



Ministère de l'Economie
et des Finances (MEF)



gtz

Deutsche Gesellschaft für
technische Zusammenarbeit

Diagnostic préliminaire de la situation de la Direction Générale du Plan (DGP)



Dakar / Cologne, le 10 juin 2010

Tables des matières

1	Introduction	4
2	Méthodologie	5
3	Rappel de la mission de la DGP.....	6
4	La réalisation de la mission de la DGP.....	8
5	L'environnement interne et externe de la DGP.....	10
6	Conclusions	11
7	Recommandations	12

Annexes

Annexe 1	Principales personnes rencontrées	13
Annexe 2	Principaux documents consultés	14
Annexe 3	Extrait décret no. 2008-642 du 16 juin 2008 portant organisation du MEF.....	15
Annexe 4	Organigramme de la DGP (selon le décret du 16 juin 2008).....	17
Annexe 5	Questionnaire (draft)	18
Annexe 6	Liste des acronymes	24

Photos (voir page de garde)

- A gauche en haut : Direction Générale et Direction du Contrôle Interne (DCI)
- A droite en haut : Direction de la Planification Nationale (DPN)
- Au milieu : Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)
- A gauche en bas : Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain (DPPDH)
- A droite en bas : Direction des Stratégies de Développement (DSD)

Situation : fin février 2010

Résumé

La Direction Générale du Plan (DGP) est une unité structurelle du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) sénégalais. Sa mission est (i) de proposer les orientations stratégiques à moyen et long terme de la politique économique et sociale et en matière de population / développement du pays, (ii) d'explorer les futurs possibles, (iii) de suivre l'évolution des idées et paradigmes pouvant influencer la marche du pays, et (iv) de veiller à la durabilité des options de développement en tenant compte de la vision définie par les autorités. La réalisation efficiente et efficace de cette mission est empêchée par une multitude d'obstacles aux niveaux de la quantité et la qualité des ressources disponibles, des conditions et de l'organisation du travail, des relations extérieures et des procédures d'implication dans la formulation et la mise en œuvre des politiques économiques et sociales du pays. On note surtout une faible implication dans le processus DSRP et dans la programmation des investissements publics.

Sur la base d'un diagnostic préliminaire effectué dans le cadre d'une mission d'une semaine organisée par le « Projet d'Appui aux Réformes pour la Réduction de la Pauvreté » (PARRP), projet de coopération technique germano-sénégalaise au sein du MEF, plusieurs conclusions et recommandations ont été formulées relatives à une éventuelle poursuite de la coopération entre la DGP et le PARRP. Les conclusions se basent essentiellement sur les résultats d'une série de rencontres avec les principaux cadres de la DGP. Afin d'approfondir l'analyse entamée, une enquête interne a été proposée, ceci sur la base d'un questionnaire qui reste à finaliser et appliquer.

Les recommandations issues de la mission s'adressent non seulement à la DGP et au PARRP, mais aussi au Comité de Pilotage (COFIL) chargé d'orienter la démarche stratégique au sein de la tutelle.

- (1) DGP : Sur la base des résultats du diagnostic préliminaire, revoir l'ébauche actuelle du questionnaire pour finalisation. Mener l'enquête interne et dépouiller les résultats avec l'assistance technique du PARRP. Organiser, avec l'assistance d'un modérateur externe, un atelier de restitution pour la présentation et discussion des résultats avec une large participation des cadres de la DGP. Cerner si la volonté à poursuivre une démarche stratégique existe et, si oui, établir un groupe de travail mixte (DGP/PARRP) chargé de la programmation et l'animation d'un processus de planification stratégique et opérationnelle.
- (2) PARRP : Appuyer la DGP dans la préparation, l'exécution et la restitution des résultats de l'enquête interne. Sur la base des résultats du diagnostic approfondi, contribuer au renforcement des capacités humaines, techniques et organisationnelles de la DGP, surtout dans le domaine de l'évaluation ex ante des impacts des investissements publics sur la réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité.
- (3) COFIL : Renforcer l'implication de la DGP dans le processus de changement en cours au sein du MEF, ceci en vue de permettre à la DGP de profiter au maximum des expériences déjà gagnées par les autres DG de la tutelle dans ce domaine.

1 Introduction

Dans le cadre de la revue conjointe du deuxième Document de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP 2), une réunion a été tenue le 1^{er} juillet 2008 à l'Hôtel Méridien de Dakar, présidée par Monsieur le Premier Ministre de la République du Sénégal, Cheikh Hadjibou Soumaré, faisant état d'avancement de la mise en œuvre du DSRP 2 pour l'année 2007. Le principal résultat de cette rencontre a été la formulation de plusieurs recommandations relatives, entre autres, à la mise en œuvre et au suivi-évaluation du DSRP, dont notamment le renforcement des moyens du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) pour lui permettre de jouer pleinement son rôle.¹

Dans le même esprit, le Premier Ministère a adressé une circulaire, datée le 13 novembre 2008, aux ministères, aux ministères d'Etat et aux Directeurs Généraux des agences nationales portant sur le renforcement des activités de planification et d'évaluation des investissements publics. Cette circulaire, découlant de la mise en œuvre des mesures inscrites dans matrice de l'Instrument de Soutien à la Politique Economique (ISPE) du Fonds Monétaire International (FMI), a précisé les procédures et responsabilités institutionnelles applicables aux projets et programmes éligibles au Programme Triennal d'Investissements Publics (PTIP), ceci en vue de rendre l'investissement public plus efficace en permettant la sélection des projets et des programmes les plus rentables économiquement et socialement, tout en assurant leur cohérence avec les stratégies de moyen terme (voir aussi République du Sénégal, Mémoire du 30 mai 2008). Cette circulaire a attribué un rôle clé à la Direction Générale du Plan (DGP), unité structurelle du MEF, en matière d'identification et de formulation, et d'évaluation ex ante, finale et ex post des projets et programmes. Dans sa circulaire, le Premier Ministre a aussi souligné que le respect des procédures qui y sont énoncées dépend, en grande partie, de la capacité des ministères techniques à assurer en leur sein les fonctions de planification, de suivi et d'évaluation.²

Entre-temps, la préparation du DSRP 3 a démarré. Le DSRP 3 devrait permettre au Sénégal d'atteindre, d'ici 2015, les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) tels que fixés par le Gouvernement et ses partenaires nationaux et internationaux. Parallèlement, le MEF s'est lancé dans une démarche de planification stratégique et de gestion de la performance, visant un renforcement important des capacités humaines et techniques des cinq Directions Générales (DG) du MEF en matière de planification, de suivi et d'évaluation. Plusieurs DG ont déjà enregistré des progrès significatifs dans ce domaine, ceci grâce entre autres aux orientations fournies par le Comité de Pilotage (COPIL) du contrat de performance de la DGID. Cependant, force est de constater que, jusqu'à présent, la DGP a été largement exclue du processus de changement en cours. Par conséquent, la mise en œuvre des procédures prévues dans la circulaire du 13 novembre 2008, avec comme objectif d'assurer la cohérence entre les futurs PTIP et les objectifs du DSRP 3, sera difficile à assurer.

A l'occasion d'une réunion de travail qui a eu lieu le 21 janvier 2010 à Dakar, la DGP s'est adressée au Projet d'Appui aux Réformes pour la Réduction de la Pauvreté (PARRP) afin de solliciter des appuis techniques dans plusieurs domaines liés notamment à la planification nationale, sectorielle et régionale à moyen et long terme, à l'évaluation des projets, et à l'appréciation des impacts des politiques sociales. Par la suite, les représentants du PARRP et de la DGP se sont mis d'accord sur les implications pour le projet, s'agissant d'une hiérarchisation des besoins sous l'optique de l'élaboration du DSRP 3 et du positionnement de la DGP dans ce processus, et de la concordance des appuis sollicités avec l'objectif et les

¹ Source : http://www.undp.org.sn/index.php?option=com_content&task=view&id=115&Itemid=97

² L'évaluation des investissements publics joue également un rôle important dans le cadre du processus CAP Scan actuellement en cours, voir www.mfdr.org.

résultats attendus du PARRP. Les deux côtés se sont montrés prêts à démarrer avec un premier appui à court terme avant d'examiner d'autres actions dans le moyen et long terme.

Rappelons que le PARRP, projet de coopération technique germano-sénégalaise, veut appuyer la gestion efficace de la politique et de l'administration transparente des finances publiques au Sénégal, y inclus les moyens alloués par les bailleurs, en vue d'accélérer la réduction de la pauvreté et la croissance économique (objectif du projet). Les interventions du PARRP sont structurées autour de trois axes, à savoir (i) l'appui au processus de mise en œuvre et au suivi de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP), (ii) le conseil aux réformes des finances publiques et du système budgétaire, et (iii) l'appui à la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement. Le premier axe vise, entre autres, un appui à l'élaboration de la méthodologie et des processus de planification et de mise en œuvre de la SRP, et un appui au renforcement du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre de la SRP au niveau national.

C'est sur cette base qu'une première mission de courte durée a été exécutée par un consultant GTZ, Dr. James G. Bennett, expert spécialisé en matière de planification, suivi et évaluation. La mission a été réalisée à Dakar lors de la semaine du 22 au 26 février 2010. Selon les termes de référence, le principal résultat attendu de la mission du consultant GTZ a été « l'identification des besoins d'appui de la Direction Générale du Plan (DGP) du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) en matière de gestion des processus, des concepts et des méthodes de planification orientée vers la mise en œuvre du DSRP 3 ». Pour atteindre cet objectif, les tâches du consultant GTZ ont été les suivantes :

- Préparer les supports requis (outils analytiques, questionnaires etc.) pour l'analyse de la situation et des besoins d'appui de la DGP,
- Appuyer la DGP en matière de diagnostic de sa situation actuelle, ceci en vue d'en tirer des conclusions et de formuler des recommandations relatives à une éventuelle planification stratégique future,
- Appuyer de manière ad hoc et à distance la DGP en ce qui concerne la poursuite de leurs travaux de diagnostic et de planification stratégique.

Les principaux résultats de cette mission seront présentés dans les chapitres qui suivent.

Le consultant GTZ tient à remercier tous les agents rencontrés de la DGP de leur accueil chaleureux et de leur disponibilité générale et flexible durant l'exécution de sa mission.

2 Méthodologie

S'agissant de l'évaluation de la situation actuelle de la DGP et de la familiarisation avec ses problèmes, défis et opportunités, le consultant GTZ s'est engagé à aborder, dans le cadre de plusieurs échanges directs avec les principaux agents de la DGP (voir Annexe 1), les différents problèmes existants, les pistes de solution possibles aux problèmes identifiés, et les critères de succès d'une future coopération avec le PARRP. En suivant l'approche « Gestion Axée sur les Résultats » (GAR), qui sert d'orientation générale pour tous les processus de changement actuellement en cours au MEF, le consultant GTZ a mis un accent particulier sur les résultats (extrants, effets et impacts) attendus d'un éventuel engagement du PARRP en faveur de la DGP.³

³ La DGP s'engage aussi à introduire l'approche GAR : Voir DGP, Termes de référence d'une étude pour le renforcement des capacités de toutes les parties prenantes en matière de gestion axée sur les résultats (GAR) ». Dakar, juillet 2009.

Au niveau conceptuel, le consultant GTZ a tenu compte du fait que plusieurs « lectures » d'une organisation sont possibles, à savoir : ⁴

- La lecture **rationnelle** : L'efficacité globale du système (encadrement, objectifs, ressources, résultats),
- La lecture **humaine** : La mobilisation des personnes (talent, défis, incitations, climat de travail),
- La lecture **politique** : La coopération entre les acteurs (agendas, conflits, exercice d'influence),
- La lecture **symbolique** : Le sens que prend l'organisation (leadership, vision, image, valeurs).

Il s'agit de tenir compte de toute la complexité d'une organisation avant de préconiser des mesures aptes à la rendre plus performante. Il va sans dire que l'application de cette approche conceptuelle au diagnostic de la situation de la DGP dans une seule semaine de rencontres n'était pas une tâche aisée. C'est la raison pour laquelle le consultant GTZ a proposé une enquête interne des perceptions de tous des cadres de la DGP (de nombre plus d'une centaine) sur la base d'un questionnaire englobant les volets suivants :

1. Identification (anonyme),
2. Niveau de formation académique atteint,
3. Niveau de connaissance en matière de planification et gestion,
4. Les conditions de travail,
5. L'organisation du travail,
6. Observations, recommandations.

La première ébauche du questionnaire a été l'objet d'une réaction précautionneuse de la part de la Direction Générale. Même si la nécessité d'une enquête interne a été reconnue, les questions portant sur les conditions et l'organisation du travail n'ont pas trouvé l'accord de la DG. Du côté PARRP, le chef de projet a insisté sur ces deux volets, ceci en vue de s'assurer que toutes les conditions pour une bonne valorisation des apports fournis par le projet GTZ soient réunies, ceci en suivant les pratiques habituelles de la GTZ. Malheureusement, faute d'un accord entre les deux parties, aucune enquête interne n'a été réalisée. Toutefois, l'ébauche du questionnaire a été adaptée, ceci en réduisant l'envergure des deux volets non consensuels. Le questionnaire modifié se trouve en Annexe 5.

Pour les besoins de sa mission, le consultant GTZ a aussi réalisé des recherches sur l'Internet, ceci en vue de mieux connaître l'image de la DGP dans le large public, tel que représenté par la « communauté de Internautes ». Par ailleurs, bon nombre de documents officiels et de travail ont été consultés avant, durant et après la mission sur place (voir Annexe 2).

3 Rappel de la mission de la DGP

La mission de la DGP est définie dans la section 6 du décret no. 2008-642 du 16 juin 2008 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances (voir Annexe 3). Selon ce décret, la DGP est « chargée de proposer les orientations stratégiques à moyen et long terme de la politique économique et sociale et en matière de population / développement du pays. Elle explore les futurs possibles, suit l'évolution des idées et paradigmes pouvant influencer la marche du pays et veille à la durabilité des options de développement en tenant compte de la vision définie par les autorités. »

⁴ Voir Bolman, Lee.G. et Deal, Terrence E., Repenser les organisations. Pour que diriger soit un art. Paris : Maxima 1996.

Une vision plus détaillée de la mission de la DGP est présentée dans la « Feuille de Route » datant du mois de septembre 2008. S'agissant plutôt d'un document de travail sans caractère officiel, la « Feuille de Route » met l'accent sur la « double planification », à savoir l'articulation des plans nationaux d'orientation avec les plans régionaux opérationnels, telle qu'envisagée par le Président de la République depuis décembre 2002. Dans le même esprit, les activités de la DGP sont regroupées autour de deux programmes :

- Planification à double niveau : accompagnement du transfert des compétences « planification » et « population » et
- Idées et expérimentations.

Notons que la feuille de route donne des orientations générales, sans traduire ces orientations en objectifs stratégiques, généraux ou spécifiques, sans définir les indicateurs de suivi ou de performance, et sans analyser les risques concernés. Donc, la feuille de route ne peut pas se substituer à un véritable plan de développement stratégique pour le renforcement de la DGP à moyen et long terme.

Les tâches de la DGP, plus particulièrement celles de la Direction de la Planification Nationale (DPN) et de la Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain (DPPDH), dans le traitement des dossiers d'investissements publics, sont davantage précisées dans la circulaire du Premier Ministre datant du 13 novembre 2008.

La DPPDH est chargée, entre autres, de la coordination du 6^{ème} Programme d'Assistance du Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP). Ce mandat a été fixé par l'arrêté no. 1477 MEF-DGP-DPRH en date du 27 février 2008.⁵

Une note de service de la DGP datant du 15 juin 2009 définit la répartition des activités et tâches spécifiques de sept cadres, à savoir de trois conseillers techniques (dont une femme), de trois chargés d'études (dont une femme) et du directeur du contrôle interne. Les activités et tâches concernées sont définies de manière sommaire ; il ne s'agit pas de termes de référence (ou « job descriptions ») proprement dits.

Deux directions de la DGP disposent de présentations synoptiques de leurs missions et structures spécifiques, à savoir la DPN (février 2010) et la Division des Stratégies de Développement (sous forme de dépliant, sans date).

Sur proposition du Directeur Général du Plan, un nouvel « arrêté portant organisation de la DGP » a été élaboré en 2009. Cette proposition retient la structure de base, distinguant entre les quatre Directions (dont les appellations restent inchangées), les services rattachés et les services propres (voir Annexe 4). Toutefois, il y a des modifications importantes par rapport aux attributions en vigueur :

- Les attributions en vigueur sont décrites dans 12 articles (environ 2 pages de texte ; les attributions proposées englobent 59 articles (environ 11 pages de texte),
- Les structures de base seront mieux déclinées en divisions, cellules, bureaux et services.
- Deux services rattachés, à savoir le Secrétariat de la Commission Nationale de la Population et des Ressources Humaines (CONAPORH) et le Centre d'Information et de Documentation sur la Population (CIDP), seront transférés à la DPPDH,
- Les Services Régionaux de la Planification seront créés, en tant que services rattachés.⁶

⁵ Voir Journal Officiel, http://www.jo.gouv.sn/article.php3?id_article=6771

⁶ Les services régionaux existent déjà. Le nouvel arrêté permettra leur rattachement à la DG en tant que services transversaux.

Les nouvelles attributions (dont une grande partie est effectivement déjà traduite en pratique) proposées ont l'avantage d'être beaucoup plus précises que celles du décret du 16 juin 2008. Ainsi, elles représentent un bon point de départ pour une planification stratégique se basant sur l'approche GAR.

Cependant, certaines questions méritent d'être posées et discutées avant de finaliser et valider ces nouvelles attributions, par exemple :

- Pourquoi établir des unités chargées de la documentation, des archives, de l'administration et des finances au sein de chaque direction, au lieu d'assurer ces fonctions au niveau central c.-à-d. au niveau de la DG, ceci en vue de mieux assurer l'efficacité des activités concernées (la gestion du budget, du personnel, du matériel, du parc automobile etc.) ?
- Comment assurer que les attributions des différentes unités de la DGP ne se limitent pas au niveau des activités, mais tiennent aussi bien compte des résultats attendus, tels que les rapports périodiques et ad hoc, leur utilisation et leur impact ? (Notons dans les attributions proposées la dominance de termes tels que « suivre » et « participer » qui décrivent des activités, dont les extrants / outputs, effets et impacts attendus restent souvent dans l'obscurité.)
- Comment combler les lacunes qui restent ? (Les attributions des Services Régionaux et des 4 cellules du Bureau des Politiques et Programmes ne sont pas encore définies.)
- Comment assurer les fonctions (a) de communication et de relations publiques et (b) de gestion stratégique (y comprise gestion stratégique des ressources humaines) au niveau de la DG ? (Ces fonctions ne figurent pas encore dans les attributions proposées.)

Ce sont des questions qui peuvent être clarifiées dans le cadre d'un exercice de planification stratégique, de préférence avant la finalisation et validation des nouvelles attributions.

4 La réalisation de la mission de la DGP

Les réunions tenues dans le cadre de la mission à court terme ont fourni des informations intéressantes, mais toujours partielles, par rapport aux résultats atteints à travers les activités récentes de la DGP :

- **Direction du Contrôle Interne (DCI) :** Le contrôle interne n'est pas encore opérationnel du fait de la mise en place tardive de la Direction, à la tête de laquelle un Directeur doit être nommé par décret, ce qui n'est pas encore le cas. Par conséquent, il n'y a pas de programme de contrôle annuel. Pour le moment, la Direction ne compte qu'un seul agent cadre, qui assure l'intérim du Directeur et dont la mission consiste à assister le Directeur Général dans les investigations d'ordre administratif, financier et juridique, le suivi des décisions des autorités et l'appui en procédures.
- **Direction des Stratégies de Développement (DSD) :** Cette direction dispose d'environ 9 cadres. De nombreuses études thématiques ont été réalisées lors des années 2006-2007. Elles ont contribué à la construction de la base de l'étude prospective « Sénégal 2025 ». Par ailleurs, il a été réalisé l'étude prospective régionale de Fatick (novembre 2007) qui s'inscrit dans la dynamique de réduction de la pauvreté et d'instauration d'une croissance forte et durable destinée à faire de la région un pôle de développement. La DSD souffre d'un faible effectif – au niveau des 4 cellules, 4 postes sont actuellement vacants. La DSD participe au Comité ad hoc pour la préparation du DSRP 3. En outre, la DSD est en train d'élaborer, avec un appui technique du PNUD, un modèle de prévision

à long terme dénommé « T21-Sénégal », ceci en vue de renforcer les capacités techniques en matière de planification prospective.⁷

- **Direction de la Planification Nationale (DPN)** : Il s'agit de la Direction la mieux dotée en termes d'effectif, avec 52 cadres au total. A ceux-ci s'ajoutent 16 cadres au niveau des services régionaux. La DPN est chargée, entre autres, d'élaborer le Plan d'orientation à moyen terme du développement économique et social, mais les critères de cohérence entre ce Plan et le DSRP ne sont pas encore établis. Les principales préoccupations de la DPN sont, selon son Directeur, la modélisation à moyen terme, l'évaluation des projets, et le suivi-évaluation au niveau régional. Actuellement, la DPN dispose d'un modèle qui n'est pas utilisé, et elle n'est pas impliquée de manière systématique dans les évaluations sectorielles et thématiques. Les services régionaux s'occupent surtout des statistiques socio-économiques régionales, des investissements publics dans les régions, et des plans régionaux de développement. La DPN est aussi chargée du Secrétariat technique de la Commission Nationale du Développement Durable (CNDD), mais ce mandat est bloqué, sans activité et sans rapport de suivi.⁸
- **Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain (DPPDH)** : Avec un effectif d'environ 16 cadres, cette Direction s'engage dans plusieurs domaines dont les résultats à ce jour sont largement décevants. Les principaux cadres de référence – la Déclaration de la Politique de Population (2002) et le Programme d'Actions et d'Investissements Prioritaires en matière de population (PAIP, avec un portefeuille de 32 projets formulés en 2003-04) – souffrent d'un faible suivi, d'un manque de mise à jour, et d'une faible appropriation au niveau des autres acteurs concernés. Plusieurs dossiers sont bloqués suite, entre autres, au manque de financement : Il s'agit du Programme Nationale de Population 2007-2011, et de trois études proposées, portant sur la migration, la transition démographique, et la situation des jeunes. Deux sous-structures qui sont effectivement sous la régie de la DPPDH sont inactives : (i) Le Secrétariat de la CONAPORH n'a tenu aucune réunion depuis 2006 ; (ii) Le Centre d'Information et de Documentation sur la Population (CIDP) ne dispose pas de locaux. Son fonds documentaire est stocké dans des cartons, et le centre n'a mené aucune activité depuis 2 ans.⁹

Parmi les services rattachés, la **Cellule de la Thématique Multi-Pôle** dispose d'un seul cadre récemment recruté qui s'occupe, selon lui, des « dossiers flottants » de la DGP. Il s'agit, entre autres, de la rédaction et publication trimestrielle des « Cahiers du Plan » (dont le prochain numéro est actuellement en état de rédaction finale) et de la Méthodologie de l'Intégration du Genre (MIG).

Les trois **conseillers techniques** de la DGP ne sont pas explicitement pris en compte dans les attributions de la DG, mais ils ont un rôle important à jouer aussi bien à l'intérieur de la DG qu'à l'extérieur c'est à dire au niveau des partenaires nationaux, internationaux, sectoriels et régionaux de la DG. La division de travail entre eux est définie selon les thèmes et les domaines de compétence (voir la note de service du 15 juin 2009) :

⁷ Voir une présentation du modèle « Threshold 21 » du Millennium Institute, qui est chargé de ce volet. sur le site web http://www.millenniuminstitute.net/integrated_planning/tools/T21/

⁸ Dans un rapport publié par l'ONU datant du mois de juin 2009, portant sur la situation de la CNDD, le rôle de la DGP dans ce cadre n'est pas mentionné. Voir <http://www.un.org/esa/agenda21/natinfo/countryexperience/Senegal.PDF>

⁹ Selon une information du MEF, le CIDP « dispose d'un fonds documentaire d'environ 1000 ouvrages et se trouve au 8, Rue du Dr Guillet. Son accès est libre et gratuit. » Source : <http://www.minfinances.sn/textod03.html>

- Environnement, développement durable, renforcement des capacités humaines, site web de la DGP,
- Politiques économiques, planification, suivi de la prospective, modélisation,
- Gestion, genre, aspects juridique, Programme de Réduction de la Pauvreté (PNUD).¹⁰

En réalité, cette division de travail est appliquée de manière assez flexible. Les conseillers travaillent de manière ad hoc sur tous les dossiers qui leur sont imputés.

Selon les perceptions de la plupart des cadres rencontrés lors de la mission à court terme, la DGP souffre d'une faible prise en compte au niveau des décideurs de la politique économique et sociale. Cette faible prise en compte est le plus souvent attribuée à la dominance du DSRP dans les processus de décision, et à la faible implication de la DGP dans la préparation et la mise en œuvre du DSRP.¹¹ Dans ce contexte, plusieurs interlocuteurs ont exprimé des sentiments nostalgiques, tels que « Avant le DSRP, on était écouté ». Certes, il s'agit d'un sentiment personnel partagé par certains agents de la DGP qui n'est pas nécessairement représentatif pour tous les agents concernés, mais qui indique quand même que l'appropriation du DSRP au sein de l'administration publique sénégalaise n'est pas encore généralisée. Par ailleurs, la faible implication de la DGP dans la préparation et l'exécution des dossiers d'investissements publics a été souvent regrettée. Ce second problème général a été attribué aussi bien au manque de volonté politique, au non-respect des procédures en vigueur, notamment de la circulaire du Premier Ministre définissant le rôle de la DGP dans ce domaine, qu'au faible niveau de qualification et d'expérience pratique des cadres de la DGP en matière de planification, de suivi et d'évaluation.

5 L'environnement interne et externe de la DGP

L'environnement interne et externe de la DGP peut être caractérisé par les facteurs qui facilitent ou empêchent la réalisation de sa mission, telle que définie par le décret du 16 juin 2008 :

- de proposer les orientations stratégiques à moyen et long terme de la politique économique et sociale et en matière de population / développement du pays,
- d'explorer les futurs possibles,
- de suivre l'évolution des idées et paradigmes pouvant influencer la marche du pays, et
- de veiller à la durabilité des options de développement en tenant compte de la vision définie par les autorités.

Les facteurs internes sont ceux qui règnent à l'intérieur des unités organisationnelles de la DGP. Les facteurs externes sont ceux qui règnent à l'extérieur des unités organisationnelles de la DGP. Les mêmes facteurs peuvent être aussi bien internes qu'externes, p.ex. « la faible culture de performance » et « les fluctuations du personnel ».

Les analyses stratégiques du type FFOM (ou SWOT) se font généralement dans le cadre d'ateliers de travail avec la participation de toutes les parties prenantes. L'analyse suivante (voir Tableau 1) se base uniquement sur une appréciation externe, sur celle du consultant GTZ. Néanmoins, elle peut servir de point de départ pour une future démarche participative.

¹⁰ Voir

http://www.famille.gouv.sn/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=147&limit=1&limitstart=1

¹¹ Notons cependant que la DGP assure actuellement la présidence du groupe thématique DSRP chargé de la promotion des politiques d'accompagnement (emploi, micro finance, entrepreneuriat, PME, Sénégalais de l'étranger et migration internationale).

Certains aspects, tels que les conditions et l'organisation du travail, restent à mieux préciser, soit sur la base d'une enquête interne, soit dans le cadre d'ateliers de travail avec une participation large du personnel de la DGP et de leurs principaux partenaires externes.

Tableau 1 Analyse des facteurs internes et externes positifs et négatifs

	Facteurs internes	Facteurs externes
Facteurs positifs	<p>Forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence de la Feuille de Route comme orientation générale, • Le nombre important de cadres • La bonne motivation de certains (surtout jeunes) cadres • Les connaissances déjà acquises • Les expériences déjà acquises • Flexibilité dans l'attribution pratique des tâches • Les services régionaux • L'ébauche des futures attributions • Un fonds documentaire important • Existence des « Cahiers du Plan » • Une présence sur l'Internet ¹² 	<p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La circulaire du Premier Ministre qui définit le rôle de la DGP • Rôle important de l'évaluation des investissements publics dans les initiatives clés tels que l'ISPE et le CAP Scan • Participation dans bon nombre de processus clés (planification sectorielle et régionale, groupes thématiques etc.) • Bon nombre de PTF prêts à s'engager en faveur de la DGP (PNUD, FNUAP, GTZ...)
Facteurs négatifs	<p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientation stratégique vague, sans opérationnalisation • Faible définition et suivi-évaluation des propres activités et résultats (extrants, effets, impacts) • De nombreux cadres peu formés et/ou peu expérimentés • Faible orientation au niveau des concepts, outils, méthodes, procédures (manque de guides etc.) • La dispersion géographique des Directions (sur 4 sites) • Gestion disparate des ressources humaines et techniques • L'absence de contrôle interne • Les conditions de travail difficiles (dans certains services) • Nostalgie au lieu de vision • Faible communication • Faible réseautage régional 	<p>Menaces :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible implication dans le processus général du DSRP • Faible implication dans la programmation des investissements publics • Faible appropriation des apports de la DGP par les autres acteurs • Faible sensibilisation de certains acteurs par rapport aux thèmes clés de la DGP (population, futurs possibles, vision à long terme, prospective, développement durable, genre etc.) • Image parfois négative parmi certains acteurs

6 Conclusions

a) Jusqu'à présent, la Direction Générale du Plan (DGP) est restée à la marge du processus de changement actuellement en cours au sein de sa tutelle, voire du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Toutefois, elle dispose d'une ébauche d'attributions assez détaillée qui peut bien servir d'orientation dans une démarche visant l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de développement stratégique comme cadre de référence pour le renforcement de ses capacités à moyen et long terme.

¹² Voir <http://www.finances.gouv.sn/index,7,38.html>

- b) La DGP dispose de ressources humaines et techniques importantes, mais celles-ci ne sont pas bien valorisées, ni dans le processus DSRP, ni dans la programmation des investissements publics. Les principaux facteurs de blocage sont le manque de volonté politique, le non-respect des procédures en vigueur et les faibles qualifications théoriques et pratiques de la plupart des cadres concernés en matière planification, suivi et évaluation.
- c) L'analyse préliminaire des besoins de la DGP montre que les problèmes existants ne se limitent pas au manque d'expertise technique en matière de planification, de suivi et d'évaluation. La faible exploitation des résultats du travail de la DGP dans le passé est directement liée aux faiblesses de l'organisation interne et de la communication avec l'extérieur. Sans résoudre ces derniers problèmes, la DGP ne sera pas en mesure d'assurer la bonne utilisation des fruits de ses travaux.
- d) Faute d'informations détaillées, une hiérarchisation bien fondée et consensuelle des besoins existants sous l'optique du positionnement de la DGP dans le système national de planification économique et sociale, plus particulièrement dans le processus DSRP, n'est pas encore possible. Des informations supplémentaires sont requises, à collecter aussi bien à l'intérieur de la DGP que chez ses partenaires externes.
- e) La concordance des éventuels appuis techniques à fournir avec les objectifs du PARRP peut être assurée si ces appuis servent de manière transparente et efficace à la réalisation du résultat attendu du premier axe du projet, à savoir « Les acteurs impliqués dans le processus de la SRP disposent des informations et des capacités leur permettant de participer de manière compétente et pertinente à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi (-évaluation) du DSRP ».

7 Recommandations

- (1) DGP : Sur la base des résultats du diagnostic préliminaire, revoir l'ébauche actuelle du questionnaire pour finalisation. Mener l'enquête interne et dépouiller les résultats avec l'assistance technique du PARRP. Organiser, avec l'assistance d'un modérateur externe, un atelier de restitution pour la présentation et discussion des résultats avec une large participation des cadres de la DGP. Cerner si la volonté à poursuivre une démarche stratégique existe et, si oui, établir un groupe de travail mixte (DGP/PARRP) chargé de la programmation et l'animation d'un processus de planification stratégique et opérationnelle.
- (2) PARRP : Appuyer la DGP dans la préparation, l'exécution et la restitution des résultats de l'enquête interne. Sur la base des résultats du diagnostic approfondi, contribuer au renforcement des capacités humaines, techniques et organisationnelles de la DGP, surtout dans le domaine de l'évaluation ex ante des impacts des investissements publics sur la réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité.
- (3) COPIL : Renforcer l'implication de la DGP dans le processus de changement en cours au sein du MEF, ceci en vue de permettre à la DGP de profiter au maximum des expériences déjà gagnées par les autres DG de la tutelle dans ce domaine.

Annexe 1 Principales personnes rencontrées

Nom	Prénom(s)	Structure	Fonction	Tél.	E-mail
Coly	Seyni	DGP / DG	Conseiller technique		
Diaby	Mady Founé	DGP / DPPDH / 6 ^{ème} Programme, Composante Population / Développement (1)	Coordonnateur		
Diop	Mme. Maguette	DGP / DPPDH / 6 ^{ème} Programme *	Coordonnateur National Adjoint		
Mbaye	Babacar	DGP / DPN	Directeur	33 823 88 91 77 562 18 50	bambaye371@yahoo.fr
Ndiaye	Assane	DGP / DPPDH	Directeur (par intérim)	33 864 52 89 77 644 81 99	lambaye@hotmail.com
Ndiaye	Modou Bara	DGP / DCI	Directeur (par intérim)	33 889 17 212 77 632 67 67	
Pedercini	Dr. Matteo	Millennium Institute	Deputy director for development and monitoring	+703 351 5081 +4-790-267 931	mp@millennium-institute.org
Sène	Amsata	DGP / Cellule de Thématique Multi-Pôle	Chargé d'études	77 422 44 69	boul.do@hotmail.com
Sène	Mme. Rokhaya	DGP / DG	Directeur Général	33 889 17 03	rokhayasene81@hotmail.com , dabasene50@yahoo.fr
Sonko	Chouaibou	DGP / DG	Conseiller technique	33 842 83 01 77 565 05 03	csonko@yahoo.fr
Sow	Mme. Gueye Débo	DGP / DSD	Directrice	33 821 11 50 76 684 57 78	d_sow@hotmail.com , sowdebo@yahoo.com
Wade	Zeynab Mbengue	DGP / DG	Conseiller technique	33 889 17 03, 77 525 00 09	zeynab.mbengue@gmail.com

(1) Il s'agit du 6^{ème} Programme de coopération entre le Gouvernement du Sénégal et le FNUAP (2007-2011)

Code pays du Sénégal : +221

Annexe 2 Principaux documents consultés

DGP : Feuille de route de la Direction Générale du Plan. (Sept. 2008)

DGP : Termes de référence pour l'actualisation et la formulation des Lettres de Politiques Sectorielles (LPS). Juin 2009.

DGP : Termes de référence d'une étude pour le renforcement des capacités de toutes les parties prenantes en matière de gestion axée sur les résultats (GAR). Juillet 2009.

DGP : Note d'orientation sur la problématique « Planification et évaluation des investissements publics ». Novembre 2009.

DGP / Cellule de la thématique multi-pôles : Termes de références de l'étude sur la prospective axée sur le genre et la méthodologie d'intégration du genre dans la planification du développement. Février 2010.

DGP / DPN : Présentation de la direction de la planification nationale. Février 2010.

DGP / DPN / Senagrosol : Evaluation du projet de réforme du système de gestion des forages ruraux. Rapport final / annexe. Juin 2008.

DGP / DPNPR : Rapport de suivi de l'évaluation du PTIP 2008-2010. Situation au 31 décembre 2008.

DGP / DPPDH : Formation des cadres de la DPPDH en suivi et évaluation dans le domaine de la population. 2010.

DPRH : Déclaration de la politique de population. Adoptée le 5 mars 2002 en conseil interministériel présidé par le Premier Ministre.

DSD, Etudes thématiques et prospective (en ordre chronologique) :

- Décentralisation au Sénégal. Cabinet A&C. Dakar, décembre 2003.
- Contexte international. Moustapha Kassé. Dakar, février 2004.
- Etude du secteur agricole 2025. Cabinet A&C. Dakar, mai 2004.
- Etude sectorielle – infrastructures et environnement. CADDEL Consulting. Kaolack, février 2006.
- Etude prospective « Sénégal 2025 » Développement humain durable. Cabinet Fayec. Dakar, mars 2006.
- Eléments d'analyse du changement social au Sénégal. Cabinet A&C. Dakar, septembre 2006.
- Energie et développement durable. Dakar, mai 2007.
- Etude rétrospective de l'économie sénégalaise de 1960 à 2005. Agrosol. Dakar, septembre 2007.
- Etude du secteur industriel du Sénégal. Performance Afrique. Thiès 2007.

République du Sénégal : Mémoire de politiques économique et financière. Dakar, le 30 mai 2008.

République du Sénégal : Décret no. 2008-642 du 16 juin 2008 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances.

République du Sénégal / Primature : Circulaire – Objet : Directives destinées à renforcer les activités de planification et d'évaluation des investissements publics. Dakar, le 13 nov. 2008.

Annexe 3 Extrait décret no. 2008-642 du 16 juin 2008 portant organisation du MEF

Section 6. – La Direction générale du Plan

Art. 90. – La Direction générale du Plan, placée sous l'autorité du Directeur général du Plan, assisté d'un coordonnateur, est chargée de proposer les orientations stratégiques à moyen et long terme de la politique économique et sociale et en matière de population / développement du pays. Elle explore les futurs possibles, suit l'évolution des idées et paradigmes pouvant influencer la marche du pays et veille à la durabilité des options de développement en tenant compte de la vision définie par les autorités.

Art. 91. – Outre des services propres et des services rattachés, la Direction générale du Plan comprend :

- la Direction du Contrôle interne ;
- la Direction des Stratégies de Développement ;
- la Direction de la Planification nationale ;
- la Direction de la Population et de la Planification du Développement humain.

Paragraphe 1. – Les services propres

Art. 92. – Les services propres sont :

- le Service du Courrier commun ;
- le Bureau de la Documentation et des Archives ;
- le Bureau administratif et financier.

Paragraphe 2. – Les Services rattachés

Art. 93. – Les services rattachés sont :

- la Cellule de la Thématique multi-pôles ;
- le Secrétariat de la Commission nationale de la Population et les Ressources humaines ;
- le Secrétariat technique de la Commission Nationale du Développement Durable ;
- le Centre d'Information et de Documentation sur la Population.

Paragraphe 2. – La Direction du Contrôle interne

Art. 94. – Sous l'autorité du Directeur général du Plan, la Direction du Contrôle interne est chargée :

- de veiller à l'application des directives issues des rapports de l'Inspection générale des Finances ainsi que de celles des autres corps de contrôle ;
- de veiller à l'application des instructions et directives présidentielles ou primatorales ;
- d'assister le Directeur général dans le contrôle de la gestion du personnel, du matériel et des crédits de l'ensemble des services placés sous sa responsabilité ;
- d'effectuer toute mission d'enquête, de vérification et de contrôle qui lui est confiée par le Directeur général du Plan.

Art. 95. – La Direction du Contrôle interne comprend :

- le Bureau de Contrôle ;
- le Bureau du Suivi ;
- le Bureau administratif et financier.

Paragraphe 3. – La Direction des Stratégies de Développement

Art. 96. – Sous l'autorité du Directeur général du Plan, la Direction des Stratégies de Développement conçoit les stratégies du développement économique et social du pays à long terme. Elle est chargée de définir les équilibres globaux, en coordonnant tous les travaux de prospective. Elle développe des modèles macro-économiques et mène des études et recherches susceptibles d'éclairer les décisions en matière de politique économique et sociale. Elle apporte aux ministères et aux collectivités locales, un appui technique dans la formulation de leurs stratégies sectorielles de développement de long terme.

Art. 97. – La Direction des Stratégies de Développement comprend :

- la Division des Analyses macro-économiques, des Etudes et Synthèses ;
- la Division des Stratégies sectorielles ;
- le Bureau administratif et financier ;
- le Bureau de la Documentation.

Paragraphe 4. – La Direction de la Planification nationale

Art. 98. – Sous l'autorité du Directeur général du Plan, la Direction de la Planification nationale a pour mission l'élaboration et la coordination de la politique économique et sociale à moyen terme du pays. A cet effet, elle est chargée de préparer le Plan d'Orientation pour le Développement économique et social, d'assurer le suivi de sa mise en œuvre aux niveaux national, régional et sectoriel, d'en évaluer les résultats et d'en dresser le bilan, et de faire l'évaluation des projets et programmes de développement.

Art. 99. – La Direction de la Planification nationale comprend :

- la Division de la Planification générale ;
- la Division de la Planification sectorielle et de l'Evaluation des Projets ;
- la Division de la Planification régionale ;
- le Bureau de la Documentation ;
- le Bureau administratif et financier.

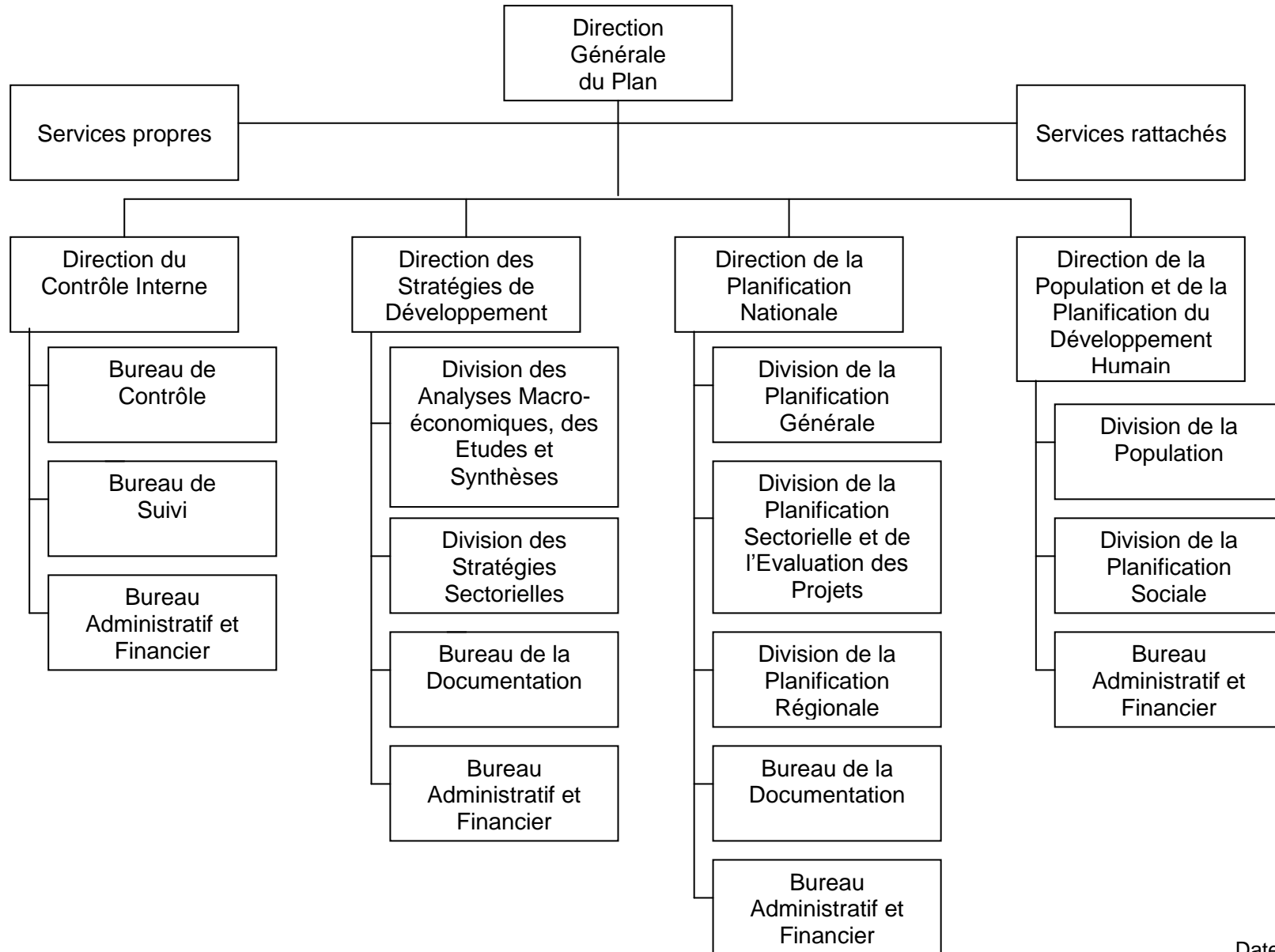
Paragraphe 5. – La Direction de la Population et de la Planification du Développement humain

Art. 100. – Sous l'autorité du Directeur général du Plan, la Direction de la Population et de la Planification du Développement humain est chargée de la conception de la politique en matière de population / développement, de la coordination du suivi et de l'évaluation de sa mise en œuvre. Elle prépare les Programmes d'Actions et d'Investissements prioritaires en matière de Population, suit l'impact social des politiques et élabore les instruments et les outils d'aide à la décision en matière de planification sociale.

Art. 101. – La Direction de la Population et de la Planification du développement humain comprend :

- la Division de la Population ;
- la Division de la Planification sociale ;
- le Bureau administratif et financier.

Annexe 4 Organigramme de la DGP (selon le décret du 16 juin 2008)



- 1.4.6 Services rattachés
- Cellule de la Thématique Multi-pôles
 - Secrétariat de la Commission Nationale de la Population et les Ressources Humaines
 - Secrétariat Technique de la Commission Nationale du Développement Durable
 - Centre d'Information et de Documentation sur la Population
- 1.4.7 Services propres
- Service du Courrier commun
 - Bureau de la Documentation et des Archives
 - Bureau administratif et financier
- 1.4.8 Autre (à préciser) :

2 Niveau de formation académique atteint

2.1 Quel est le niveau de formation académique que vous avez déjà atteint ? (plusieurs réponses sont possibles)

- 2.1.1 Cycle secondaire général
- 2.1.2 Cycle technique et professionnel
- 2.1.3 Cycle supérieur
- 2.1.4 Autre (à préciser) :
-

2.2 Veuillez indiquer s.v.p. les domaines de votre formation académique.

.....

3 Niveau de connaissances en matière de planification et gestion

3.1 Quel est le niveau de vos connaissances dans les domaines suivants ? (une réponse par ligne s.v.p.)

		Paramètres :	Faible	Passable	Bon	Très bon
3.1.1	Statistiques économiques		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2	Statistiques sociaux		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.3	Statistiques démographiques		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.4	Analyse socio-économique		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.5	Analyse financière		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.6	Planification (générale)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.7	Planification stratégique		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.8	Gestion axée sur les résultats (GAR)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.9	Suivi des projets et programmes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.10	Evaluation des projets et programmes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.1.11	Audit (contrôle interne / externe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.12	Dimension genre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.13	Impacts environnementaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.14	Développement durable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.15	Informatique : Traitement de textes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.16	Informatique : Traitement de calculs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.17	Informatique : Traitement d'images	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.18	Autre (à préciser) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				

3.2 Quels sont les domaines les plus pertinents pour votre travail actuel (en 2009-10) ?

Domaine pertinent no. 1 :

Domaine pertinent no. 2 :

3.3 Quels sont vos besoins de renforcement dans les domaines susmentionnés ?

Besoin prioritaire no. 1 :

Besoin prioritaire no. 2 :

3.4 Avez-vous des recommandations spécifiques par rapport au renforcement des capacités humaines au sein de la DGP ?

.....

4 Les conditions de travail

4.1 Quelle est votre appréciation des conditions de travail auprès de l'unité structurelle de la DGP à la quelle vous appartenez ? (une réponse par ligne s.v.p.)

Paramètres :	Appréciation			
	Très négative	Négative	Positive	Très positive
4.1.1 L'état physique du bâtiment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.2 L'état physique du bureau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.3 La qualité des meubles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.4 L'équipement informatique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.5 Le rapport avec les collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.6 Le rapport avec le public	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.7 Le respect des procédures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.8 La transparence des procédures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.9 Le respect des horaires quotidiens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.10 Le respect de la prise de congé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.11 Les méthodes et outils de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.12 Les moyens de communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.13 Autres (à préciser) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....				

4.2 Quelle est votre niveau de satisfaction général par rapport aux conditions de travail dans l'unité structurelle de la DGP à la quelle vous appartenez ? (une réponse par ligne s.v.p.)

Paramètres :	Appréciation			
	Très réduit	Réduit	Elevé	Très élevé
4.2.1 Niveau de satisfaction globale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3 Notes explicatives relatives à votre niveau de satisfaction globale :

.....

4.4 Quelles sont d'après vous les mesures les plus aptes à contribuer à une amélioration efficace et durable des conditions de travail au sein de l'unité à la quelle vous appartenez ?

Mesure prioritaire no. 1 :

Mesure prioritaire no. 2 :

4.5 Avez-vous d'autres recommandations relatives à l'amélioration des conditions de travail au sein de la DGP?

.....

5 L'organisation du travail

5.1 Quelle est votre appréciation de l'organisation du travail auprès de l'unité structurelle de la DGP à la quelle vous appartenez ? (une réponse par ligne s.v.p.)

Paramètres :	Appréciation			
	Très négative	Négative	Positive	Très positive
5.1.1 Définition des TdR de votre poste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.2 Définition de vos tâches quotidiennes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.3 Formations fournies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.4 Programmation annuelle des activités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.5 Tenue régulière de réunions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.6 Comptes rendus des réunions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.7 Travail en équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.8 Contrôle de la qualité du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.9 Feedback (rétroaction) des supérieurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.10 Accès aux supérieurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.11 Organisation interne des dossiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.12 Transmission du courrier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.13 Autres (à préciser) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....				

5.2 Quelle est votre niveau de satisfaction général par rapport à l'organisation du travail dans l'unité structurelle de la DGP à la quelle vous appartenez ? (une réponse par ligne s.v.p.)

Paramètres :	Appréciation			
	Très réduit	Réduit	Elevé	Très élevé
5.2.1 Niveau de satisfaction globale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3 Notes explicatives relatives à votre niveau de satisfaction globale et/ou spécifique :

.....

5.4 Quelles sont d'après vous les mesures les plus aptes à contribuer à une amélioration efficace et durable de l'organisation du travail au sein de l'unité à la quelle vous appartenez ?

Mesure prioritaire no. 1 :

Mesure prioritaire no. 2 :

5.5 Avez-vous d'autres recommandations relatives à l'amélioration de l'organisation du travail au sein de la DGP?

.....

6 D'autres observations et/ou recommandations et/ou questions :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Lieu : _____, date : / / 2010

Merci de votre collaboration !

Annexe 6 Liste des acronymes

Acronyme	Signification
CIDP	Centre d'Information et de Documentation sur la Population
CNDD	Commission Nationale du Développement Durable
CONAPORH	Commission National de la Population et des Ressources Humaines
COFIL	Comité de Pilotage
DCI	Direction du Contrôle Interne
DG	Direction Générale
DGP	Direction Générale du Plan
DPN	Direction de la Planification Nationale
DPPDH	Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain
DSD	Direction des Stratégies de Développement
DSRP	Document de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FFOM	Forces, faiblesses, opportunités et menaces
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GTZ	Coopération technique allemande
LPS	Lettres de Politiques Sectorielles
MCS	Matrice de Comptabilité Sociale
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MIG	Méthodologie de l'Intégration du Genre
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PARRP	Projet d'Appui aux Réformes pour la Réduction de la Pauvreté
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTIP	Programme Triennal d'Investissements Publics
SAM	Social Accounting Matrix
SRP	Stratégie de Réduction de la Pauvreté
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities and threats