposer des mécanismes pour s'assurer de la fiabilité des ristournes de l'Etat). La contribution de l'adressage et des SIG pour une meilleure connaissance de l'assiette est à encouragée.

1. Le concept de décentralisation fiscale :

La décentralisation fiscale est l'ensemble des rapports financiers entre l'Etat et les collectivités locales. Elle est constituée :

- des ressources propres des collectivités ;
- des ressources partagées avec l'Etat ;
- du transfert des ressources du budget de l'Etat aux collectivités locales.

2. Ressources propres des collectivités

La définition d'un champ fiscal propre aux collectivités locales se retrouve dans la plupart des lois de décentralisation. Le code général des impôts et les lois et règlements relatifs au régime financier des collectivités locales définissent les principes généraux applicables en ces matières. Le recouvrement des impôts et taxes propres aux collectivités locales a eu, jusqu'ici, un rendement très faible. Ceci s'explique par la complexité du système de fixation de l'assiette et des modes d'évaluation des impôts, l'étroitesse et l'inadaptation de la fiscalité locale, les difficultés de recouvrement accentuées par la faiblesse des moyens humains, matériels et logistiques des collectivités locales comme des services de l'Etat et l'absence au niveau local,

Réformes

Au Sénégal, de profondes réformes opérées en 2004 ont apporté une modification au Code général des impôts et ont favorisé la simplification du système d'imposition tout en renforçant la capacité financière des communes. Elles sont intervenues pour corriger une situation financièrement asphyxiante pour les collectivités locales. En effet, malgré le caractère varié de la fiscalité locale, c'est seulement une petite partie des taxes et impôts qui constituaient les ressources fiscales locales. Selon les études, le niveau de recouvrement de la fiscalité propre est faible. Et pour cause, le système fiscal en place ne favorisait pas une meilleure exploitation des possibilités locales ; de même que le système d'évaluation qui était basé sur les estimations des années antérieures ne permettait pas aux acteurs d'éliminer les écueils de l'exercice passé. Aussi, la fiscalité locale était-elle prédominée par les impôts directs, ce qui ne lui permettait pas d'évoluer en fonction des activités économiques...

d'un instrument adapté pour la maîtrise et l'exploitation optimale du potentiel fiscal. Il s'y rajoute la non implication des collectivités locales dans les principales étapes de la chaîne fiscale. C'est en effet, les services du Ministère des Finances qui établissent l'assiette, émettent les rôles (Services des impôts) et assurent le recouvrement (Perceptions). Mieux ce sont eux aussi (Services des impôts) qui font les dégrèvements en matière d'impôts.

Dans la plupart des cas, ces services de l'Etat n'ont pas de relations contractuelles avec les collectivités locales pour le compte desquelles ils travaillent. Ces dernières n'ont guère de possibilité de réaction ou en tout cas, utilisent rarement les voies de recours qui leur sont offertes en cas d'insuffisance de performances de la part des services de l'Etat notamment ceux du trésor.

3. Ressources partagées avec l'Etat

Dans nombre de pays, l'Etat accepte de partager certains impôts avec les collectivités locales. Au Sénégal, il n'y a véritablement pas à présent, de mécanismes en place permettant aux collectivités locales de prétendre à la mobilisation de ressources provenant de d'une fiscalité partagée avec l'Etat. La TVA est l'un des rares impôts qui offre des promesses en termes de partage de ressources entre les collectivités locales et l'Etat. Les lois de finances précisent les modalités de partage de la TVA.

Les collectivités locales n'ont pas à disposition un système d'information leur permettant de savoir ce que l'Etat leur doit au titre du reversement de la TVA si bien qu'elles se contentent, chaque année, de ce que leur alloue l'Etat. Là aussi aucune prévisibilité n'est possible. Dans le domaine fiscal, la réalité est quasi identique. La création de l'impôt tout comme la fixation de l'assiette et du taux relève du pouvoir exclusif de l'Etat. Il en est de même aussi en matière d'exonération fiscale où les collectivités ne disposent d'aucun pouvoir sinon, celui de constater les mesures en termes d'exemption et d'exonération que l'Etat prend dans ce domaine en faveur de personnes physiques ou morales opérant parfois dans leur territoire.

Ces mesures ne sont pas sans causer aux collectivités locales un réel manque à gagner sur le plan fiscal. Le même constat peut être aussi fait dans le domaine budgétaire ou la détermination des critères de répartition des fonds de dotation et de concours relève exclusivement de l'Etat via le conseil national de développement des collectivités locales.

En définitive, en matière de ressources partagées avec l'Etat (fiscalité partagée recouvrée par l'Etat qui reverse aux CL la part qui leur revient), d'importants dysfonctionnements existent : irrégularité des versements, inégalité dans la répartition...

4. Transfert des ressources du budget de l'Etat aux collectivités locales.

Les transferts financiers du budget de l'Etat à celui des collectivités locales se justifient à plus d'un titre (i) les collectivités locales assurent certaines charges au nom et pour le compte de l'Etat. Les collectivités participent à la mise en œuvre des politiques nationales et contribuent de ce fait à la réalisation des objectifs de développement du pays.

A ce titre, l'Etat se doit de soutenir l'exécution locale des politiques nationales ; l'Etat a le devoir d'assurer une péréquation entre les collectivités locales pour corriger les déséquilibres qui peuvent se développer du fait des dotations différenciées entre collectivités locales en termes de potentialités naturelles, économiques ou humaines.

Les transferts financiers de l'Etat aux collectivités locales peuvent prendre plusieurs formes :

- dotations générales pour contribuer au fonctionnement des collectivités locales ;
- fonds de concours pour participer au financement ciblé sur certains investissements ou au soutien à certaines politiques ;
- subventions d'équilibre pour contribuer à l'équilibre des budgets des collectivités locales ;
- reversement aux collectivités locales de ressources mobilisées par l'Etat auprès des partenaires au développement au titre de prêts ou de subventions pour des projets urbains et municipaux.

5. Les obstacles à la mise en place d'une véritable décentralisation fiscale

La décentralisation fiscale rencontre plusieurs obstacles dans sa mise en œuvre, parmi lesquels :

- la faiblesse du niveau général des ressources publiques ;
- la dissymétrie du niveau d'information sur les finances publiques entre Etat et collectivités locales.

Egalement, elle est confrontée à des contraintes dont les principales sont :

- l'absence d'une tradition d'évaluation des politiques publiques ;
- la faiblesse des capacités des collectivités locales à concevoir et à mettre en œuvre des politiques locales adéquates.

6. Pistes de réflexion pour progresser dans la décentralisation fiscale

Il s'agit de structurer le dialogue entre Etat et Collectivités locales sur la décentralisation fiscale. Une des difficultés que rencontre le dialogue sur la décentralisation fiscale est l'absence d'un cadre organisé. En effet, sans un minimum d'informations partagées sur les finances locales, le potentiel et le rendement des différents impôts locaux, le niveau de performance dans la mobilisation des ressources locales, il est difficile d'avoir un dialogue structuré sur la décentralisation fiscale. D'où la nécessité de centraliser les données sur les finances locales, de sorte à en tirer des ratios comparatifs de gestion.

L'effort de normalisation, harmonisation et centralisation des comptes des collectivités locales devrait figurer parmi les priorités du ministère en charge des collectivités locales et des associations nationales d'élus locaux. Cela faciliterait beaucoup l'organisation de débats sur la décentralisation fiscale, qui devraient regrouper l'ensemble des acteurs parties prenantes du processus. De bons cadres pour organiser de tels débats seraient, entre autres :

- la mise en place de comités locaux de finances locales ;
- la définition d'une stratégie qui relie étroitement les performances locales dans la mobilisation des ressources et bénéficie des concours et subventions de l'Etat ;
- la promotion des échanges sur les expériences positives en matière de décentralisation fiscale.

Le résultat attendu à l'issue des échanges est double :

- d'une part amener les Etats à admettre la nécessité d'un ajustement institutionnel des recettes et dépenses publiques au profit des collectivités locales;
- d'autre part montrer qu'une instrumentation existe dans les différents pays dont l'adaptation permet de concrétiser la volonté d'accompagner la délégation de compétences avec la délégation de moyens de les exercer aux collectivités locales.

Sources :

- Document de Programme USAID-PGP Sénégal (Mai 2010) ;
- Bernard HOUEHOUNDE 2010 Le Municipal. Siège : Cotonou, Cité Houéyiho, derrière la rue de la SONEB, Villa C1. 01 BP 1788 Cotonou.
- Conférence Windhoek, 18 mai 2000
- Conférence Cifadel, Juin 2009 - Cameroun

SYNTHESE DES TRAVAUX DE LA COMMISSION CHARGEE DE LA REVUE DU CODE ELECTORAL: EDITION 2011

I- CADRE ET APPROCHE DES TRAVAUX

La Commission Technique chargée de la Revue du Code Electoral (CTRCE) a effectué ses travaux à l'hôtel SAVANA – Dakar du **27 juillet au 09 septembre 2011**. Les travaux étaient modérés par **Monsieur** avec comme suppléant **Monsieur**, respectivement Président et Vice-président du Comité de Veille et de Suivi des Recommandations de la Mission d'Audit du Fichier Electoral (MAFE).

Etaient représentés à ces travaux (voir feuille de présence annexe 1) :

- le Ministère Chargé des Elections (MCE) ;
- le Ministère de l'Intérieur (MINT) ;
- le Ministère des Affaires Etrangères (MAE) ;
- le Ministère des Sénégalais de l'Extérieur (MSE) ;
- la Commission Electorale Nationale Autonome (CENA) ;
- la Justice (Cour Suprême, Cour d'Appel de Dakar et Tribunaux Départementaux) ;
- le Conseil National de Régulation de l'Audiovisuel (CNRA) ;
- les Autorités Administratives;
- la coalition Alliance Sopi pour Toujours (AST) ;
- la coalition Bennoo Siggil Senegaal (BSS) ;
- la coalition Bennoo Taxawal Senegaal (BTS) ;
- la coalition des Partis Politiques Non Alignés (CPNA) ;
- la coalition des Partis Indépendants (CPI) ;
- les partis n'appartenant à aucune coalition ;
- la Société Civile.

Lesdits travaux ont démarré en présence des représentants des partenaires au développement que sont la Délégation de l'union Européenne, l'Ambassade des Etats Unis et l'Ambassade d'Allemagne.

Ils se sont déroulés grâce à l'appui financier et logistique du Programme de Bonne Gouvernance : PGP/ IPES/USAID.

A l'ouverture des travaux, le Modérateur a soumis aux membres de la Commission l'agenda proposé par le Ministère chargé des Elections (qui a

remplacé le Ministère de l'Intérieur). A la suite de quelques amendements et après adoption de la méthodologie, les thématiques suivantes devaient être examinées :

- Les recommandations issues de l'audit du fichier électoral ;
- Les impacts du découpage administratif sur le code électoral ;
- Les impacts de la loi sur la parité absolue homme-femme sur le code électoral ;
- Les propositions de modification techniques présentées par le Ministère chargé des Elections ;
- Les propositions de la CENA, de la Justice (Cour Suprême, Cour d'Appel de Dakar, Tribunaux départementaux) et du CNRA ;
- les propositions des partis politiques.

Il revenait au représentant de chaque acteur de présenter les propositions de sa structure avant discussion et le Modérateur faisait la synthèse. Le secrétariat dirigé par Monsieur et composé des membres du Comité de rédaction du Ministère chargé des Elections et d'un représentant de la CENA, assurait le suivi des travaux en présentant les amendements à adopter avant les discussions sur les propositions suivantes.

Au cours des travaux, la CTRCE a demandé à la commission n° 1 du Comité de Veille chargé du cadre légal de la Formation et de la Communication de se réunir afin d'examiner la question de l'institutionnalisation d'un cadre de concertation et de dialogue et les recommandations de la Mission d'Audit qui n'ont pas été prises en compte dans le cadre de la revue notamment :

- les recommandations à long terme ;
- les questions relatives à la nationalité avec le principe de la non discrimination ;
- les questions relatives aux conséquences des condamnations pénales ;
- le vote des militaires et paramilitaires aux élections locales et en même temps que les électeurs civils à la suite du croisement des deux fichiers.

Les travaux initialement prévus du **27 juillet au 12 août 2011** se sont prolongés jusqu'au **09 septembre 2011**. La recherche constante du consensus et la qualité des débats en sont les causes principales.

II- QUELQUES DONNEES STATISTIQUES

- 1-** S'agissant des propositions du MCE, le nombre d'articles concernés se chiffrent à **cent un (101)** dont **soixante huit (68)** dans la partie législative et **trente trois (33)** dans la partie réglementaire.

- 2-** Concernant la CENA, la Cour d'Appel et le CNRA, les propositions sont au nombre de **vingt six (26)**.

3- Pour ce qui est des coalitions de partis politiques, leurs propositions sont au nombre de **cent trente trois (133)** dont **cent dix huit (118)** dans la partie législative et **quinze (15)** dans la partie réglementaire.

Le nombre total de propositions est de **deux cent soixante quinze (275)** et concernent **cent cinquante six (156)** articles.

Ces propositions ont touchés **cent cinquante six (156)** articles du code électoral dont **cent quatorze (114)** dans la partie législative et **quarante deux (42)** dans la partie réglementaire sur **deux cent quatre vingt dix huit (298)** et **cent onze (111)** articles que comptent respectivement la partie législative et celle réglementaire du code électoral.

NB: Des articles ont été touchés du fait de l'impact des nouvelles dispositions, notamment l'adoption du bulletin unique. Les articles concernés sont au nombre de **quinze (15)**.

4 -Le nombre de propositions retirées est de **quarante (40)**

5- Il y a eu **quinze (15)** points de désaccords

6- Trois (03) réserves ont été émises

7- Les recommandations sont au nombre de **dix neuf (19)**

III- LE CONTENU DES CONCLUSIONS

1-Les mesures transitoires préconisées :

1-1 le renouvellement et le remplacement des membres de la CENA ;

1-2 pour la gestion des listes et des cartes des électeurs maintenir le statu quo jusqu'après les élections de 2012 pour pouvoir procéder au croisement en vue de l'unification du fichier national et du fichier des sénégalais de l'Extérieur.

2 - Les points ayant fait l'objet de désaccord

Il s'agit essentiellement des points suivants :

2-1 Le nombre et la clé de répartition des sièges des députés ;

2-2 la suppression du dépôt de la photo du candidat tête de liste aux élections locales ;

2-3 L'interdiction du couplage des élections ;

2-4 La fixation d'un plafond pour la caution à verser aux élections nationales ;

2-5 L'autorisation de publier les sondages d'opinion ;

- 2-6** Le quart bloquant ;
- 2-7** L'âge minimum et maximum du Président de la République ainsi que le degré de parenté entre le Président sortant et un autre candidat ;
- 2-8** L'interdiction des candidatures à la Présidence de la République après épuisement des deux mandats constitutionnels ;
- 2-9** La prise en charge des mandataires et représentants des partis et coalitions de partis dans les différentes étapes du processus électoral ;
- 2-10** La répartition des temps d'antenne entre le candidat sortant et les autres candidats à l'élection présidentielle ;
- 2-11** La participation du Président de la République dans les campagnes électorales pour les législatives et les locales ;
- 2-12** Le poinçonnage des cartes d'électeur pour remplacer la mention « A VOTE » ;
- 2-13** l'édition de la photo et de la signature électronique de l'électeur sur les listes d'émargement ; La mise en place de lecteurs de cartes d'électeur et d'identité numérisée dans les bureaux de vote ;
- 2-14** la parenté au niveau des Conseils Municipaux et Ruraux ;
- 2-15** l'extension des restrictions sur la parenté au niveau des Conseils Régionaux.

3- Les réserves

- 3-1** A la suite du retrait de la proposition sur **l'article L 35** relativement l'organisation des opérations de la Révision Exceptionnelle des Listes Electorales à **120 jours** des élections, le Ministère chargé des Elections a émis des réserves relativement aux difficultés à organiser cette révision après la présidentielle du **26 février 2012** et en vue des législatives de 2012;
- 3-2** L'heure d'ouverture et de clôture du bureau de vote avec la possibilité de prorogation jusqu'à 20 heures. (BSS a émis des réserves sur la prorogation) ;
- 3-3** La DAGAT a émis des réserves sur la décision de permettre aux Sous-préfets de délivrer des récépissés aux mandataires des candidats et listes des candidats ;

4 - Les avancées majeures

4-1 La révolution c'est l'adoption unanime de l'utilisation du bulletin unique avec tirage au sort pour déterminer la position des candidats ou liste des candidats sur ledit bulletin. Les bulletins

seront sécurisés et leurs dimensions ainsi que celles des photos des candidats seront déterminées par arrêté du Ministre chargé des Elections. Conformément au mandat de la CTRCE, les dispositions concernées ont été identifiées ainsi bien dans la partie législative que dans celle réglementaire ;

- 4-2** La précision sur les compétences des structures chargées de gérer le processus électoral, notamment : (le MCE, le MAE, le MSE, la CENA, la CA) ;
- 4-3** La compétence des autres Cours d'Appel pour les élections locales ;
- 4-4** La suppression de la compétence nationale ;
- 4-5** Le croisement tendant à unifier le fichier national et le fichier des sénégalais de l'Extérieur ;
- 4-6** L'acceptation du spray à côté de l'encre liquide indélébile avec la possibilité laissée à l'Administration de choisir l'un ou l'autre ;
- 4-7** La précision de la nature du recours contre les arrêts de la Cour d'Appel statuant en matière de contentieux des élections locales : Il s'agit d'un appel ;
- 4-8** L'arrêt de la distribution des cartes d'électeur la veille du scrutin ;
- 4-9** L'extension de l'obligation du respect de l'équité qui pèse désormais sur les nouveaux supports médiatiques qui décident d'intervenir dans le traitement de la campagne électorale ;
- 4-10** La fixation du délai de publication de la liste des mouvements à la suite de la Révision des Listes Electorales ;
- 4-11** La fixation de la date des élections par décret ;
- 4-12** L'extension des pouvoirs de sanction du CNRA par renvoi au texte qui le régit ;
- 4-13** Le regroupement des commissions au niveau des sièges des communes, communes d'arrondissement et communautés rurales 10 jours avant le scrutin ;

- 4-14** La notification au greffe du Conseil Constitutionnel du titre de coalition avec la liste des partis politiques légalement constitués qui la compose au plus tard la veille du dépôt de candidature à la présidence de la république ;
- 4-15** L'augmentation des délais de dépôt de candidature pour les élections législatives et locales ;
- 4-16** Le dépôt des candidatures aux élections municipales au niveau des sous-préfectures pour les communes d'arrondissement avec harmonisation des dispositions des articles L 14 et R 74 ;
- 4-17** L'augmentation du délai imparti à la Commission Départementale de Recensement des votes qui peut désormais aller jusqu'au mardi à midi ;
- 4-18** La mise à disposition de la version électronique et la version papier aux candidats et liste de candidats ainsi que la CENA de la liste des électeurs bureau de vote par bureau de vote. La version papier destinée aux candidats et liste de candidats est tirée par des imprimeurs. Seulement les exemplaires détenus par le Président du bureau de vote et le Contrôleur de la CENA font foi ;
- 4-19** La mise à disposition de la CENA d'une copie de la liste des candidats au moment du dépôt pour les élections législatives et pour les élections locales ;
- 4-21** Le règlement de la question du bulletin blanc ;
- 4-20** Le règlement du problème de l'égalité du suffrage pour les élections des listes ;
- 4-21** Le maintien du montant de la dernière caution en cas d'élections anticipées ;
- 4-22** La possibilité pour les Autorités Administratives qui ont été affectées après la révision des listes électorales, de voter dans un bureau de vote de leur nouvelle circonscription,
- 4-23** La décision motivée en cas de refus de prendre une liste au moment du dépôt des candidatures aux élections législatives et locales ;
- 4-24** La convocation des électeurs en cas d'élections anticipées ;
- 4-25** L'identification des autorités compétentes pour procéder à la publication des résultats définitifs ;
- 4-26** L'ouverture aux Nouvelles Techniques d'Information et de

5 - Les recommandations

- 5-1** Motiver les membres des bureaux de vote à l'instar des contrôleurs de la CENA ;
- 5-2** Revoir les procès verbaux des bureaux de vote de façon à intégrer le nombre des votants non inscrits sur la liste des électeurs du bureau de vote ;
- 5-3** Prévoir un coordonnateur dans chaque lieu de vote pour le suivi du bon fonctionnement des bureaux de vote et l'information des Autorités ;
- 5-4** Prévoir dans la circulaire du Ministre chargé des Elections de porter le plan de ramassage à la connaissance des mandataires ;
- 5-5** Revoir les sanctions pour d'éventuelles aggravations des peines ;
- 5-6** Revoir les délais de dépôt pour le présidentiel (après 2012) ;
- 5-7** Faire une forte recommandation à la justice pour améliorer les conditions et modalités de délivrance du casier judiciaire ;
- 5-8** Réfléchir sur les conditions d'amélioration de la participation des Sénégalais de l'extérieur au vote ;
- 5-9** La mise à disposition à temps du «Spécimen» du bulletin unique de vote aux candidats et liste de candidats ;
- 5-10** Mettre suffisamment de moyens pour assurer une bonne campagne de communication sur le bulletin unique ;
- 5-11** Prévoir la préparation et l'organisation de référendums dans le code électoral ;
- 5-12** Procéder au financement des Partis Politiques légalement constitués avec une certaine rationalisation de l'existence des partis au Sénégal ;
- 5-13** Revoir les dispositions des articles L118 en vue d'augmenter les délais de réclamations contre les candidatures à la présidentielle ;
- 5-14** Harmoniser les dispositions des articles LO 151 et L196 sur les éventuelles candidatures des naturalisés et leur adéquation avec l'élection présidentielle ;

- 5-15** Réfléchir sur la candidature indépendante aux élections locales à long terme ;
- 5-16** Institutionnaliser et pérenniser du dialogue et la concertation entre les différents acteurs du processus électoral en créant un cadre permanent de concertation dans le code électoral ;
- 5-17** Renforcer la sensibilisation et l'information des populations dans toutes les procédures d'élections ;
- 5-18** Respecter le calendrier électoral ;
- 5-19** Revoir les dispositions de la loi sur la parité, notamment son intitulé et prendre en compte les difficultés sur l'adéquation entre l'égalité des chances d'accès et la présence effective dans les institutions concernées. Il en est de même des cas de suppléances et de candidatures uniques dans une circonscription

**Directeur de la Formation
et de la Communication**



Un Peuple – Un But – Une Foi

MINISTERE DE L'INTERIEUR

DIRECTION GENERALE DES ELECTIONS

DIRECTION DE LA FORMATION
ET DE LA COMMUNICATION

MINISTERE DE LA JUSTICE

COUR D'APPEL DE DAKAR

SECRETARIAT GENERAL

FASCICULE SU R

**LA REVISION DES LISTES
ELECTORALES ET LE
TRAITEMENT DU
CONTENTIEUX**

SOMMAIRE

	Pages
AVANT-PROPOS	4
INTRODUCTION	5
CHAPITRE I-LA PHASE ADMINISTRATIVE DE LA REVISION DES LISTES ELECTORALES	6
I. LA COMMISSION ADMINISTRATIVE	6
A. Composition – organisation et fonctionnement	6
B. Technique d’écriture	7
II. LES OPERATIONS DE LA REVISION	8
A. Les demandes d’inscription	8
1. Conditions d’inscription sur les listes électorales.....	8
2. La prise en charge de la demande d’inscription.....	8
3. Les méthodes d’inscription.....	9
4. Pour les militaires et paramilitaires.....	9
B. Modification d’inscription ou délivrance de duplicata	10
1. La prise en charge de la demande de modification.....	10
2. La prise en charge de la demande de délivrance de duplicata.....	10
3. Pour les militaires et paramilitaires.....	11
C. Changement de statut	11
D. Radiation	12
1. Condition de radiation d’électeurs des listes électorales.....	12
2. La prise en charge de la demande de radiation d’électeur.....	12
3. Pour les militaires et paramilitaires.....	12
III. ACHEMINEMENT DES CARNETS	12
CHAPITRE II- LE TRAITEMENT DES DEMANDES PAR LA DIRECTION DE L’AUTOMATISATION DES FICHIERS	13
I. LA PRISE EN CHARGE DES CARNETS	13
La réception d’un carnet.....	13
II. LE TRAITEMENT DES DEMANDES	13
1. Le contrôle de validité des demandes.....	14
2. <i>Typologie des rejets</i>	14
a. Le rejet de la demande d’inscription.....	14
b. Le rejet de la demande de modification d’inscription.....	14
c. Le rejet de la demande de duplicata.....	14

d. Le rejet de la demande de changement de statut.....	15
3. La saisie des demandes.....	15
4. Le contrôle de la saisie des demandes.....	15
5. La vérification de la saisie des demandes.....	15
6. La mise à jour	15
III. LES EDITIONS	16
IV. LE CONTENTIEUX	16

CHAPITRE III-LE TRAITEMENT DU CONTENTIEUX DE LA REVISION DES LISTES ELECTORALES.....17

I. LA JURIDICTION COMPETENTE	17
II. LES REGLES DE SAISINE	17
1. Les cas d'ouvertures.....	17
a. Des radiations.....	18
b. Des omissions.....	18
c. Des refus d'inscription.....	18
2. Qui peut saisir le tribunal ?.....	18
3. Dans quel délai saisir le tribunal ?.....	19
4. Formalités de la saisine	19
III. LA DECISION.....	19
1. Préalable	19
2. Nature de la décision	19
3. Notification de la -décision	19
4. Recours.....	19

CHAPITRE IV-TRAITEMENT DES ORDONNANCES PAR LA DIRECTION DE L'AUTOMATISATION DES FICHIERS.....20
I. INSCRIPTION.....20
II. MODIFICATION OU DUPLICATA.....20
III. RADIATION.....21
IV. CHANGEMENT DE STATUT.....21

ANNEXES

- a. Décret 2010-1521 Portant révision exceptionnelle des listes électorales en vue de l'élection présidentielle du 26 février 2012
- b. Décret 2011-1058 Portant prorogation de la date de clôture des opérations de la révision exceptionnelle des listes électorales en vue de l'élection présidentielle du 26 février 2012
- c. Décret 2011-750 Portant modification du décret n°2011-290 du 02 mars 2011 modifiant les articles 4, 5 et 6 du décret n°2005-787 du 06 septembre 2005 portant fixation du modèle de la carte nationale d'identité numérisée, des libellés de son contenu, des conditions de sa délivrance et de son renouvellement

- d. Formulaire d'avis de rejet
- e. La liste des adresses électorales du département
- f. La carte électorale des militaires et corps paramilitaires

AVANT-PROPOS

Ce fascicule a été conçu par le Directeur de la Formation et de la Communication de la Direction Générale des Elections en collaboration avec Souleymane TELICO, Secrétaire Général de la Cour d'Appel de Dakar avec l'appui du Programme Gouvernance et Paix (PGP) financé par l'USAID. Il est destiné aux Présidents des Tribunaux départementaux afin de leur donner suffisamment d'informations sur la révision des listes électorales pour qu'ils puissent traiter aisément les cas de contentieux qui naîtront des opérations de ladite révision. Il est rédigé de manière simple et pratique. Il n'a pas vocation à donner des directives. Il s'agit juste d'un outil qui facilite la lecture, la compréhension et l'application des dispositions du Code électoral en tenant compte des préoccupations techniques.

**Directeur de la Formation et
de la Communication**

INTRODUCTION

L'organisation d'élections libres et transparentes obéit à plusieurs prérequis dont l'existence de listes électorales régulièrement mises à jour. C'est pour l'avoir compris que les Autorités sénégalaises ont très tôt entrepris de constituer un fichier électoral représentatif du corps électoral sur la base des listes électorales que les commissions administratives ont la mission de réviser annuellement. En effet, aux termes de l'article **L.35 du code électoral**, « **les listes électorales sont permanentes. Elles font l'objet d'une révision annuelle initiée par l'Administration et exécutée par les commissions administratives.**

Avant chaque élection générale, une révision exceptionnelle est décidée par décret ». C'est précisément l'objet du **décret n° 2010-1521 du 16 Novembre 2010** dont l'article premier dispose qu'« **il est institué une révision exceptionnelle des listes électorales en vue de l'élection présidentielle du 26 février 2012.** »

Pour mémoire, la révision ordinaire ou exceptionnelle des listes électorales est organisée par les articles **R17 à R33** du code électoral. En tout état de cause, la révision qu'elle soit ordinaire ou exceptionnelle comporte essentiellement trois phases :

- La phase administrative assurée par les autorités administratives (Préfets et Sous-préfets) et les commissions administratives en rapport avec les CEDA (Commissions Electorales Départementales Autonomes) et leurs contrôleurs ;
- La phase technique de traitement des opérations par la DAF (Direction de l'Automatisation des Fichiers) ;
- La phase de traitement du contentieux au niveau des tribunaux départementaux.

Après cette dernière phase, il y a enfin la prise en compte des décisions de justice par la DAF. Le dernier chapitre est consacré aux informations que doivent contenir les décisions de justice pour une bonne exploitation.

CHAPITRE I-LA PHASE ADMINISTRATIVE DE LA REVISION DES LISTES ELECTORALES

En application des dispositions du décret n°**2011-1521**, la révision exceptionnelle des listes électorales a lieu sur toute l'étendue du territoire national du **1^{er} décembre 2010 au 30 juin 2011**. Elle est assurée par des commissions administratives à raison d'une commission au moins par collectivité locale (commune, commune d'arrondissement et communauté rurale).

Les opérations sont relatives :

- aux demandes d'inscription ;
- aux demandes de modification et de délivrance de duplicata ;
- aux radiations d'électeurs ;
- aux changements de statut des militaires et paramilitaires redevenus civils ou des civils devenus militaires ou paramilitaires.

Les demandes sont reçues au niveau des commissions jusqu'au **16 août 2011**. Cette nouvelle date résulte du décret n°**2011-1058 du 29 juillet 2011** portant prorogation de la date de clôture des opérations de la révision exceptionnelle des listes électorales.

I. LA COMMISSION ADMINISTRATIVE

A. Composition – organisation et fonctionnement :

Elle est ainsi composée :

- le président nommé par l'autorité administrative (préfet ou sous-préfet) : il assure l'autorité au sein de la commission ; il est chargé de renseigner tous les carnets ;
- le Maire ou son représentant (dans les communes et communes d'arrondissement), le Président de la Communauté Rurale ou son représentant (dans les communautés rurales) ;
- les représentants des partis politiques légalement constitués.

La Commission administrative officie sous la supervision et le contrôle du représentant de la Commission Electorale Nationale Autonome (CENA)

Elle est chargée :

- d'inscrire les nouveaux électeurs civils comme militaires et paramilitaires ;
- de prendre en charge les demandes des électeurs qui souhaitent changer de circonscription électorale ;
- de prendre en charge les demandes de duplicata suite à la perte de la carte d'électeur ;
- de prendre en charge les demandes de duplicata suite à la correction de la carte nationale d'identité (CNI);
- de prendre en charge les changements de statut ;
- de procéder à la radiation des électeurs décédés, des citoyens qui désirent ne plus figurer sur les listes électorales et des électeurs qui sont frappés d'incapacité.

Ces opérations sont consignées dans des carnets à feuillets (chaque feuillet correspondant à une demande) :

- 50 feuillets pour les carnets d'inscription ;
- 25 feuillets pour les carnets de modification de circonscription électorale ou de duplicata de la carte d'électeur ;
- 25 feuillets pour les carnets de changement de statut ;
- 25 feuillets pour les carnets de radiation.

Les carnets comportent des numéros de séries et les feuillets sont également numérotés.

La Commission Administrative est équipée du répertoire des adresses électorales du pays, du bottin des collectivités locales et de la carte électorale pour les militaires et paramilitaires.

B. Technique d'écriture :

- Les caractères d'imprimerie et en majuscule sont utilisés pour renseigner les carnets

Exemple Profession : MAGISTRAT

Adresse : RUE 25 ANGLE 34 DAKAR

Il est utilisé un chiffre ou lettre par case

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

- Les mots ne doivent pas être coupés

- Les abréviations ne doivent pas être utilisées
- **Tout feuillet illisible est rejeté au niveau central.**

II. LES OPERATIONS DE LA REVISION :

A. Les demandes d'inscription :

1. Conditions d'inscription sur les listes électorales :

Pour s'inscrire, l'électeur doit présenter sa CNI numérisée. La commission doit :

- s'assurer que le requérant a ou aura au moins **18 ans** accomplis le **26 février 2012**. Pour cela, il doit être né le **26 février 1994** au plus tard ;
- s'assurer que le requérant n'est pas frappé d'incapacité électorale ;
- s'assurer que le requérant n'est pas déjà inscrit sur la liste électorale ;
- vérifier le centre de délivrance de la CNI : si c'est une commission administrative, cela signifie que l'électeur est déjà inscrit sur une liste électorale ; si cette CNI est établie par un centre classique (commissariat ou sous-préfecture) ou par une préfecture ;
- interpellé l'électeur pour savoir s'il n'est pas déjà inscrit ; au cas échéant, l'inscrire.

NB : Le citoyen sénégalais qui résidait à l'étranger, inscrit dans le fichier des sénégalais de l'extérieur et qui souhaite voter au Sénégal doit formuler une demande d'inscription et non une demande de modification. En clair, pour satisfaire sa demande, il faut l'inscrire comme un sénégalais ordinaire, sans tenir compte de sa présence dans le fichier des sénégalais de l'extérieur. Il ne s'agit donc pas en ce qui le concerne d'une opération de modification mais bien d'une opération d'inscription nouvelle.

2. La prise en charge de la demande d'inscription :

L'électeur, à son arrivée à la commission, se présente au président qui :

- a. S'il s'agit d'une **demande d'inscription sur la liste électorale de la collectivité locale**, et au vu de sa carte d'identité numérisée ou de son récépissé de demande de CNI comportant le numéro d'identification nationale (décret n°2011-750 du 06 juin 2011), lui demande s'il n'est pas déjà inscrit sur une liste électorale. Si l'électeur est déjà inscrit, le président refuse sa demande d'inscription et lui restitue sa carte d'identité ou son récépissé et lui délivre en même temps un avis de rejet.

Si l'électeur n'est inscrit sur aucune liste, le président prend en charge sa demande et l'inscrit.

- b. S'il s'agit d'une **demande d'inscription hors la collectivité locale**, s'assure que l'adresse électorale demandée figure dans le répertoire des adresses électorales de la collectivité locale sollicitée par l'électeur ; il prend en charge sa demande. **Il consulte le répertoire de la circonscription administrative qui abrite la collectivité locale demandée par l'électeur ; à défaut le bottin des adresses électorales par collectivité locale et par lieu de vote.**

3. Les méthodes d'inscription :

1. Lorsqu'il s'agit d'une inscription dans la collectivité, indiquer le nom de la collectivité locale (commune, commune d'arrondissement, communauté rurale) ;
 - Lorsqu'il s'agit d'une inscription hors de la collectivité locale, il faudra bien demander à l'électeur la circonscription où il veut s'inscrire. **La commission ne peut pas affecter d'office un électeur à une collectivité locale quelconque ; il appartient à l'électeur de préciser lui-même sa collectivité locale d'inscription.** Elle doit en outre :
 - Préciser le Département de rattachement de la collectivité locale ;
 - Déterminer **avec le requérant** son Adresse Electorale dans la collectivité locale d'inscription.

NB : L'Adresse Electorale doit obligatoirement figurer sur le répertoire des adresses électorales de la collectivité locale d'inscription du requérant et son orthographe doit être conforme à celui du répertoire ; à défaut l'inscription sera rejetée.

Le président de la commission doit par ailleurs :

- Remplir les **2** récépissés destinés respectivement à la CENA et au requérant ;
- Apposer le visa de la commission sur la partie du feuillet relative à l'inscription et sur les **2** récépissés et signer sur chaque récépissé ;
- Faire viser la partie du feuillet relative à l'inscription et le récépissé de l'électeur par le représentant de la CENA ;
- Détacher et remettre les **2** récépissés à leurs destinataires respectifs (électeur et contrôleur de la CENA).

4. Pour les militaires et paramilitaires :

Ce sont les mêmes opérations. Toutefois, en plus de la carte nationale d'identité, il faut un document justificatif de sa présence au corps. Ensuite, le Président renseigne la

rubrique département. S'il y a plusieurs lieux de vote, il demande à l'électeur de choisir celui qui lui est le plus proche.

B. Modification ou délivrance de duplicata :

1. La prise en charge de la demande de modification :

a. Conditions de modification sur les listes électorales :

La demande de modification consiste à changer une inscription d'une collectivité locale vers une autre.

L'électeur qui demande la modification de son inscription doit impérativement présenter ses cartes d'identité et d'électeur numérisées ; cette **dernière est retirée et agrafée au feuillet**. A défaut, la demande de modification ne sera pas prise en compte.

NB : Bien que le code électoral ne le dise pas expressément, une interprétation commune avec la Commission Electorale Nationale Autonome (CENA) impose à l'électeur de présenter un certificat de résidence ou toute autre pièce justifiant sa présence ou son attachement à la collectivité locale ciblée. Il s'agit notamment d'une facture d'électricité, d'eau, d'un quitus fiscal ou même d'une note d'affectation le tout au nom de l'électeur. Ce document est en même temps agrafé au feuillet.

b. Modalités de modification :

Le président demande à l'électeur la nouvelle circonscription électorale où il désire s'inscrire. Il précise le département de rattachement et détermine avec lui son adresse électorale sur la base du répertoire ou du bottin.

NB : Un électeur inscrit dans une collectivité locale ne peut pas demander une modification d'inscription dans la même collectivité locale (il n'est pas prévu un changement de lieu de vote).

c. Identification de l'électeur :

Recopier exactement ses données telles qu'elles figurent sur la carte d'électeur présentée :

- Indiquer le numéro de l'électeur ;
- Indiquer le Numéro d'Identification Nationale ;
- Préciser les prénoms et nom de l'électeur.

2. La prise en charge de la demande de délivrance de duplicata :

- Suite à la perte de la carte d'électeur, le président, au vu de la CNI numérisée et **du certificat de perte de la carte d'électeur** délivré par la police ou la gendarmerie, prend en charge sa demande et l'inscrit dans le carnet « **modification et duplicata** ». **Le certificat de perte est agrafé au feuillet.**

NB : Ce certificat de perte est un imprimé spécial mis à la disposition des brigades de gendarmerie et des commissariats de police.

- Suite à la correction de la carte d'identité, le président au vu de la carte d'identité corrigée et de la carte d'électeur à corriger, prend en charge sa demande et l'inscrit dans le carnet « **modification et duplicata** ». **La carte d'électeur à modifier est agrafée au feuillet.**

NB : Un électeur ayant perdu sa carte d'électeur peut en plus de sa demande de duplicata formuler une demande de modification de circonscription électorale. Dans ce cas, il est procédé, au vu du certificat de perte, à sa programmation sur la liste de la nouvelle collectivité.

NB : En cas de perte de la carte d'électeur et de demande de modification, les deux rubriques sont renseignées en même temps. Il s'agit de deux opérations jumelées.

3. En ce qui concerne les militaires et paramilitaires, il s'agit des mêmes opérations avec les particularités exposées au point 5 sur l'inscription.

C. Changement de statut :

Il concerne d'abord les militaires et paramilitaires redevenus civils et qui doivent quitter le fichier des militaires pour celui des civils, ensuite les civils devenus militaires ou paramilitaires et qui doivent quitter le fichier des civils pour celui des militaires ou paramilitaires.

Le changement se fait sur la base d'un **carnet de changement de statut** composé de feuillets. Chaque feuillet est subdivisé en quatre parties :

1. La partie Identification de l'électeur ;
2. La partie électeur militaire ou paramilitaire à électeur civil ; elle indique la nouvelle adresse électorale ;
3. La partie récépissé destinée à la CENA ;
4. La partie récépissé destinée à l'électeur.

NB : Le militaire ou paramilitaire redevenu civil doit présenter sa CNI, la pièce justificative de sa sortie du corps et la carte d'électeur dont le premier chiffre du numéro est 9. Cette carte et la pièce justificative sont agrafées au feuillet.

S'il s'agit d'un civil devenu militaire ou paramilitaire, seule la rubrique nouveau département est renseignée. L'électeur doit en même temps présenter outre sa CNI, son ancienne carte d'électeur et la pièce justificative de sa présence au corps.

D. Radiation :

1. Conditions de radiation des listes électorales :

La commission ne procède qu'à la radiation des électeurs décédés, des électeurs frappés d'un cas d'incapacité prévue par le code électoral ou des électeurs qui demandent à être radiés des listes électorales.

2. La prise en charge de la demande de radiation d'électeur :

Le demandeur se présente auprès du président de la commission qui, si la pièce fournie est conforme, prend en charge la demande.

Modalités de radiation :

- Identifier le demandeur ;
- Indiquer le Numéro d'Identification Nationale et le numéro de sa carte d'électeur ;
- Préciser les prénoms et nom de l'électeur à radier ;
- Indiquer le motif : porter **1** dans la case s'il s'agit d'un décès, **2** s'il s'agit d'un cas d'incapacité et **3** si c'est à la demande de l'électeur lui-même ;
- Agrafer au feuillet la pièce justificative produite par l'électeur qui a demandé la radiation ; cette pièce sera transmise en même temps que le carnet de radiation (par exemple certificat de décès).

NB : Le demandeur doit remettre la carte de l'électeur à radier, il est obligatoirement inscrit sur les listes électorales. A l'issue de sa demande, il lui est délivré un récépissé.

3. La même procédure est applicable pour les militaires et paramilitaires sur la base du carnet spécifique.

III. ACHEMINEMENT DES CARNETS :

Les feuillets ne sont pas détachés. Les carnets doivent être entièrement remplis. Les carnets qui ne sont pas bouclés ne peuvent être envoyés qu'à la fin de la période de révision.

Remontée des carnets vers le Niveau Central :

L'autorité administrative en rapport avec la Direction Générale des Elections assure le ramassage et la remontée des carnets bouclés.

NB : A la fin des opérations, tous les carnets remplis ou non remplis doivent être envoyés au niveau central.

CHAPITRE II-LE TRAITEMENT DES DEMANDES PAR LA DIRECTION DE L'AUTOMATISATION DES FICHIERS

I. LA PRISE EN CHARGE DES CARNETS :

La réception d'un carnet :

Cette étape constitue la toute première phase du traitement.

- Les demandes composant un carnet devront nécessairement provenir de la même commission.
- Les demandes d'un carnet sont traitées de manière globale : ce qui revient à dire qu'elles seront toujours au même niveau du processus jusqu'à l'édition des cartes.

A cette étape, il s'agira d'enregistrer le carnet au niveau du système, en saisissant un certain nombre de paramètres qui permettent de référencer le carnet tout le long du processus.

Ces paramètres sont :

- La commission administrative de provenance du carnet
- L'année de la révision
- Le numéro et le type du carnet (inscription, modification, changement de statut, radiation)
- La date d'enregistrement du carnet au niveau du système
- L'opérateur qui a reçu le carnet

Cette opération se fera après la vérification de la présence des éléments suivants sur la page de garde du carnet :

- Le nom de la région de la commission administrative
- Le nom du département
- Le nom de la collectivité locale de siège de la commission administrative
- Le nom de la commission administrative
- L'année de la révision

- Le numéro et le type du carnet
- Le prénom et le nom du président de la commission administrative ainsi que son cachet et sa signature
- Le cachet et la signature du représentant de la CENA
- Le cachet et la signature de l'autorité administrative

II. LE TRAITEMENT DES DEMANDES :

Après la réception du carnet, les différentes demandes empruntent le circuit de traitement. Les différentes étapes du traitement des dossiers sont décrites ci-dessous.

1. Le contrôle de validité des demandes :

Ce contrôle est un contrôle manuel, il consiste à vérifier la validité et la conformité des éléments de la demande. Par exemple une demande de duplicata doit comporter un certificat de perte, une demande de modification devra être accompagnée de l'ancienne carte d'électeur et d'un certificat de résidence notamment. Toutes les demandes devront être visées par le président de la commission administrative et le contrôleur de la CENA, etc.

Durant cette phase, les demandes rejetées sont marquées avec le motif de rejet.

2. Typologie des rejets :

Certaines demandes d'inscription, de modification d'inscription, de délivrance de duplicata ou de changement de statut peuvent être rejetées par le niveau central : la liste des mouvements non pris en compte est éditée et mise à la disposition de la commission.

A titre indicatif

a. Le rejet de la demande d'inscription :

Il est motivé par les cas suivants :

- L'âge du requérant ne permet pas son inscription sur les listes électorales ;
- L'électeur est déjà inscrit sur une liste électorale ;
- L'adresse électorale ne figure pas dans le répertoire des adresses électorales de la collectivité locale d'inscription.

b. Le rejet de la demande de modification d'inscription :

Il est motivé par les situations suivantes :

- La carte d'électeur à modifier n'est pas jointe au dossier ;

- La nouvelle adresse électorale demandée ne figure pas dans le répertoire des adresses électorales de la collectivité locale d'inscription.

c. Le rejet de la demande de duplicata :

La demande de duplicata est rejetée si :

- La carte d'électeur à corriger n'est pas jointe au dossier quand il s'agit d'une demande de duplicata suite à une correction de la CNI ;
- Le certificat de perte n'est pas joint au dossier quand il s'agit d'une demande de duplicata suite à la perte de la carte d'électeur.

d. Le rejet de la demande de changement de statut :

La demande de changement de statut peut être rejetée dans les cas suivants :

- Si la carte d'électeur n'est pas jointe au feuillet ;
- Si la carte d'électeur indique que l'électeur n'était pas inscrit comme militaire ou paramilitaire ou vice versa ;
- Si la nouvelle adresse électorale ne figure pas dans le répertoire des adresses électorales de la collectivité locale choisie par l'électeur.

3. La saisie des demandes :

Tous les carnets déjà réceptionnés et ayant subi le contrôle de validité des demandes sont acheminés en salle de saisie. Suivant la nature du carnet certaines informations sont saisies et d'autres pré-affichées par exemple pour une demande d'inscription, le numéro d'électeur est saisi alors que pour une demande de modification, le numéro en cours est utilisé.

4. Le contrôle de la saisie des demandes :

Après la saisie, un contrôle de la saisie est effectué pour vérifier la validité de la première saisie. Durant cette phase l'opérateur saisi à nouveau la demande et toutes les différences avec la première saisie sont mises en exergue.

Le deuxième opérateur a alors la possibilité de redresser les informations erronées. Les informations validées par le deuxième opérateur seront seules considérées pour la suite du traitement.

5. La vérification de la saisie des demandes

A ce stade, un état est généré pour chaque carnet déjà saisi et contrôlé.

Les vérificateurs devront confronter le contenu de cet état et le contenu des fiches.

Les lignes correspondant aux demandes présentant des écarts avec le contenu de l'état seront pointées pour correction.

Après cette vérification et les corrections éventuelles, les carnets concernés sont marqués pour être soumis au batch de mise à jour.

6. La mise à jour :

Un programme batch doit être exécuté après la vérification des carnets.

Ce programme valide automatiquement toutes les demandes d'inscription, de modification d'adresse et de changement de statut en mettant à jour le statut électeur et l'adresse électorale pour les personnes concernées par les demandes qui sont régulières c'est à dire ne faisant pas l'objet d'un rejet. Il leur attribue, en outre, un lieu et un bureau de vote en rapport avec l'adresse électorale mise à jour.

Pour les demandes de changement de statut les concernés sont enlevés du fichier des militaires et enregistrés comme électeur civil et affectés à un lieu et un bureau de vote dépendant de leur nouvelle adresse électorale et vice versa.

Les cas de rejet possibles à ce stade sont les cas d'électeurs déjà inscrits ou mineurs qui demandent une inscription.

Pour le cas des demandes de duplicata, les électeurs concernés sont marqués comme personnes dont la carte d'électeur doit être rééditée et les électeurs concernés par les demandes de radiation sont enlevés du fichier des électeurs.

Après la mise à jour, les carnets sont archivés.

III. LES EDITIONS :

Après les différents traitements et l'archivage des carnets, l'édition des listes de publication est effectuée.

Elle consiste pour chaque collectivité locale, pour chaque arrondissement, pour chaque département et pour chaque région à générer les états suivants :

- Liste des nouvelles inscriptions pour l'entité concernée.
- Liste des électeurs qui ont modifié leur adresse électorale, c'est-à-dire qui ont choisi comme nouvelle adresse électorale une adresse située dans l'entité concernée.

- Liste des électeurs ayant changé de statut et qui ont comme nouvelle adresse une adresse située dans l'entité concernée.
- Liste des électeurs de l'entité concernée qui ont été radiés

La liste des rejets est également éditée et accompagne les listes.

Ces listes sont alors publiées aux différents endroits définis par le Code électoral.

Après cette publication et la période de contentieux suivie du traitement de ce dernier, les cartes d'électeur des personnes concernées par la révision sont produites à l'exception de ceux concernés par les radiations.

IV. CONTENTIEUX :

Les citoyens qui n'auront pas vu leur demande satisfaite pourront saisir le Président du Tribunal Départemental et le tout est traité conformément aux conditions et modalités prévues par les dispositions des articles **L41, L43, L44, L49, R28, R29, R30 et R32** du code électoral et des articles **4 et 7** du décret n° **2010 – 1521** du **16 novembre 2010** portant révision exceptionnelle des listes électorales.

CHAPITRE III-LE TRAITEMENT DU CONTENTIEUX DE LA REVISION DES LISTES ELECTORALES

A titre de rappel, les opérations de révision consistent pour les commissions administratives à procéder aux inscriptions, modifications, changements de statut et aux radiations. Elles sont dictées par les événements intervenus depuis la dernière révision (majorité électorale, décès et changement de circonscription électorale notamment).

Compte tenu de l'importance de telles mesures et des litiges auxquels elles peuvent donner lieu, le législateur a pris le soin d'organiser le traitement du contentieux qui peut en résulter. Les différents aspects de ce contentieux sont :

- **La juridiction compétente en matière de révision des listes électorales**
- **Les règles de saisine de la juridiction**
- **La décision**

I. LA JURIDICTION COMPETENTE :

La compétence des tribunaux départementaux ne semble souffrir d'aucune contestation tant les dispositions du code sont claires. Aux termes de l'article **L43** du code électoral, «**le recours contre les décisions de la commission administrative est porté devant le Président du tribunal départemental.**» Il est important de

relever que le code parle du Président du tribunal et non du tribunal départemental. Cette nuance a des conséquences sur la nature de la décision qui sera rendue.

Cette compétence du président du tribunal départemental est donc à distinguer de celle de la Cour d'Appel de Dakar dont l'article **L47** du code électoral précise qu'elle concerne **les manquements constatés lors des opérations électorales**.

II. LES REGLES DE SAISINE :

1. Les cas d'ouvertures :

Les décisions que les commissions administratives sont susceptibles de rendre peuvent faire l'objet de recours devant le Président du tribunal départemental. Il s'agit :

a. Des radiations :

La radiation peut intervenir **d'office** dans les cas prévus par décret. Elle peut aussi être prononcée **sur demande de l'intéressé (art L41)**. Elle peut également être prononcée **sur la demande d'un tiers** qui a estimé devoir contester l'inscription d'un citoyen (**L41 al 3**).

b. Des omissions :

Après la publication des listes électorales, le citoyen qui a constaté son omission peut saisir le Président du tribunal dans les **20 jours** qui suivent la publication (**art L41 al 2**).

c. Des refus d'inscription :

Lorsque la commission administrative refuse de faire droit à une demande d'inscription qui lui a été adressée par un citoyen, ce dernier peut également saisir le Président du tribunal départemental (**R28**).

2. Qui peut saisir le tribunal ?

Si aux termes de l'article **L41** du code électoral, **le citoyen concerné par la mesure** ainsi que **tout électeur** peuvent saisir le tribunal, le cas de **la CENA** par contre, pose problème.

Dans l'ancien code électoral, il était expressément prévu que l'ONEL pouvait saisir le tribunal. Dans l'actuel code par contre, aucune disposition ne prévoit expressément la possibilité pour la CENA de saisir le tribunal.

Les articles **L10** et **L36** du code électoral pourraient laisser croire à cette possibilité. En effet, l'article **L10** précise que la CENA dispose « **du pouvoir de dessaisissement et de substitution d'action dans le cadre des opérations électorales à l'égard de l'agent responsable nonobstant son pouvoir de saisine des juridictions compétentes.** »

L'article **L36** ajoute que la CENA assure une mission de « **supervision et de contrôle des opérations d'inscription, de radiation et de modification dans les conditions fixées par décret.** ». Mais une lecture plus attentive du code notamment en ses **articles L41** et **L47** autorise une autre position. En effet, l'**article L47** précise que les manquements visés dans l'**article L10** sont de la compétence de la Cour d'Appel de Dakar. Or, la Cour d'Appel n'est compétente que pour les opérations électorales, à l'exclusion des litiges relatifs aux opérations de révision qui sont de la compétence des tribunaux départementaux. Ensuite l'**article L41** qui énumère la liste des personnes qui peuvent saisir le tribunal ne cite pas la CENA.

Il semble donc que la CENA a le pouvoir de saisir la Cour d'Appel pour tout manquement lié **aux opérations électorales**, il n'en est pas de même pour les opérations de révision qui pourtant sont des opérations électorales. Toutefois, la CENA a tendance à se prévaloir des **articles L2** et **L3** relatifs à sa présence à toutes les étapes du processus et à son obligation de faire respecter la loi électorale.

3. Dans quel délai saisir le tribunal ?

Le délai varie suivant la période de la révision :

- Avant la publication des listes et juste à la fin des opérations c'est-à-dire le **16 août 2011**, la saisine se fait dans les **5 jours** qui suivent la notification de la décision de radiation et de refus (**L41, article 4 du décret 2010-1521, article 1^e alinéa 2 du décret 2011-1058**).
- Après la publication de la liste, le citoyen qui conteste, dispose d'un délai de 20 jours pour saisir le tribunal (**R32 dernier al.** pour le point de départ et **art. 7 du décret 2010-1521**). Dans tous les cas, le Président du tribunal doit statuer dans un délai de 10 jours. Ces délais très courts traduisent la célérité que le législateur a entendu imprimer au traitement de ce type de contentieux qui s'accommode mal des lenteurs habituelles du procès civil.

4. Formalités de la saisine :

Une simple déclaration au greffe suffit (**L43 al. 1**). Toutefois une requête peut ne pas être gênante (qui peut le plus peut le moins).

III. LA DECISION :

1. **Préalable :** le Président doit envoyer un avertissement **3 jours** à l'avance à toutes les parties.
2. **Nature de la décision :** Les recours étant portés devant le Président et non devant le tribunal, la décision à prendre sera donc rendue sous forme d'ordonnance et non de jugement.
3. **Notification décision :** La décision doit être notifiée immédiatement à l'intéressé et à l'autorité administrative en l'occurrence le préfet ou le sous-préfet (**art R29**).
4. **Recours :** la décision du Président du tribunal est rendue en dernier ressort. Elle peut être déférée en cassation devant la Cour Suprême (**art L44**).

CHAPITRE IV LE TRAITEMENT DES ORDONNANCES PAR LA DIRECTION DE L'AUTOMATISATION DES FICHIERS

Les principaux problèmes rencontrés sont les suivants :

- Etat Civil insuffisamment renseigné ou imprécis
- Adresses électorales absentes ou imprécises

Pour pallier ces difficultés et permettre une meilleure prise en charge des ordonnances, les mentions suivantes doivent nettement apparaître selon la nature de la demande.

I. INSCRIPTION :

Les mentions suivantes sont obligatoirement indiquées dans l'ordonnance :

- Numéro d'Identification Nationale ;
- Numéro du récépissé ;

- Les Prénoms, Nom et Date de naissance du requérant ;
- La Collectivité Locale d'inscription du requérant ;
- L'Adresse Electorale relevée à partir du bottin des Adresses Electorales de la Collectivité Locale d'inscription du requérant.

II. MODIFICATION OU DUPLICATA :

- 1) Pour l'ordonnance portant duplicata de la carte d'Electeur ou corrections d'erreurs sur la Carte d'identité, les mentions obligatoires sont :
 - Numéro d'Identification Nationale figurant sur la CNI ;
 - Numéro d'Electeur indiqué sur le récépissé ;
 - Les Prénoms et Nom du requérant ;
- 2) Pour l'ordonnance portant changement de Circonscription Electorale les mentions sont :
 - Numéro d'Identification National figurant sur la CNI ;
 - Numéro d'Electeur indiqué sur le récépissé ;
 - Les Prénoms et Nom du requérant ;
 - La Collectivité Locale d'accueil du requérant ;
 - L'Adresse Electorale relevée à partir du bottin des Adresses Electorales de la Collectivité Locale d'accueil du requérant.

III. RADIATION :

L'ordonnance portant radiation d'un Electeur doit porter les mentions suivantes :

- Numéro d'Identification National du demandeur de la radiation ;
- Numéro d'Electeur du demandeur qui doit être inscrit sur les Listes Electorales ;
- Les Prénoms et Nom du demandeur ;
- Le numéro de l'Electeur à radier ;
- Le Numéro d'Identification National de l'Electeur à radier ;
- Les Prénoms et Nom de l'Electeur à radier ;
- Le Motif de la Radiation.

IV. CHANGEMENT DE STATUT :

En ce qui concerne les changements de statut et selon le cas, les mentions nécessaires sont les suivantes.

- 1) Electeur Militaire ou Paramilitaire redevenu Civil:
 - Numéro d'Identification National figurant sur la CNI ;
 - Numéro d'Electeur indiqué sur le récépissé ;
 - Les Prénoms et Nom du requérant ;
 - La Collectivité Locale d'accueil du requérant ;
 - L'Adresse Electorale relevée à partir du bottin des Adresses Electorales de la Collectivité Locale d'accueil du requérant.

- 2) Electeur Civil intégrant un corps Militaire ou Paramilitaire :
 - Numéro d'Identification National figurant sur la CNI ;
 - Numéro d'Electeur indiqué sur le récépissé ;
 - Les Prénoms et Nom du requérant ;
 - Le Département de vote du requérant.