



République du Sénégal

**MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES**

REVUE ANNUELLE CONJOINTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU DSRP_2

*Rapport final du groupe de travail
« Bonne Gouvernance et Développement
Décentralisé et Participatif »*

Réalisé par :
**Alioune SALL et
Nathalie MANGA BADJI**

Mai 2008

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES.....	3
INTRODUCTION	5
1. Contexte et justification du Rapport	5
2. Objectifs du Rapport	6
3. Méthodologie et fonctionnement du groupe de travail.....	7
4- Rappel des objectifs prioritaires du secteur contenus dans la matrice des mesures	8
4.1. BONNE GOUVERNANCE ECONOMIQUE.....	8
4.2. GOUVERNANCE JUDICIAIRE.....	10
4.3. DEVELOPPEMENT LOCAL ET DECENTRALISATION	10
5. Etat d'avancement des mesures d'amélioration de la gouvernance économique et du PAP .	14
5.1 AMELIORER LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES.....	14
5.2 VEILLER A LA QUALITE DES SERVICES RENDUS AUX USAGERS CITOYENS ET AUX USAGERS ENTREPRISES	23
5.3. REDUIRE LE DEFICIT DE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE DE L'ADMINISTRATION	24
5.4 IMPULSER UNE GESTION MODERNE DES RESSOURCES HUMAINES GARANTISSANT UNE DISPONIBILITE DE PERSONNEL DE QUALITE, RESPONSABILISE ET MOTIVE	24
5.5. RENFORCER LES CAPACITES DE CONTROLE CITOYEN.....	25
Analyse des contraintes – Solutions.....	25
Analyse des indicateurs.....	26
Recommandations	27
6. Etat d'avancement des mesures d'amélioration de la gouvernance judiciaire et du PAP	28
6.1. APPROFONDIR LA REFORME DE LA JUSTICE ET AMELIORER LE CLIMAT DES AFFAIRES.....	28
6.2. LUTTER CONTRE LA CORRUPTION ET RENFORCER LA CAPACITE D'ANALYSE DU POUVOIR JUDICIAIRE....	32
Analyse des contraintes – Solutions.....	33
Analyse des indicateurs.....	34
Recommandations	34
7. Etat d'avancement des mesures relatives au développement local et à la décentralisation ...	35
7.1. AMELIORER LE CADRE INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL DE LA DECENTRALISATION.....	35
7.2. HARMONISER LES APPUIS TECHNIQUES ET LES OUTILS DE LA PLANIFICATION	36
7.3. RENFORCER LES CAPACITES DES COLLECTIVITES LOCALES	37
7.4. ACCROITRE LES RESSOURCES ET POURSUIVRE LES REFORMES BUDGETAIRES ET FINANCIERES DES COLLECTIVITES LOCALES.....	37
8. Etat d'avancement des mesures relatives au développement des pôles secondaires	40
8.1. REDYNAMISER LES VILLES SECONDAIRES ET FRONTALIERES.....	40
8.2. RELEVER LE NIVEAU D'URBANISATION	41
Analyse des contraintes- Solutions.....	41
Recommandations	43
ANNEXE I : MATRICE DES MESURES	46
ANNEXE II : TABLEAU DES INDICATEURS.....	65
ANNEXE III- TABLEAU Plan d'Actions Prioritaires (PAP)	70
BIBLIOGRAPHIE	71

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

ACBF	Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
AMS	Association des Maires du Sénégal
APCR	Association des Présidents de Conseils ruraux
APR	Association des Présidents de Région
ARD	Agence Régionale de Développement
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
CDSMT	Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme
CEDAF	Cellule d'Exécution Administrative et Financière du Programme Sectoriel Justice
CFJ	Centre de Formation Judiciaire
CIAT	Comité Interministériel sur l'Aménagement du Territoire
CMP	Code des Marchés Publics
CNAT	Commission Nationale d'Aménagement du Territoire
CNDCL	Conseil National de Développement des Collectivités Locales
CSPLP/MEF	Cellule de Suivi du Programme de Lutte contre la Pauvreté
DAGAT	Direction/Directeur des Affaires Générales et de l'Administration Territoriale
DAP	Direction de l'Administration Pénitentiaire
DCL	Direction des Collectivités Locales
DCMP	Direction Centrale des Marchés Publics
DDC	Direction du Développement Communautaire
DGCPT	Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor
DGF	Direction Générale des Finances
DGID	Direction Générale des Impôts et des Domaines
DGID	Direction Générale de l'Investissement et de la Dette
DPNPR	Direction de la Planification Nationale et de la Planification Régionale
DREAT	Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique
FDD	Fonds de Dotation de la Décentralisation
FECL	Fonds d'Equipement des Collectivités Locales
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
PA-PNBG	Programme d'Appui au Programme National de Bonne Gouvernance
PAP	Plan d'Actions Prioritaires
PARSJ	Projet d'Appui à la Réforme du Système Judiciaire
PCRBF	Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières
PNBG	Programme National de Bonne Gouvernance
PNDL	Programme National de Développement Local
PRECAREF	Programme de Renforcement des Capacités de Responsabilité Financière et de Transparence
PRECOL	Programme de Renforcement et d'Equipement des Collectivités Locales
PRODDEL	Programme d'Appui à la Décentralisation, la Bonne Gouvernance et le Développement local
PTIF	Programme Triennal d'Investissements Publics
SIGMP	Système d'Information et de Gestion des Marchés Publics

UAEL
USAID

Union des Associations d'Elus Locaux
Agence des Etats Unis pour le Développement International

INTRODUCTION

1. Contexte et justification du Rapport

Le présent Rapport consiste en une Revue annuelle de la mise en œuvre du DSRP 2. Le contexte dans lequel il s'insère peut être apprécié d'un point de vue global et d'un point de vue spécifique. *Dans une perspective d'ensemble*, il se rattache à la mise en œuvre, par le Gouvernement du Sénégal, d'une Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP) définie depuis 2003. Après une première évaluation de l'exécution de cette Stratégie, le Sénégal a élaboré, en 2005, un second DSRP (DSRP II) censé s'appliquer à la période 2006-2010. La SRP définie dans ce second Document ambitionne d'éliminer la pauvreté à long terme, avec, pour objectif intermédiaire, la réduction de moitié de la pauvreté à l'horizon 2015, conformément aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) élaborés dans le cadre des Nations Unies.

Dans cette perspective, l'Etat sénégalais s'est engagé à mettre en œuvre une politique économique et sociale propre à déboucher sur une amélioration significative de ses performances socio-économiques. Le consensus autour de cette stratégie a fait apparaître la nécessité d'une mobilisation de tous pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion, une corrélation étant, dans cette perspective, établie entre la réduction de la pauvreté, le progrès économique, la production et la consommation durables, l'équité du genre, le renforcement des capacités et la bonne gouvernance.

Au mois d'octobre 2007, le Gouvernement du Sénégal a tenu à Paris un Groupe consultatif pour le financement du DSRP II et de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Réduction de la Pauvreté (SCARP), devenu le cadre de référence en matière politique et sociale. Au terme de cette Table ronde, des engagements financiers nouveaux ont été pris, qui permettent de couvrir dans une très large mesure les besoins de financement du Sénégal sur la période du DSRP II.

En retour, le Gouvernement de la République du Sénégal s'est engagé à rendre compte, de façon régulière, de l'état d'avancement des actions qu'il mène dans le cadre, participatif, du DSRP II.

D'un point de vue plus spécifique, le présent Rapport aborde un des aspects de cette Stratégie de Réduction de la Pauvreté, qui est la bonne gouvernance économique et judiciaire et le développement décentralisé.

Des acquis et réalisations ont été enregistrés ces dernières années, dans les différents domaines de la gouvernance.

S'agissant de la situation en matière de gouvernance économique, des progrès significatifs ont été réalisés, parmi lesquels on peut citer :

- une meilleure gestion des finances publiques à travers la mise en œuvre des réformes CFAA- CPAR

- la réforme du cadre institutionnel des marchés publics
- l'amélioration de l'environnement des affaires à travers la mise sur pied d'organismes comme le Conseil Présidentiel sur l'Investissement (CPI), l'Agence pour la Promotion des Investissements et des grands travaux (APIX)
- la promotion de la transparence et la lutte contre la corruption à travers la création de la Commission Nationale de Lutte contre la Non transparence, la corruption et la concussion (loi n° 2003-35 du 24 novembre 2003)

En matière de gouvernance judiciaire, des réalisations ont été enregistrées dans le domaine :

- de la couverture judiciaire du territoire national
- du renforcement des effectifs du personnel judiciaire
- de l'amélioration du cadre budgétaire du secteur de la Justice à travers l'expérience pilote de déconcentration de l'exécution du budget dans un Cadre de dépenses sectorielles à moyen terme (CDSMT)

Dans le domaine du développement décentralisé et participatif, des efforts ont été faits ces dernières années pour promouvoir la décentralisation et mieux impliquer les collectivités locales dans le développement économique et social à la base. Cet effort se manifeste notamment par :

- l'accroissement des transferts financiers aux collectivités locales (Fonds de dotation pour la décentralisation, Fonds d'équipement des collectivités locales)
- la multiplication des projets et programmes destinés exclusivement aux collectivités locales
- la poursuite des réformes sur la décentralisation

2. Objectifs du Rapport

L'objectif général du Rapport est de rendre compte de la mise en œuvre des mesures et actions prioritaires retenues dans les orientations de l'Axe « Bonne gouvernance et développement décentralisé et participatif ».

De façon plus spécifique, le Rapport devra s'attacher :

- à examiner les rapports sectoriels sur la mise en œuvre des mesures et actions prioritaires
- à apprécier l'état d'exécution des projets et programmes
- à analyser la programmation et l'exécution budgétaires
- à suivre l'évolution des indicateurs

3. Méthodologie et fonctionnement du groupe de travail

Le groupe de travail « bonne gouvernance et développement décentralisé et participatif » a été mis en place lors de l'Atelier de lancement et de préparation de la revue annuelle conjointe du DSRP 2 tenue à l'Hôtel Savana le 15 février 2008. Le but de cet Atelier était de préparer le processus participatif de la revue conjointe du DSRP de l'année 2007. La rencontre a été organisée sous forme d'une session plénière et de travaux en commissions. Au cours de la plénière, le représentant de la Cellule de Suivi pour la lutte contre la pauvreté du MEF a présenté le dispositif de suivi et d'évaluation du DSRP ainsi que la feuille de route de la revue annuelle conjointe du suivi du DSRP. Les travaux en commissions ont quant à eux été organisés sur la base des 4 axes définis dans le DSRP, qui sont les suivants :

- « Création de richesses »
- « Accès aux services sociaux de base »
- « Protection sociale, prévention et gestion des risques et catastrophes »
- « Bonne gouvernance et développement décentralisé »

Le projet de TDR établi pour les groupes de travail au cours de l'Atelier de lancement assigne à ceux-ci les missions suivantes :

- rendre compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la matrice des mesures de l'Axe concerné
- rendre compte de la cohérence des interventions notées dans le secteur
- faire des recommandations

Chaque groupe de travail est doté d'un bureau ayant à sa tête un président et un vice président. Il tient des réunions et assure la coordination entre le groupe et la CSPLP. Chaque groupe est appuyé par un rapporteur choisi au sein du MEF. Une proposition de canevas commun aux rapports de groupe a été adoptée, ainsi qu'un projet de TDR pour le consultant (cabinet).

La première réunion du groupe de travail « Bonne gouvernance et développement décentralisé » a eu lieu le jeudi 21 février 2008 à la salle de conférences du CEPOD. Il était question :

- d'examiner les TDR du consultant
- d'élaborer une liste de documents à rassembler pour alimenter les rapports des groupes de travail

Sur le premier point, des amendements ont été apportés sur les « objectifs » et sur le « contexte » du rapport.

Une deuxième réunion du groupe de travail s'est tenue le 1^{er} avril 2008 à la même salle de conférences du CEPOD. Les questions examinées ont porté sur l'état d'avancement des travaux du groupe et sur la révision du calendrier initialement retenu. Sur le premier point, des recommandations ont été faites,

et il a été décidé d'enrichir la liste des documents de travail initialement retenue. Quant à la révision du calendrier de travail, elle s'est essentiellement traduite par la fixation d'une nouvelle date pour l'Atelier de validation du pré rapport que le consultant devait produire. Celle-ci a été fixée au 24 avril 2007.

L'Atelier d'examen du pré rapport s'est ouvert, après le mot du président du groupe, sur la présentation du dispositif de suivi du DSRP 2 et sur la présentation du pré rapport par les consultants. Après quelques questions de clarification, 3 groupes de travail ont été formés, eu égard aux 3 dimensions de la gouvernance abordées dans le pré rapport :

- Groupe 1 : Gouvernance économique
- Groupe 2 : Gouvernance judiciaire
- Groupe 3 : Gouvernance locale

Des différents rapports de groupe établis et discutés, il est apparu :

- que le format de base retenu n'avait pas été intégralement suivi dans le pré rapport
- que certains documents étaient susceptibles d'être mieux exploités pour alimenter le pré rapport
- qu'il était nécessaire, pour enrichir le rapport, de se rapprocher de certaines structures susceptibles de fournir des informations plus poussées
- que, pour une meilleure perception de la réalité, il était nécessaire de passer en revue toutes les mesures et d'indiquer l'état de leur exécution, en termes pratiques et budgétaires
- que certaines modifications touchant la « forme » étaient nécessaires (réécriture du « contexte », des « objectifs » notamment).

Enfin, le Bureau du groupe de travail a tenu une réunion le mercredi 30 avril 2008, à l'effet de procéder à l'évaluation de l'Atelier de validation du pré rapport, à l'examen de l'état d'avancement du rapport et à la préparation de l'Atelier de validation du 6 mai 2008.

4- Rappel des objectifs prioritaires du secteur contenus dans la matrice des mesures

Les différents domaines du secteur « bonne gouvernance et développement décentralisé participatif », objectifs/stratégiques et actions prioritaires qui seront passés en revue dans ce rapport sont les suivants :

4.1. Bonne gouvernance économique

Les objectifs stratégiques et les actions prioritaires sont :

+ Améliorer la gestion des finances publiques et les procédures de passation et d'exécution des marchés publics :

- Mise en œuvre et le suivi évaluation des réformes budgétaires et financières (CFAA/CPAR) ;
- Amélioration de la programmation et de la gestion des dépenses publiques ;
- Amélioration et renforcement de l'organisation institutionnelle du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Amélioration du système de recouvrement des recettes fiscales ;
- Amélioration du système d'information des finances publiques aux autres ministères et aux régions ;
- Renforcement des capacités de réflexion stratégique de l'exécution et du suivi-évaluation ;
- Amélioration du contrôle de l'exécution des dépenses publiques ;
- Respect de l'orthodoxie financière.

+ Veiller à la qualité des services rendus aux usagers citoyens et aux usagers - entreprises

- Elaboration et mise en œuvre d'un programme d'amélioration de la qualité des services publics ;
- Renforcement de la concertation entre les Acteurs.

+ Réduire le déficit de communication interne et externe de l'administration

- Production à temps des rapports sur la bonne gouvernance (Cour des comptes, médiateur, etc.) ;
- Mise en œuvre de plans de communication ;
- Renforcement de l'intranet gouvernemental.

+ Impulser une gestion moderne des ressources humaines garantissant une disponibilité de personnel de qualité responsabilisé et motivé

- Finalisation des études prévues (notamment étude prévisionnelle des emplois et des compétences, etc.) ;
- Élaboration et mise en œuvre de programme de gestion des ressources humaines.

+ Renforcer les capacités de contrôle citoyen

- Information et sensibilisation des populations sur le contrôle citoyen ;
- Déconcentration de la Cour des comptes ;

- Mise en place de dispositif participatif de contrôle citoyen ;
- Mise en œuvre de programmes de renforcement de la capacité d'analyse des membres du Parlement ;
- Développement de procédures de contrôle et d'évaluation des dépenses publiques par les collectivités locales et les organisations de la société civile.

4.2. Gouvernance judiciaire

✚ Approfondir la réforme de la Justice et améliorer le climat des affaires

- Réforme de la carte judiciaire et mesures visant à rapprocher la Justice des justiciables ;
- Renforcement du statut des magistrats, des fonctionnaires et des moyens de l'institution judiciaire ;
- Mesures visant à faciliter l'accès aux fonds destinés à l'assistance judiciaire pour les affaires pénales et civiles ;
- Mise en place d'un système d'information judiciaire notamment dans les zones les plus reculées en vue de rendre accessible la documentation judiciaire ;
- Adaptation de la législation aux besoins de l'environnement des entreprises et à l'évolution des affaires (codes du travail, des investissements, codes miniers, des impôts, des douanes etc.) ;
- Réduction des délais de procédure judiciaire et de traitement matériel des dossiers.

✚ Lutter contre la corruption et renforcer la capacité d'analyse du pouvoir judiciaire

- Mise en œuvre de programmes de formation spécialisée pour les magistrats et les auxiliaires de justice ;
- Renforcement de la Commission de lutte contre la corruption, la concussion, la non transparence ;
- Mise en place d'instruments, de mécanismes et d'outils pour lutter contre la corruption ;
- Sensibilisation, formation de tous les acteurs sur les méfaits et les formes de la corruption et application de la loi dans toute sa rigueur.

4.3. Développement local et décentralisation

✚ Améliorer le cadre institutionnel et organisationnel

- Evaluation de la décentralisation ;
- Elaboration et mise en œuvre de la charte de la déconcentration ;
- Révision des textes de base et mise en cohérence des textes avec les textes de la décentralisation ;
- Amélioration de la responsabilisation des services techniques à tous les échelons national, régional, départemental et local ;
- Dynamisation des organismes de suivi et d'appui à la décentralisation aux niveaux central, régional et local.

✚ *Harmoniser les appuis techniques et les outils de planification*

- Développement d'outils et mécanismes pour l'articulation et la cohérence entre le système de planification au niveau central, régional et local.

✚ *Renforcer les capacités des collectivités locales*

- Elaboration et mise en œuvre de programmes de renforcement des capacités des collectivités dans la formulation des stratégies et politiques, la préparation, le contrôle et le suivi évaluation des politiques, des projets et programmes de développement ;
- Mise à disposition de ressources humaines compétentes.

✚ *Accroître les ressources et poursuivre les réformes budgétaires et financières des collectivités locales*

- Renforcement des programmes d'appui aux collectivités locales ;
- Mise en œuvre de la décentralisation du Budget consolidé d'investissement (BCI) ;
- Mise en œuvre de projets et programmes issus des Plans d'Opérations Régionaux (POR) ;
- Réforme et augmentation des transferts financiers de l'Etat (FECL, FDD etc.) ;
- Développement de la coopération décentralisée ;
- Amélioration de la fiscalité locale.

✚ *Redynamiser les villes secondaires et frontalières*

- Mise en œuvre d'un plan de création de pôles de développement ;
- Préparation et accompagnement des villes à jouer un rôle de premier plan dans l'intégration sous régionale.

✚ *Relever le niveau d'urbanisation*

- Développement de programmes d'habitat social dans les villes secondaires ;

- Amélioration des réseaux de voirie, d'adduction d'eau et d'assainissement, des services énergétiques ;
- Renforcement des infrastructures de base dans les villes secondaires pour l'amélioration de la qualité, de la disponibilité et de l'accessibilité des services ;
- Suivi de la stratégie de désendettement.

✚ Améliorer l'efficacité de l'aide

- Elaboration et mise en œuvre d'un cadre de partenariat (protocole conjoint) sur les appuis budgétaires entre le Gouvernement et les partenaires au développement ;
- Elaboration et mise en œuvre d'un plan d'actions sur l'harmonisation, l'alignement et l'efficacité de l'aide.

✚ Impliquer le secteur privé à travers diverses formes de partenariat

- Promotion des formes de partenariat public-privé ;
- Encouragement de l'actionnariat populaire Evaluation de la décentralisation ;
- Elaboration et mise en œuvre de la charte de la déconcentration ;
- Révision des textes de base et mise en cohérence des textes avec les textes de la décentralisation ;
- Amélioration de la responsabilisation des services techniques à tous les échelons national, régional, départemental et local ;
- Dynamisation des organismes de suivi et d'appui à la décentralisation aux niveaux central, régional et local.

✚ Harmoniser les appuis techniques et les outils de planification

- Développement d'outils et mécanismes pour l'articulation et la cohérence entre le système de planification au niveau central, régional et local.

✚ Renforcer les capacités des collectivités locales

- Elaboration et mise en œuvre de programmes de renforcement des capacités des collectivités dans la formulation des stratégies et politiques, la préparation, le contrôle et le suivi évaluation des politiques, des projets et programmes de développement ;
- Mise à disposition de ressources humaines compétentes.

✚ Accroître les ressources et poursuivre les réformes budgétaires et financières des collectivités locales

- Renforcement des programmes d'appui aux collectivités locales ;

- Mise en œuvre de la décentralisation du Budget consolidé d'investissement (BCI) ;
- Mise en œuvre de projets et programmes issus des Plans d'Opérations Régionaux (POR) ;
- Réforme et augmentation des transferts financiers de l'Etat (FECL, FDD etc) ;
- Développement de la coopération décentralisée ;
- Amélioration de la fiscalité locale.

+ Redynamiser les villes secondaires et frontalières

- Mise en œuvre d'un plan de création de pôles de développement ;
- Préparation et accompagnement des villes à jouer un rôle de premier plan dans l'intégration sous régionale.

+ Relever le niveau d'urbanisation

- Développement de programmes d'habitat social dans les villes secondaires ;
- Amélioration des réseaux de voirie, d'adduction d'eau et d'assainissement, des services énergétiques ;
- Renforcement des infrastructures de base dans les villes secondaires pour l'amélioration de la qualité, de la disponibilité et de l'accessibilité des services ;
- Suivi de la stratégie de désendettement.

+ Améliorer l'efficacité de l'aide

- Elaboration et mise en œuvre d'un cadre de partenariat (protocole conjoint) sur les appuis budgétaires entre le Gouvernement et les partenaires au développement ;
- Elaboration et mise en œuvre d'un plan d'actions sur l'harmonisation, l'alignement et l'efficacité de l'aide.

+ Impliquer le secteur privé à travers diverses formes de partenariat

- Promotion des formes de partenariat public-privé ;
- Encouragement de l'actionnariat populaire.

Les différents volets de l'Axe 4 du DSRP seront étudiés successivement :

- I) – la gouvernance économique
- II) – la gouvernance judiciaire
- III) – le Développement local et la décentralisation

5. Etat d'avancement des mesures d'amélioration de la gouvernance économique et du PAP

5.1 Améliorer la gestion des finances publiques

Au titre de la réalisation de cet objectif, il faut d'abord évoquer *la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières (CFAA et CPAR)*. Celles-ci se sont poursuivies à la suite de l'évaluation externe conduite en juin 2006. L'apport attendu des PTF en 2007 en appui au financement de certaines réformes n'a pas mis en place, d'autres réformes ont cependant pu bénéficier de cet apport. Pour combler ce manque partiel de financement, le gouvernement a été obligé de mettre fortement à contribution le budget de l'Etat pour faire avancer la mise en œuvre de réformes majeures comme la modernisation des systèmes de recouvrement des recettes tant au niveau des douanes que des impôts.

En outre, il faut souligner que le lancement de l'exercice PEFA en juin 2007 a permis de faire évoluer la démarche CFAA et CPAR dans le sens d'une prise en compte des nouvelles approches renforcées de mesure des performances en matière de gestion des finances publiques que sont le programme de dépenses publiques et responsabilité financière (PEFA) et le système d'évaluation du niveau de qualité du système national de passation des marchés publics (SNPMP) selon les normes de l'OCDE/CAD qui se fondent tous les deux sur une série d'indicateurs de haut niveau facilitant l'harmonisation des outils d'analyse.

C'est ainsi que l'exercice PEFA conduit en juillet 2007 et l'évaluation du SNPMP/OCDE prévue en 2007 mais réalisée en mars 2008 ont permis de passer en revue les performances des systèmes de gestion budgétaires et des procédures de passation et d'exécution des marchés publics et d'adapter les plan d'actions CFAA et CPAR sur la base des séries d'indicateurs de mesure acceptée comme des standards internationaux). Enfin, en décembre 2007, le Comité conjoint d'harmonisation et de suivi (CCHS) des réformes des finances publiques, un cadre de concertation entre le MEF et les PTF du groupe « finances publiques et appui budgétaire » s'est réuni pour procéder à une revue de l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures et actions.

En perspective, un nouveau plan d'action pour la réforme des finances publiques issu de l'exercice PEFA sera soumis à la validation politique des autorités dans le courant de 2008 pour permettre d'engager les administrations concernées dans la mise en œuvre des actions permettant d'améliorer, d'ici le prochain exercice d'évaluation PEFA prévue en 2010, les niveaux de qualité des indicateurs de mesure des performances en matière de gestion des finances publiques notamment la crédibilité budgétaire, l'exhaustivité et l'exécution budgétaire, et la production à temps des rapports financiers et de vérification externe de l'exécution des lois de finances.

En ce qui concerne *l'amélioration de la programmation et de la gestion des dépenses publiques*, il faut relever que l'introduction en 2003 des budgets programmes dans le processus de préparation budgétaire avec quatre ministères pilotes (éducation, santé, environnement et justice) s'est étendue entre 2007 et 2008 et progressivement mais non sans difficulté à 8 autres ministères (enseignement technique & formation professionnelle, agriculture, élevage, tourisme, infrastructures et transports, économie maritime et solidarité nationale). Le processus CDSMT a engrangé au plan technique quelques acquis notamment :

- la bonification de la méthodologie par l'harmonisation du canevas de présentation des CDSMT (concepts, plan de rédaction, tableaux annexés);
- l'établissement d'un passage entre d'une part les CDSMT et le budget par ligne et d'autre part, les liens entre les objectifs sectoriels (politiques sectorielles) et les allocations budgétaires;
- l'élaboration d'indicateurs de performances cohérents avec ceux du DSRP pour suivre la mise en œuvre des CDSMT.
- La production des premiers rapports de performance, portant sur la gestion 2006 (trois projets de rapports: Education, Santé et Environnement parmi les ministères pilotes mais pour la Justice, document non produit faute d'indicateurs)
- L'intégration dans le SIGFIP d'un module CDSMT pour saisir à l'image du budget classique les informations de la programmation pluriannuelle axée sur les résultats. Ce module permet techniquement de lier l'exécution budgétaire au suivi des CDSMT.
- La mise en place d'une masse critique d'agents formés aussi bien à la Direction générale des finances, au niveau des autres directions techniques du MEF qu'au niveau des ministères sectoriels;

Cependant, force est de reconnaître que le processus d'implantation du CDSMT souffre d'un certain nombre de limites dont les plus importantes résident dans :

- l'appropriation encore timide de la réforme par toutes les autorités ;
- une certaine forme d'instabilité institutionnelle se traduisant par des redéfinitions régulières des missions des ministères sectoriels et par un manque de suivi de l'exécution des missions assignées à divers organismes ;
- le manque de ressources humaines, qui se traduit notamment par l'absence de structure administrative au sein de la DGF pour assurer le pilotage technique de la réforme;

- les capacités techniques insuffisantes en matière d'indicateurs, de maîtrise de coûts, de disponibilité des lettres de politiques sectorielles, d'instabilité du périmètre ministériel, etc.
- l'implication encore insuffisante des PTF dans le processus technique d'où la prise en compte incomplet des ressources extérieures dans la programmation ;
- le manque de visibilité sur les ressources extérieures et l'absence d'un cadre de dépenses à moyen terme global pour sous tendre les CDSMT.

Les améliorations apportées à partir de 2006 dans le processus de préparation du budget ont permis à tous les acteurs (autorités du MEF, ministères sectoriels, structures de contrôles des finances publiques et le parlement) de saisir la portée stratégique de la réforme et de comprendre toute la pertinence et la nécessité des budgets programmes un moyen permettant assurer cette liaison entre le budget et les programmes sectoriels pluriannuel de dépenses assorti d'objectifs et d'indicateurs de suivi (CDSMT) dans la limite des plafonds budgétaires alloués au sein du cycle budgétaire. Cette réforme a montré également toute l'importance pour les ministères sectoriels, en dépit de leur engouement d'entrer dans le processus, de tirer les leçons de leurs pratiques traditionnelles d'arbitrage et d'allocation des ressources publiques à travers la réalisation des Revues des Dépenses Publiques et de se doter d'un programme sectoriel sur le moyen et long terme.

Dans le même ordre d'idée, l'introduction des Rapports Annuels de Performances, instrument permettant de faire le bilan annuel de la mise en œuvre des CDSMT constitue une innovation introduite par le MEF et expérimentée par les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'environnement. L'objectif visé est de permettre aux secteurs sous CDSMT de faire des revues annuelles d'exécution physique et financière et des performances en vue de tirer les leçons et d'améliorer la planification future. Cette démarche sera disséminée dans tous les secteurs sous CDSMT de façon graduelle avec l'amélioration du niveau de qualité des documents CDSMT.

Au plan de la programmation budgétaire, les résultats sont obtenus sont mitigés. En effet, si la crédibilité budgétaire s'est améliorée avec l'augmentation constante des recouvrements de recettes internes (101% de taux de recouvrement en 2007), il reste que cette performance a été entachée par l'importance du niveau des instances et arriérés de paiement intérieurs et du niveau des ressources exécutées par les nombreuses agences autonomes de l'Etat qui ne sont soumis aux procédures de droit commun en matière de mobilisation des crédits ouverts dans le budget.

En perspective, le gouvernement pour faciliter le retour à des pratiques plus orthodoxes en matière de gestion des finances publiques est depuis juillet 2007 sous programme sans décaissement encadré par le FMI. Ce programme sur 3 ans met à contribution toutes les administrations économiques et financières dans la poursuite des objectifs fixés.

En ce qui concerne l'exécution budgétaire, l'amélioration des procédures engagée en 2005 avec la mise en œuvre de la déconcentration de l'ordonnancement du budget s'est poursuivie timidement ; seul les ministères chargés respectivement des infrastructures et des transports, de l'agriculture et de l'élevage ont pu bénéficier de la mesure en 2007, (d'autres ministères en ont bénéficié les années précédentes). En effet, l'accélération du processus reste handicapée par le manque de personnel qualifié pour assurer les fonctions d'ordonnateur délégué et les difficultés réelles des ministères sectorielles à libérer des bureaux pour les services déconcentrés et décentralisés du MEF. Cette contrainte structurelle explique notamment la pause observée dans l'extension du réseau d'exploitation du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP) auprès des ministères bien qu'une bonne partie, particulièrement ceux installés au niveau du building ait la possibilité de se connecter uniquement pour les besoins de la préparation du projet de loi de finances. Au niveau régional, l'effort d'extension du réseau SIFGIP s'est poursuivi permettant de connecter les CRF des régions de Thiès, Fatick, Kaolack, Louga et Diourbel. Il convient également de souligner la mise en place de COF (Contrôleurs des Opérations Financières) délégués, mesure qui s'inscrit dans le cadre de la déconcentration de l'ordonnancement du budget. Dans l'ensemble, il faut souligner qu'en dépit de l'absence d'un plan de déploiement permettant d'avoir une visibilité sur la programmation de la mise en œuvre de la déconcentration de l'ordonnancement et de l'informatisation du circuit administratif de la dépense, cette réforme majeure a eu un impact positif en termes de réduction des délais de traitement des dossiers de dépenses et d'accélération de l'absorption des crédits. Aussi, la mise en œuvre de la fonction « paiement » du SIGFIP au niveau de la Paierie permet en temps réel de renseigner les paiements effectifs et les restes à payer.

Il est préconisé en 2008 de connecter au réseau SIGFIP tous les ministères sectoriels installés au niveau du building administratif et de poursuivre la couverture de la connexion des régions de Saint Louis et Matam.

Enfin, en 2008, des mesures de taille ont été prises dans le cadre de l'Initiative de Soutien aux Politiques Economiques (ISPE, le nouveau programme sans décaissement signé avec le FMI qui astreint le gouvernement au respect de la réglementation en matière de niveau des mouvements de crédits et l'élimination de tout arriéré de paiement sur la base des délais de 90 jours fixés par l'UEMOA.

En ce qui concerne l'amélioration et le renforcement de l'organisation institutionnelle du Ministère de l'Economie et des Finances, la réforme du décret 95-040, portant organisation du MEF n'est toujours pas effective bien qu'un avant projet de texte élaboré depuis 2006 soit toujours en procédure de circularisation. Toutefois, il faut noter que des développements institutionnels ont vu le jour entre temps. C'est ainsi ont été créées (i) l'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD) permettant de recentrer les missions de l'ex Direction de la Prévision et de la Statistique (DPS) à la prévision et à la

conduite d'études économique, (ii) des Directions de contrôle interne (DCI) au niveau des régies financières (DGCPT, DGD et DGID) et au niveau de la DGF, (iii) la Cellule nationale de traitement de l'information financière (CNTIF), (iv) la Direction de l'appui au secteur privé, (v) Direction centrale des marchés publics (DCMP), (vi) la Cellule de Passation des Marchés (CPM), (vii) la Direction générale de la Caisse des Dépôts et Consignation, (viii) les 5 nouveaux centres de services fiscaux (Médina, Dakar, Liberté et Ngor – Almadies) dotés d'un bureau du recouvrement. Dans le même temps, le portefeuille de dossiers fiscaux du Centre de Gestion des Grandes Entreprises (CGE) a été rationalisé avec comme innovation majeure, le regroupement en son sein de toutes les entreprises évoluant dans le secteur des hydrocarbures, la conservation également en son sein des dossiers de sociétés telles que la compagnie sucrière sénégalaise qui vont relever de leur CSF de référence géographique. Ces arrangements institutionnels intervenus à la DGID résultent de l'arrêté n° 00955/MEF/DGID en date du 19/02/2007 portant organisation des structures de la DGID. Enfin, l'année 2007 a vu la création de la Direction générale du Plan.

Par ailleurs, il est à souligner (i) le processus en cours de réorganisation de la Direction de la Solde, des pensions et rentes viagères (DSPRV) qui fait suite à l'audit technique et financier conduit en 2006 dans le cadre des réformes des finances publiques et (ii) de mutation de la Cellule Assistance Technique des Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit (CATCPEC) et de l'Agence Judiciaire de l'Etat en Direction nationale. Les projets de textes sont en circularisation avancée. S'agissant du Fonds de promotion Economique sous la tutelle du MEF, le décret qui l'érige en établissement financier a été signé en 2008. Il est question, par cette mesure, de faciliter aux PME l'accès au crédit.

S'agissant de *l'amélioration du système de recouvrement des recettes fiscales*, on note qu'en 2007, les recouvrements de recettes internes ont atteint 1100 milliards de FCFA pour un objectif de 1082.5 MD FCF. Il faut noter que les performances réalisées entre 2004 et 2007 ont largement dépassé le niveau fixé par l'indicateur PEFA sur ce sujet. Ces efforts seront consolidés avec (i) la mise en exploitation intégrale du logiciel système Intégré de gestion des Impôts et Taxes (SIGTAS), (ii) la numérisation totale du cadastre en vue d'une maîtrise de l'assiette foncière et fiscale et (iii) la mise en œuvre du plan d'actions qui sera issu du Plan de Développement stratégique de l'administration fiscales (PDSAF). Toutefois, bien que les performances soient significatives, la crédibilité budgétaire (indicateur global PEFA) est resté entamée par une variation importante de la composition de la dépense primaire (20% en 2006) et par un accroissement du stock des instances et arriérés de paiement intérieur.

Au titre de *l'extension du système d'information des finances publiques aux autres ministères et aux régions*, on relève que le processus d'informatisation de la chaîne de la dépense publique avec la mise en exploitation du SIGFIP a été poursuivi avec le building administratif, ce qui a permis à tous les ministères logés dans cette enceinte d'accéder aux fonctionnalités pour lesquelles ils ont

les autorisations du MEF. Il en a été de même pour les régions de Louga et de Diourbel. Les lois de finances initiale et rectificatives ainsi que les situations mensuelles d'exécution budgétaire sont mises en ligne sur le site Web du MEF <http://www.gouv.finances.sn>, mais la mise à jour de l'information ainsi offerte n'est pas toujours assurée. En outre, pour améliorer l'exhaustivité et la transparence budgétaire, des améliorations seront apportées (i) dans la forme de présentation du budget (classification administrative, économique et fonctionnelle), (ii) la traçabilité par nature de dépenses dans le budget et dans les situations mensuelles d'exécution budgétaire des transferts alloués aux entités autonomes de l'Etat et des crédits délégués aux entités déconcentrés des administrations centrales et (iii) la traçabilité dans les situations mensuelles d'exécution budgétaire des opérations financières des projets et programmes financés sur ressources extérieures et exécutées suivant les procédures des bailleurs de fonds.

Dans le même ordre d'idées, il convient de relever l'existence du système « ASTER », qui met en réseau les services et informations rattachés à la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor.

Au sujet du *renforcement des capacités de réflexion stratégique de l'exécution et du suivi évaluation*, il convient de relever d'abord la mise en place de Cellules de planification dans certains ministères. Il est prévu, dans le cadre de l'ISPE, de perfectionner la fonction de planification à travers la création de « Cellules sectorielles et spécialisées » pour assurer une telle mission. 4 ministères, en charge des secteurs suivants, devraient expérimenter le dispositif : Agriculture, Santé, Environnement, Education. C'est dire qu'à l'heure actuelle, tous les ministères n'ont pas une capacité de planification satisfaisante.

D'autre part, pour permettre à l'Etat d'assurer un suivi de proximité des investissements importants initiés sur ressources internes pour améliorer le cadre de vie des populations, relever le niveau des infrastructures publiques dans les villes secondaires et dans les banlieues, dynamiser les échanges internes et externes par l'amélioration de la mobilité urbaine et la mise en place d'infrastructures structurants permettant de renforcer l'attractivité de notre pays aux investissements étrangers en vue d'un plus grand dynamisme de l'activité économique locale, il a été mis en place à la Primature en 2007 un dispositif de suivi de leur exécution (la cellule de coordination et de suivi des programmes publics) eu égard à la forte attente suscitée en termes d'impact sur la croissance et le développement social.

Au sujet de *l'amélioration du contrôle de l'exécution des dépenses publiques*, il faut signaler, en plus de la nouvelle nomenclature budgétaire instituée depuis 2005, la mise en exploitation du SIGFIP a facilité l'exercice du contrôle administratif par les services compétents du MEF et le rejet de pratiques non conforme comme l'exécution de dépenses sans couverture budgétaire suffisante préalable, le fractionnement des achats pour ne pas se soumettre aux procédures d'appel d'offres, etc. Toutefois, il reste que la célérité dans l'administration du système devra être améliorée.

Il s'y ajoute que la réorganisation des services de la Direction du Contrôle des Opérations Financières (COF) qui s'est traduite par la création de services du COF décentralisés au niveau des ministères bénéficiaires de la déconcentration de l'ordonnancement a beaucoup contribué à l'efficacité de la dépense publique par la réduction des délais de traitement des dossiers y afférents (engagement, liquidation, ordonnancement, paiement).

Au plan général, l'institution des réunions de suivi des « recettes » élargies aux « dépenses » a fini par démontrer l'importance du cadre de gestion et de suivi mis en place pour un contrôle et un suivi rapproché de l'exécution du budget (prévisions recettes/dépenses, respect des plafonds budgétaires).

En revanche, en ce qui concerne la vérification externe, force est de reconnaître que les retards en matière de production de compte de gestion de l'Etat par le Trésor public, des projets de lois de règlement par la Direction du budget et des rapports d'exécution de lois de finances par la Cour des comptes ne sont pas encore totalement absorbés malgré les importants efforts sur ce plan. En 2007, les comptes de gestion de 2004 ont été déposés en août suivis des projets de lois de règlement de 2002 et 2003 en fin décembre. Les dernières lois de règlement examinées par le Parlement remontent à 1999 soit un retard sur 7 lois de finances déjà exécutées.

La fonction de contrôle exercée par la Commission des Finances de l'Assemblée nationale et par la Cour des comptes a été renforcée à travers l'organisation de sessions de formation à l'intention des membres de ces deux structures. Ces sessions ont été organisées par le PRECAREF.

S'agissant de la Commission des Finances de l'Assemblée, ces formations portaient sur les « textes de base issus des directives UEMOA régissant la gestion des finances publiques » ainsi que sur « les réformes budgétaires et financières (CDMT, déconcentration de l'ordonnancement et décentralisation de l'exécution du BCI) ».

En ce qui concerne la Cour des comptes, les formations étaient relatives au « Cadre des dépenses à moyen terme », au nouveau « Code des marchés publics et l'évaluation du contrôle interne » et à la « Problématique de la reddition des comptes des collectivités locales ».

En outre, dans le cadre du PA/PNBS, la Cour des comptes a bénéficié de moyens additionnels relatifs au « contrôle institutionnel de l'exécution des finances publiques ». Cela a permis, au cours de l'année 2007 :

- le recrutement et la mise en activité des ressources humaines pour des opérations à court/moyen terme dont 13 assistants de vérification et d'un conseiller en communication
- un appui à la mise en œuvre du plan de formation (financement de séminaires et de voyages d'études)

- la fourniture d'équipements, notamment l'acquisition de 10 véhicules, de matériel informatique, de mobiliers et de fourniture de bureaux
- la réalisation d'un schéma directeur informatique
- l'organisation de 4 séminaires de formation sur les thèmes liés aux activités de l'institution comme l'audit de la dette publique, le régime financier de l'Etat ou le Code des marchés publics
- la consolidation des liens de la Cour avec les « institutions supérieures de contrôle sœurs »

En ce qui concerne le *respect de l'orthodoxie financière*, les constats de l'évaluation des performances en matière de gestion des finances publiques réalisée en 2007 mettent en évidence des pratiques non orthodoxes observées et qui sont notamment :

- la variation dans la composition initiale des dépenses primaires
- le dépassement des limites autorisées par la loi organique portant loi des finances en matière de virement de crédit (20%) qui est une résultante de la volatilité dans les réaménagements budgétaires devenus plus une pratique que l'exception ;
- le gonflement des instances et des arriérés de paiement intérieur qui a un lien direct avec les constats susvisés mais accentué par l'importance des avances de trésorerie parfois sans couverture budgétaire ;
- la non maîtrise des risques sur les finances publiques induites par l'absence d'un fichier unifié du personnel des agents de l'Etat manipulé suivant les fonctions distinctives par la fonction publique et la Solde ;
- le manque d'exhaustivité des situations d'exécution budgétaire de SIGFIP qui ne retracent pas les crédits alloués aux entités autonomes de l'Etat (agences, établissements hospitaliers, universitaires, etc.) et les crédits délégués aux services déconcentrés de l'Administration centrale et les opérations financières effectuées par les programmes publics financés sur ressources extérieures ;
- l'importance des dépenses publiques exécutées selon des procédures dérogatoires (régie d'avance, avances de trésorerie, marchés par entente directe, etc.) ;
- les difficultés persistantes d'accès du public à l'information budgétaire et financière et l'absence de publication systématique des informations relatives aux attributions des marchés publics ;
- le non respect de la période de clôture comptable des comptes de gestion de l'année budgétaire ;

- le non respect des délais réglementaires de dépôts des comptes de gestion, des projets de lois de règlement à la Cour des comptes et de dépôt, par la Cour des comptes, de la loi de règlement et de la déclaration générale de conformité
- l'absence de sanction.

S'agissant de l'état d'avancement du système national de passation et d'exécution des marchés publics, on note que le Gouvernement du Sénégal a procédé à une révision du cadre juridique et institutionnel des marchés publics en adoptant de nouveaux textes et en créant de nouvelles structures de gestion:

- Loi n° 2006-16 du 30 juin 2006 modifiant la loi n° 65-61 du 19 juillet 1965 portant Code des Obligations de l'Administration a été adoptée par l'Assemblée nationale. La création de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) placée sous tutelle de la Primature est énoncée dans cette loi susvisée.
- Le Décret n° 2007-545 portant le nouveau Code des Marchés Publics (CMP) entré en vigueur en janvier 2008 à la suite de l'adoption de ses textes d'application en décembre 2007 a été signé le 25 avril 2007. La Direction centrale des Marchés publics (DCMP) et l'ARMP sont fonctionnelles. La mise en place des Commissions de marchés et des Cellules de Passation des Marchés au sein des autorités contractantes se poursuit.

L'élaboration des outils de gestion des procédures de marchés (manuel d'application du CMP, dossiers types, manuel de gestion technique, administrative et financière de l'ARMP, règlement intérieur du comité de règlement des différends, modules de formation des différentes cibles sur les marchés publics, etc.) démarrée en 2007 sera achevée dans le courant de 2008. De même, le Système d'Information et de Gestion des Marchés Publics (SIGMP) accessible sur l'internet est fonctionnel, afin de satisfaire à l'exigence d'efficacité et de transparence dans la passation des marchés. D'autre part, sur instruction du Premier Ministre et en application des dispositions du CMP, tous les ministères, y compris les Agences non dotées de la personnalité morale ont effectivement déposé à la DCMP leur Plan de passation de marchés et publié dans les journaux les Avis Généraux de Passation des Marchés (AGPM) pour la gestion budgétaire de 2008. Ces Plans de Passation des Marchés ainsi que les Avis Généraux de Passation des Marchés et les textes sur le CMP et les dossiers types sont en ligne grâce au (SIGMP). Dans sa phase pilote, le SIGMP va se déployer dans quelques ministères dépensiers clés.

Dans l'ensemble, le système actuel de passation des marchés publics du Sénégal, encore en pleine gestation, constitue une nette amélioration par rapport au cadre juridique antérieur. En effet, l'ancien CMP de 2002, bien que constituant une avancée en termes d'amélioration du degré de transparence et de modernisation des procédures de passation des marchés publics, présentait des insuffisances telles que l'absence d'organe de régulation et de recours

suspensifs non juridictionnels. La Commission Nationale des Contrats de l'Administration (CNCA) qui était chargée du contrôle a priori des DAO présentait des faiblesses sur le plan organisationnel et en ressources humaines. De plus, le recours abusif aux procédures dérogatoires de passation des marchés publics témoignait des dysfonctionnements du contrôle institutionnel de la passation.

5.2 Veiller à la qualité des services rendus aux usagers citoyens et aux usagers entreprises

Au titre de *l'élaboration et la mise en œuvre d'un Programme d'amélioration de la qualité des services publics*, il faut signaler qu'au cours de l'année 2007, l'audit de trois ministères (ceux de l'Agriculture, de l'Environnement et des Infrastructures, Equipements et Transports) a été réalisé. Mais les recommandations et conclusions de cette étude n'ont pas, à ce jour, été mises en œuvre compte tenu du fait que les missions assignées à ces ministères ont eu à être redéfinies dans le cadre de la modification de la structure gouvernementale.

Dans le cadre de rationalisation des structures administratives, deux études majeures ont été réalisées. A cet effet, la Délégation au Management Public (DMP) a été réorganisée et a connu une évolution institutionnelle en devenant Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique (DREAT). Cette nouvelle structure devrait contribuer à l'amélioration du cadre institutionnel, par la définition de règles et de principes relatives à la création et la modification des structures administratives.

En outre, une évaluation sur les agences a permis d'initier un projet de loi d'orientation et son décret d'application pour définir un nouveau cadre normatif. Ce cadre vise à :

- doter les agences d'un statut : une personnalité juridique différente de celle de l'Etat ;
- déterminer le champ de l'agence ;
- assurer la cohérence de la politique salariale des agences grâce à un classement catégoriel ;
- garantir la cohérence de l'action de l'Etat : donner une véritable autonomie mais aussi ne pas perdre de vue les nécessaires garanties à la préservation de l'unité de l'autorité de l'Etat et la cohérence de son intervention.

Un site « Démarches administratives » a également été mis en place.

En perspective, l'amélioration de la qualité des services publics constitue également une activité intégrée dans le projet d'appui au renforcement des capacités de la gouvernance (PRACABG/PNUD). Le programme, validé par les parties prenantes en avril 2008, devrait démarrer dans le courant de l'année 2008.

Relativement au *renforcement de la concertation entre acteurs*, il faut souligner l'organisation de deux cadres de concertation : le Conseil Présidentiel de l'Investissement (CPI)- qui se réunit deux fois par an et qui est un cadre de dialogue entre l'Etat et le secteur privé -, et le Comité National de Dialogue Social (CNDS), au sein duquel sont représentés l'Etat, le patronat et les syndicats. Ce Comité a déjà élaboré une « Charte nationale du dialogue social ».

5.3. Réduire le déficit de communication interne et externe de l'Administration

Au sujet du *renforcement de l'intranet gouvernemental*, il faut d'abord rappeler que celui-ci a été inauguré le 15 mars 2005. Il constitue la première réalisation d'une chaîne qui ne couvre, pour l'heure, que la région de Dakar. Plus de 70 sites sont connectés à l'intranet gouvernemental et plus de 1500 lignes en téléphonie IP (« Internet Protocol »). L'objectif visé est, d'ici fin 2009, d'étendre ce réseau à tous les services de l'Etat sur toute l'étendue du territoire national, et dans les représentations diplomatiques sénégalaises à l'étranger.

5.4 Impulser une gestion moderne des ressources humaines garantissant une disponibilité de personnel de qualité, responsabilisé et motivé

La *finalisation des études prévues (notamment l'étude prévisionnelle des emplois et des compétences)* n'a pas eu lieu. Seuls les TDR de cette étude prévisionnelle ont été élaborés et validés. Les acteurs impliqués pour la réalisation de cette mesure sont le ministère de la Fonction publique et la DREAT. Le projet devra être exécuté dans le cadre du PNBG.

S'agissant de *l'élaboration et de la mise en œuvre de programmes de gestion des ressources humaines*, un programme a été élaboré, sa mise en œuvre est envisagée dans le cadre du PRACABG/PNUD.

Pour la modernisation de la gestion de la fonction publique qui a également été retenue comme un axe central dans cette composante, les activités devaient permettre de compléter le cadre juridique et statutaire, de mettre en place un système de gestion automatisé et de proposer des solutions à la faible motivation des agents publics. À cet effet, trois études relatives à la réforme de la commission nationale de classement des diplômés, à la rénovation du cadre statutaire de fonction publique et la révision du système rémunération des agents de l'Etat ont été réalisées. Un manuel de gestion du personnel de la fonction publique a été élaboré.

Ces activités, quoique importantes, sont loin d'avoir eu des effets sur la modernisation de la gestion de la fonction publique qui avait aussi été retenue comme un aspect important de l'amélioration de la qualité des prestations publiques. Les activités relatives à la mise à jour du statut général de la fonction publique et à l'ajustement et l'harmonisation des statuts particuliers et spéciaux, celles qui sont relatives à la mise en place d'une base de données qui aurait permis une gestion plus efficace et transparente des effectifs et à

l'automatisation des procédures et actes de gestion n'ont pu être menées à termes, certainement à cause de la faiblesse des ressources financières de la composante. Par contre, sous le coup de l'urgence et des pressions conjoncturelles, plusieurs autres activités non prévues dans le cadre de résultats ont été réalisées en utilisant le plus souvent les fonds de la contrepartie gouvernementale.

Enfin, quelques efforts faits en matière salariale, dans la Fonction publique, se rattachent à la gestion des ressources humaines. En octobre 2007, les salaires des fonctionnaires ont été revalorisés par le Gouvernement.

5.5. Renforcer les capacités de contrôle citoyen

Le volet relatif à la *mise en place d'un dispositif participatif de contrôle citoyen* a eu à bénéficier d'un financement de 320 millions FCFA dans le cadre du PTIP à travers le PRECAREF. Les prévisions du PAP s'élevaient à 290 millions FCFA. On peut en conclure qu'un effort important a été fait pour mettre en place un tel dispositif.

S'agissant de la *mise en œuvre de programmes de renforcement de la capacité d'analyse des membres du Parlement (propositions de lois, formulation des questions parlementaires, processus budgétaires etc)*, on peut dire que cet objectif connaît un début de réalisation à travers l'organisation de deux ateliers de formation sur le contrôle parlementaire, avec l'appui du centre parlementaire du Canada, au profit de la Commission des Finances de l'Assemblée nationale. Cette même instance bénéficie actuellement de deux projets de renforcement de ses capacités appuyés par l'UE (PA PNBG) et d'ACBF (PRECAREF). Ces projets ont permis le recrutement de 13 assistants parlementaires qui ont été mis à contribution dans les travaux des sessions budgétaires de 2006 et 2007.

Dans le cadre du PRECAREF (Projet de Renforcement des Capacités de Responsabilité financière et de Transparence), des formations ont été dispensées aux membres de l'Assemblée nationale. Il s'agit de deux sessions de formation portant respectivement sur les textes de base issus des directives UEMOA et régissant la gestion des finances publiques, ainsi que sur les réformes budgétaires et financières (CDMT, déconcentration de l'ordonnancement et décentralisation de l'exécution du Budget Consolidé d'Investissement). Ces sessions de formation ont eu lieu en 2007.

Au titre du *développement de procédures de contrôle et d'évaluation des dépenses publiques par les collectivités de base et les organisations de la société civile*, on note que dans le cadre du PAP, il est prévu un appui à la mise en place de l'Observatoire de la société civile.

Analyse des contraintes – Solutions

La mise en œuvre efficace du volet « Gouvernance économique » est entravée par un certain nombre de contraintes parmi lesquelles on relève:

- s'agissant de la transparence relative à la passation et à l'exécution des marchés publics, en dépit des améliorations notées avec l'intégration dans le système de gouvernance du secteur public du système de passation des marchés publics, les pratiques non concurrentielles ont sérieusement entamée la réalisation des objectifs d'optimisation dans l'exécution de la commande publique. Le pourcentage de marchés passés par entente directe est passé de 25% à 28.7% entre 2005 et 2006 avec une forte détérioration du niveau constaté dans le premier trimestre de 2007 (> à 50%)
- dans le domaine de la préparation des budgets, la faiblesse des capacités techniques de la plupart des ministères sectoriels en matière de formulation de et de mise en œuvre programmations sectoriels et de programmes pluriannuels de dépenses publiques constituent des axes d'intervention importants permettant par des actions de renforcement des capacités institutionnelles et de gestion de créer notamment les conditions favorables à une accélération du processus de mise en œuvre du système de gestion axé sur les résultats.
- dans le contrôle des finances publiques – action prioritaire du DSRP et du programme des réformes budgétaires et financières, les insuffisances portent essentiellement sur le non respect des délais réglementaires en matière de production et d'examen des comptes de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics répertoriés. A la date du 31 décembre 2007, seules les lois de règlement de 1997 à 1999 ont été transmises à l'Assemblée nationale.
- L'amélioration de la qualité des services publics se heurte à des contraintes de plusieurs types : faible mobilisation des ressources, instabilité institutionnelle se traduisant par des modifications de la structure gouvernementale, absence de synergie entre les programmes ou les acteurs de la réforme, ce qui implique une déperdition des efforts.

Analyse des indicateurs

En ce qui concerne la « Bonne gouvernance économique » stricto sensu, les indicateurs sont au nombre de cinq (5). Parmi ces indicateurs, deux (2) font déjà l'objet de suivi depuis la mise en œuvre du DSRP I : il s'agit du « taux des marchés passés conformément au code des marchés publics (pourcentage de marchés passés en entente directe) » et le « nombre de comptes de gestion reçus par la Cour des comptes sur le nombre de comptes de gestion à recevoir (comptes de l'Etat, comptes régionaux, comptes des établissements publics) ».

S'agissant du premier indicateur, le pourcentage de marchés passés en entente directe devait être inférieur à 20% pour l'année 2007. Cet objectif n'a pas pu être atteint.

En ce qui concerne le deuxième indicateur, l'objectif était que 30,50% de comptes de gestion soient transmis à la Cour pour examen.

Les 3 indicateurs restants ont été simplement proposés dans la cadre du suivi du DSRP II, ils doivent en principe faire l'objet d'une étude technique avant d'être validés. Ils portent sur :

- la durée de dédouanement (exprimée en heures)
- la durée pour l'export (exprimée en nombre de jours)
- la durée pour l'import (exprimée en nombre de jours)

Force est donc de constater la relative pauvreté du tableau des indicateurs relativement à la bonne gouvernance économique et judiciaire. Un enrichissement du tableau des indicateurs serait donc très souhaitable.

Recommandations

- o Promouvoir le système de gestion axé sur les résultats (pour réaliser une meilleure articulation de la gestion des dépenses publiques avec la réalisation des objectifs du DSRP – et des OMD -) ;
- o Renforcer les capacités des structures ministérielles impliquées dans la préparation du budget ;
- o Conférer plus d'autonomie, de consistance et de visibilité au contrôle citoyen, qui compte au titre des actions prioritaires évoquées par le DSRP ;
- o Mettre en place un Schéma directeur de la Réforme de l'Etat (pour remédier au manque de synergie entre les acteurs) ;
- o Actualiser les indicateurs du DSRP ;
- o Accélérer la mise en place des Bureaux d'information des usagers de l'Administration ;
- o Améliorer, notamment dans le cadre du MEF, l'appropriation des réformes budgétaires ;
- o Au plan méthodologique : mettre en cohérence les actions visées dans la matrice des mesures et le tableau des indicateurs de suivi du DSRP et enrichir ces indicateurs.

6. Etat d'avancement des mesures d'amélioration de la gouvernance judiciaire et du PAP

6.1. Approfondir la réforme de la Justice et améliorer le climat des affaires

Dans le cadre du PNBG, il est prévu un montant de 3 milliards 480 millions au titre de l'approfondissement de la réforme judiciaire et de l'amélioration du climat des affaires. Dans le PAP, le montant prévu était de 3 milliards 500 millions. L'exécution est donc quasiment conforme aux prévisions.

Dans la matrice des mesures du DSRP, cet objectif se rapporte d'abord à la *réforme de la carte judiciaire et aux mesures visant à rapprocher la justice des justiciables*. En pratique cependant, le premier volet – « Réforme de la carte judiciaire » - est autonome et n'a donné lieu, pour l'heure, qu'à une étude au demeurant non achevée. La réforme de la carte judiciaire devrait se traduire par le renforcement de la compétence matérielle des actuels Tribunaux départementaux. Ceux-ci auraient de nouvelles attributions en matière civile, commerciale, pénale et sociale. Par voie de conséquence, la compétence des Tribunaux régionaux serait affectée par cette réforme. Pour l'heure, cette réforme de la carte judiciaire est seulement à l'état de projet. S'agissant en revanche des mesures visant à rapprocher la justice des justiciables, des réalisations ont été enregistrées. Elles se traduisent d'abord par l'augmentation quantitative des juridictions. A l'heure actuelle, il existe des Tribunaux départementaux dans tous les chefs lieux de départements du pays. 2 Cours d'Appel sont fonctionnelles : celles de Dakar (depuis longtemps) et celle de Kaolack, 2 autres Cours d'Appel ont été instituées mais ne sont pas encore fonctionnelles : celles de Saint Louis et de Ziguinchor.

Il convient surtout de relever, à ce titre, la naissance et le développement des « Maisons de Justice » qui présentent, outre l'avantage de la proximité, celle de pallier la cherté et la lenteur décriées de l'institution judiciaire. En 2004-2005, trois maisons de justice ont été érigées aux HLM (Dakar), à Diamaguène Sicap Mbao et à Rufisque avec l'appui de l'ONUUDC. En 2007, grâce à l'appui de la Coopération française dans le cadre du PASEJ, trois nouvelles maisons de Justice ont été implantées aux Parcelles Assainies, à Mbour et à Ziguinchor. Pour la mise à disposition de locaux fonctionnels, une convention lie les collectivités locales et le Ministère de la Justice. Il convient de rappeler que les maisons de justice ont pour missions principales :

- l'accueil et l'information des justiciables sur leurs droits, mission assurée par un animateur coordonnateur,
- la médiation et la conciliation comme mode de règlement des conflits, assurées par un médiateur conciliateur qui habite le milieu,
- l'accueil des victimes.

Au cours de l'année 2007, 1.478 cas ont été traités en médiation par les cinq maisons de Justice, 80 à 90% de ces médiations ont connu une issue favorable. 55% concernaient des problèmes conjugaux, 10% des querelles de voisinage, 27% le paiement de créances, 9% des conflits entre locataires et bailleurs.

D'autre part, il faut signaler l'existence de bureaux d'information des justiciables, qui sont des relais installés au niveau des Universités de Dakar, de saint Louis et de Ziguinchor, et six bureaux d'accueil et d'orientation des justiciables au sein des juridictions.

En perspective, il est prévu pour 2008 un investissement de 115 millions FCFA destiné à la mise en place de bureaux d'accueil et d'orientation des justiciables.

S'agissant du *renforcement du statut des magistrats, des fonctionnaires et des moyens de l'institution judiciaire*, il faut d'abord rappeler que le budget alloué au Ministère de la Justice a connu une augmentation constante :

- 2005 : 11.950.521.000 FCFA
- 2006 : 20.067.674.000 FCFA
- 2007 : 24.639.314.000 FCFA

La proportion occupée par les dépenses de personnel s'élève à 55% du budget, la DAP avec 95% et les juridictions avec plus de 200% ont vu leurs moyens considérablement accrus.

A travers l'expérience pilote de la déconcentration de l'exécution du budget dans un cadre de dépenses sectoriel à moyen terme (CDSMT), le Ministère de la Justice a connu une augmentation considérable de son budget. Le budget consolidé (fonctionnement et investissement) a doublé entre 2000 et 2006 en passant de 7,4 milliards à 15,7 milliards.

Les travaux du nouveau Palais de justice de Dakar ont été exécutés à 90% et leur achèvement est prévu courant 2008. Le coût de cet achèvement est de 3 milliards 500 millions.

Sur la plan institutionnel, l'augmentation des moyens alloués à la Justice s'est également traduite par la mise en place de la CEDAF (décret n° 2006-1276 du 29 novembre 2006 remplaçant le décret n° 2005-919), organe de coordination des activités de mise en œuvre du Programme Sectoriel Justice, qui a été renforcée en personnel qualifié et logée dans des locaux autonomes et opérationnels. Un marché de câblage d'un montant de quatre millions (4.000.000) FCFA a été conclu pour permettre la mise en réseau de la Cellule. Des matériels et mobiliers de bureaux, livrés en Août 2007, ont été acquis pour un montant de sept millions trois cent cinquante mille huit cent quatre vingt cinq (7.350.887) FCFA.

Au plan institutionnel, on peut également citer la réorganisation du Ministère de la Justice par le décret 2007-554 du 30 avril 2007, afin de lui permettre de prendre en charge les orientations stratégiques définies dans le « Programme Sectoriel Justice »

En termes d'augmentation des effectifs, un effort a également été accompli. A l'heure actuelle (avril 2008), 53 auditeurs de Justice et 50 greffiers sont en formation au CFJ. Leur sortie est prévue en décembre 2009. Au titre des années 2008, 2009 et 2010, un recrutement annuel de 20 auditeurs de Justice et de 50 élèves greffiers est prévu annuellement.

Sur le plan statutaire, il convient de signaler l'existence de projets de texte portant réforme du statut de la magistrature et réforme du statut particulier des fonctionnaires de la justice, dont l'une des innovations serait la possibilité, pour les greffiers en chef d'accéder à la « hiérarchie A » de la Fonction publique. Ces textes prévoient également la création d'un corps d'administrateurs des services judiciaires. Un corps des inspecteurs de l'Administration pénitentiaire serait également créé. Dans le projet de réforme du statut des fonctionnaires du Ministère de la Justice, il est également prévu la création d'un corps des inspecteurs de l'Education surveillée.

Au titre des *mesures visant à faciliter l'accès aux fonds destinés à l'assistance judiciaire pour les affaires pénales et civiles*, le crédit que les autorités ont accordé s'élève à 200 millions FCFA. Pendant longtemps, l'aide juridictionnelle a été gérée par le ministère de la Justice, mais c'est désormais l'Ordre des Avocats, par l'intermédiaire de la Caisse Autonome de Règlements Pécuniaires (CARPA) qui administre ce crédit. Le système de l'assistance judiciaire n'est cependant pas satisfaisant, du fait, d'une part, qu'il n'existe pas de critères objectifs ou fiables d'appréciation de l'état de besoin qui ouvre droit à cette assistance, et du fait l'existence même de celle-ci est largement inconnue du public, ce qui entraîne une faible utilisation des ressources allouées.

Des solutions pourraient être trouvées dans l'organisation de campagnes d'information en direction du public et dans une définition plus claire des conditions d'attribution de l'assistance. En perspective, l'objectif est d'arriver à un taux d'absorption du montant de l'aide juridictionnelle de 60% en 2008. En 2007, ce taux est de 50% seulement.

La mise en place d'un système d'information judiciaire notamment dans les zones les plus reculées en vue de rendre accessible la documentation judiciaire connaît un début de mise en œuvre. En effet, conscient de la faiblesse de l'équipement informatique de l'appareil judiciaire, le ministère de la Justice a adopté un Schéma directeur informatique validé en avril 2005. Au titre de l'informatisation et de la mise en réseaux des juridictions, les investissements ont atteint 811.478.820 FCFA et permis l'acquisition de 887 ordinateurs et périphériques, sans compter le câblage et la mise en réseaux des juridictions. Ces actions se rattachent à la mise en réseau de la chaîne pénale, projet exécuté avec l'appui de l'Union Européenne. Grâce à ce même financement, le Tribunal régional Hors-classe et la Cour d'appel de Dakar ont été équipés en matériel informatique. Il est question, après la « chaîne pénale », de procéder à la mise en réseau de la « chaîne civile » et « commerciale ».

De même, la constitution d'un fichier central du casier judiciaire est prévue, elle va nécessiter, pour l'année 2008, un investissement de 14,18 millions FCFA.

S'agissant de *l'adaptation de la législation aux besoins de l'environnement des entreprises et à l'évolution des affaires (code du travail, des investissements, codes minier, des impôts, des douanes etc.)*, 2 grandes mesures sont devenues effectives en 2007 et 2008 : la réduction du délai de création d'entreprise à 48 heures, grâce à la mise en place du Bureau d'appui à la création d'entreprise (BCE) depuis juin 2007, et l'entrée en vigueur du nouveau Code des Marchés publics depuis janvier 2008.

Dans la même perspective, plusieurs recommandations ont été faites notamment dans le cadre du VIIème Conseil Présidentiel de l'Investissement (CPI) qui s'est tenu en novembre 2007. Les réformes suggérées n'ont pas encore été entamées. Il s'agit notamment :

- de l'élaboration d'un guide exhaustif des procédures douanières
- de l'adoption d'une loi faisant de la contrefaçon et de la piraterie un délit douanier
- d'accélérer l'adoption du projet de directive relative aux dispositions fiscales comme suite de la loi uniforme relative aux entreprises d'investissement à capital fixe dans l'UEMOA
- de mettre en place un régime fiscal des opérations de bourse, de gestion de portefeuille et de fonds de placement
- de revoir la législation fiscale afin de réduire le nombre trop élevé d'impôts et taxes, en les synthétisant au besoin
- de simplifier les dispositions du Code Général des Impôts en recherchant un élargissement de l'assiette et la réduction du nombre trop élevé d'impôts et taxes
- de finaliser rapidement les travaux de la Commission de réforme du droit de la terre
- d'immatriculer systématiquement les zones identifiées comme attractives pour l'investissement touristique, industriel ou autres
- de mettre en place une équipe chargée d'élaborer les projets de textes portant modernisation de la législation sociale
- de mettre en place un Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) avant fin 2008
- d'ériger en loi la Convention nationale Etat- Employeurs pour la promotion de l'emploi des jeunes
- de mettre à jour les Conventions collectives

En ce qui concerne la *réduction des délais de procédure judiciaire et de traitement matériel des dossiers*, une des réponses privilégiées est l'informatisation et la mise en réseaux des juridictions. Celle-ci est commencée, comme on l'a vu.

Participe également de la réduction des délais de procédure judiciaire l'institution d'« un juge de la mise en état » et d'un « juge de l'application des peines ». Le rôle du juge de la mise en état est de veiller au bon déroulement des procédures civiles, et sur l'achèvement de celles-ci dans des délais raisonnables ; la mission du juge de l'application des peines est d'assurer le suivi de l'exécution des peines prononcées.

6.2. Lutter contre la corruption et renforcer la capacité d'analyse du pouvoir judiciaire

La *mise en œuvre de programmes de formation spécialisée pour les magistrats et les auxiliaires de justice* est envisagée dans le Plan d'Actions du Ministère de la Justice tel qu'il a été établi en avril 2008. Il est en effet prévu de renforcer les capacités des magistrats par l'introduction de modules spécialisés en Droit des affaires, en commerce, en Banque et en Marketing au niveau du Centre de Formation Judiciaire. Cette préoccupation a été prise en compte dans la nouvelle organisation des programmes de formation du CFJ. On doit cependant constater qu'à l'heure actuelle, ces programmes n'ont pas démarré.

Une session de formation des formateurs a été également organisée en novembre 2006 pour le personnel de l'Administration pénitentiaire. En juin 2007, une autre session de formation a porté sur l'élaboration et l'exécution du budget, avec l'appui des experts du ministère du budget.

Le personnel de l'Education surveillée a également bénéficié de sessions de formation, d'abord en décembre 2006 (portant sur les techniques et outils de la pédagogie), en juin 2007 (formation relative aux instruments juridiques touchant les droits des enfants), en juillet 2007 (formation relative à la psychologie de l'enfant et de l'adolescent).

Au titre du *renforcement de la Commission de lutte contre la corruption, la concussion et la non transparence*, un appui de 100 millions a été exécuté dans le cadre du PTIP pour l'année 2007. Les prévisions du PAP, pour ce renforcement de la Commission, s'élevaient à 200 millions FCFA. On peut en conclure, de manière générale, que les moyens alloués à la Commission devraient être considérablement renforcés. Un avant projet de loi allant dans ce sens été conçu, il n'est cependant pas « dans le circuit » à l'heure actuelle.

S'agissant de la *mise en place d'instruments, de mécanismes et d'outils pour lutter contre la corruption*, le Conseil Présidentiel sur l'Investissement a été le cadre de plusieurs contributions tendant à la modification de la loi 2003-35 du 24 novembre 2003 relative à la Commission nationale de lutte contre la corruption, la concussion et la non transparence. En effet, l'examen de cette loi montre que les prérogatives dévolues à ladite commission ne lui permettent pas

d'assumer correctement ses missions. Les modifications introduites portent entre autres sur – le changement de dénomination et l'extension de la compétence de la commission pour lui permettre de prendre connaissance des faits qualifiés de délits voisins – le mandat des membres – l'élargissement des prérogatives de la Commission afin de mener avec efficacité certaines investigations qui peuvent se révéler nécessaires.

D'autre part, une évaluation de la corruption au Sénégal a été réalisée dans le cadre d'un partenariat PNBG/USAID. Elle a permis d'élaborer un document d'orientation stratégique de lutte contre la corruption. Ledit document vise à mieux comprendre les typologies et phénomènes de corruption afin d'élaborer un programme destiné à réduire les effets sur le développement économique et social.

Analyse des contraintes – Solutions

Le fonctionnement optimal de la Justice sénégalaise est entravé par plusieurs facteurs dont les plus importants sont :

- la faiblesse des moyens (même si des efforts ont été accomplis)
- la difficulté d'accéder aux juridictions en raison du coût de l'action judiciaire
- la complexité de l'appareil judiciaire
- l'accessibilité à la Justice
- la faiblesse des moyens alloués à l'Administration pénitentiaire, notamment comme gestionnaire des prisons

L'institution judiciaire manque encore de moyen en général, et de moyens humains en particulier. En dépit des efforts faits en matière de recrutement, le nombre de magistrats - notamment – reste encore insuffisant, ce qui rejaillit, bien entendu, sur la durée des procédures (alors que la réduction des délais de procédure et de traitement matériel des dossiers est, justement, une action prioritaire dans la matrice des mesures DSRP). Il y a au Sénégal, par exemple, 1 magistrat pour 30.000 habitants, ce qui représente un ratio assez faible. L'action entreprise en termes de recrutement devrait donc être poursuivie, intensifiée.

Le manque de moyens explique aussi, dans une certaine mesure, la lenteur des procédures. Le CFJ a certes mis en place un programme de formation en management des juridictions, et des efforts ont été faits à travers la création du « Juge de la mise en état » et du « Juge de l'application des peines », il n'empêche que les procédures gagneraient à être diligentées avec plus de promptitude.

L'effort de proximité ne s'est pas accompagné d'un effort de réduction du coût de la Justice (même si les maisons de justice peuvent contribuer, de manière indirecte, à cette réduction). Le coût de la Justice reste encore prohibitif pour un bon nombre de citoyens. Le système de l'aide juridictionnelle, tel qu'il se

pratique, n'est pas satisfaisant. L'intervention d'une loi ou d'un décret pour en corriger les dysfonctionnements est très souhaitable.

Participe également de la réduction du coût de la justice la réduction des frais de notaire, question intégrée dans le plan d'actions du Ministère de la Justice. La question est d'autant plus importante que le décret 2006-1366, pris en 2006, renchérit les frais de notaire qui n'avaient certes pas évolué, de par la loi, depuis 1988.

L'institution judiciaire reste encore complexe aux yeux de nombreux citoyens. Elle est perçue comme trop rituelle, voire ésotérique, par une population qui, en majorité, ne comprend pas au demeurant son langage. Cette complexité n'est pas de nature, bien entendu, à rapprocher la Justice des justiciables. La complexité rejaillit ainsi sur *l'accessibilité même de l'institution judiciaire*. Les citoyens ont tendance à s'en détourner, ou à lui préférer des modes moins formels de règlement des litiges.

Enfin, les moyens de l'Administration pénitentiaire, relativement à la gestion des espaces carcéraux, devraient être accrus. En dépit des efforts de réhabilitation faits pour les Maisons d'arrêt et de correction (huit cent millions de FCFA dépensés sur la période 2005-2007) et pour les structures de la Direction de l'Education Surveillée et de la Protection Sociale (DESPS), on note un surpeuplement des prisons (lui-même lié, au moins en partie à la lenteur des procédures), le mauvais état dans lequel se trouve la plupart de ces locaux, ainsi que leur sous équipement (à l'exception de la MAC de Dakar, il n'existe aucun système de télésurveillance dans les établissements pénitentiaires du Sénégal).

Analyse des indicateurs

Le nombre d'indicateurs touchant strictement le gouvernance judiciaire est extrêmement faible. Il s'élève à 2, et concernent :

- la durée moyenne des procédures judiciaires
- la durée d'exécution des décisions de justice

Au surplus, ces 2 indicateurs ont simplement été proposés dans le cadre du suivi du DSRP II, ils n'ont pas encore fait l'objet d'une étude technique, préalable à leur validation.

Il serait bien entendu souhaitable que ces indicateurs soient plus nombreux, et plus « ajustés » sur les mesures qui figurent dans la matrice des mesures du DSRP.

Recommandations

- Renforcer les capacités du Ministère de la Justice, en termes institutionnels, techniques et financiers
- Renforcer les juridictions elles-mêmes, en termes de ressources humaines et matérielles

- Poursuivre l'action en faveur du dispositif « Justice de proximité », et accroître, dans ce cadre, la compétence des juridictions « de base » que sont les Tribunaux départementaux
- Renforcer les moyens et les pouvoirs de la Commission Nationale de lutte contre la corruption
- Adopter une loi ou un décret pour préciser les modalités d'accès et de gestion de l'aide juridictionnelle
- Mener, dès l'année 2008, des campagnes d'information et de sensibilisation sur l'aide juridictionnelle, à l'intention des justiciables
- Elaborer un guide exhaustif des procédures douanières
- Accélérer l'adoption d'un projet de loi visant à faire de la contrefaçon et de la piraterie un délit douanier
- Veiller à une application rigoureuse par les Tribunaux des délais prévus par les Actes Uniformes de l'OHADA pour le traitement des litiges relatifs aux procédures de recouvrement des créances
- En termes de méthode : mettre en cohérence les actions visées dans la matrice des mesures et le tableau des indicateurs de suivi du DSRP et enrichir ces indicateurs

7. Etat d'avancement des mesures relatives au développement local et à la décentralisation

7.1. Améliorer le cadre institutionnel et organisationnel de la décentralisation

Les actions prioritaires inscrites dans cette rubrique sont au nombre de cinq (05).

(i) L'évaluation de la décentralisation avait déjà été agitée en 2006, après plus d'une décennie de « régionalisation », avec l'idée d'organiser des assises de la décentralisation. C'est seulement, en Novembre 2007 que se sont finalement tenues pour la première fois les assises de la Décentralisation au Sénégal. Ces assises sont très importantes dans la mesure où elles ont pu être une bonne plateforme d'appréciation de toutes les avancées en matière de décentralisation et ont abouti à des recommandations pertinentes sur les jalons futurs. Ceci a été possible en raison du caractère qu'ont revêtit ces assises : présidées par le Premier Ministre en présence de l'ensemble des élus, des ministères et directions d'appuis, des partenaires, etc.

(ii) Concernant l'élaboration de la charte de la déconcentration, une importante mesure de la matrice du DSRP, des avancées significatives n'ont pu être enregistrées en 2007

(iii) L'avancement de la révision des textes de base pour les rendre plus cohérent d'avec les textes de la décentralisation est par contre plus encouragement, puisque la revue du texte fixant le régime financier des collectivités locales (décret 66/510 de 04 Juillet 66) est en cours pilotée par la DGCPT. En outre, une série d'autres mesures et réformes ont émergées et réaffirmées lors des Assises et dans d'autres cadres

(iv) A ce sujet, et à travers la Composante 1 et 3 du PNDL des plans de travail (PTBA) entre le PNDL et toutes les directions impliquées (DCL, DDEC, DPNPR, DAGAT, DDC, DGID) ont été signés pour un démarrage effectif des processus qui feront l'objet de précisions dans la partie traitant les perspectives et les recommandations. Signalons, l'implication similaire du PRECOL auprès des services techniques au bénéfice des communes (DCL et DGID). D'ores et déjà, le constat est que ces projets de réformes accroissent fortement la responsabilisation des services techniques de l'échelle nationale à celle locale

(v) La dernière et cinquième mesure est forte et elle concerne la dynamisation des organismes de suivi et d'appui à la décentralisation. Pour le CNDCL, une réunion préparatoire tenue en Février 07 a permis de retenir les critères de répartition des FECL/FDD, par la suite la rencontre prévu en Décembre 07 n'a pu se tenir ; les assises ayant eu lieu quelques semaines avant. Pour les autres organes, la CNAT, la CIAT, et le CNACADL (au plan national), le CES et la Conférence d'harmonisation (région) ils se caractérisent par leur léthargie même si en terme de perspectives, l'espoir est permis pour les organes régionaux.

Un seul indicateur a été ici mentionné : le nombre d'actes transmis par les collectivités locales. A cet effet, le rapport sur le contrôle de légalité pour l'exercice 2005 indique la forte augmentation et la diversification des actes transmis aux représentants de l'Etat attestant l'amélioration du dialogue entre Etat et les Collectivités (5226 actes transmis en 2005 contre 2795 en 2004)

7.2. Harmoniser les appuis techniques et les outils de la planification

Les nombreuses approches de planification sur le plan national, mais surtout sur les plans régionaux et locaux justifiaient cette mesure. C'est ainsi qu'en 2007, la plupart des projets/programmes de même que les structures de l'Etat en charge de la planification se sont inscrits dans la concrétisation de cet objectif. Ceci se matérialise à travers le « Rapport sur la Planification à double niveau », finalisé en Septembre 07 par la direction de la planification nationale de la DGP/MEF. Parallèlement les projets/programmes ont pu échanger sur toutes les expériences faites, capitaliser et dans une certaine mesure harmoniser.

7.3. Renforcer les capacités des collectivités locales

Il s'agit d'un objectif se trouvant dans le PAP avec l'inscription d'un montant de 9,5 milliards dont 0,7 milliards à fournir par l'Etat, 7,5 milliards par le PNDL et un gap de 1,5 milliards à compléter.

(i) A l'heure du bilan, on peut noter que la plupart des interventions des projets/programmes de décentralisation s'inscrivent dans le renforcement des capacités de collectivités : PNDL évidemment, PRECOL, PRODDEL, PADEL/PNDL, etc. Cet exercice a souvent porté sur la gestion financière, la passation de marchés, la planification et la fiscalité locale notamment.

(ii) En outre le renforcement humain et institutionnel noté aux niveaux des ARD en plus de la disponibilité de l'assistance communautaire/communale et les conventions de mise à disposition ont sensiblement relevé le niveau de capacités des collectivités à planifier, mettre en œuvre et suivre et évaluer le développement local.

Evaluation de l'exécution du PAP		
Contribution des projets/programmes	PNDL : 7,5 milliards par le PNDL (toutes composantes confondus ?) PRECOL PRODDEL :	Voir DCEF / DDI
Contribution Etat	????	
Total exécuté dans le RC		
Prévisions du PAP	9,5 milliards	
Différence		

7.4. Accroître les ressources et poursuivre les réformes budgétaires et financières des collectivités locales

Cet objectif est l'un des plus importants de ce sous axe avec six actions prioritaires, la plupart des inscriptions du PAP-Décentralisation et trois indicateurs à alimenter.

i) Abordant la mesure de renforcement des programmes d'appui aux collectivités locales, le constat est la concentration des efforts (Etat et partenaires) sur deux programmes phares : le PNDL et le PRECOL qui fédèrent la plupart des autres initiatives de sorte à en augmenter la cohérence et la portée

ii) Pour la mise en œuvre de la décentralisation de l'exécution de ressources internes inscrites dans le BCI, déjà en 2006 la loi de finances avait prévu un transfert en capital pour les secteurs de l'Education et de la Santé (total de 4,7 milliards) dans six régions. Le bilan de cette expérience globalement positive est qu'on peut parler d'une utilisation efficiente des budgets affectés et des progrès dans le partenariat entre sectoriels et collectivités

iii) La mise en œuvre de projets et programmes issus des Plans d'Opérations Régionaux (POR) implique également le transfert de ressources du BCI, cette fois pour réaliser des projets du POR/DSRP. Une seule expérience a été tentée, la région de Matam, où sous le parrainage du ministère de tutelle, un projet d'assainissement a été réalisé.

iv) Réforme et augmentation des transferts financiers de l'Etat (FECL, FDD, etc.)

Au niveau de la péréquation financière de l'Etat, on note que les engagements pris sur l'alimentation du FECL et FDD sont respectés avec un relèvement notoire de ces fonds du fait du respect de la loi 2007-07 du 02 février 2007 qui fixe à 3,5 % et à 2 % de la TVA les montants à allouer respectivement au FDD et au FECL. La tendance à la hausse de ces fonds est donc très nette : pour le FDD 13,3 milliards (2007) et 16,6 milliards (2008) et pour le FECL 6 milliards (2007) et 13 milliards (2008). A titre de comparaison ces taux étaient en 2000 à 6,6 milliards du FDD et 3,5 milliards du FECL). Le fonds dédié à l'éclairage public est également à prendre en compte. Il est pour le moment plafonné à 2, 5 milliards, dont une partie est alimentée par les taxes perçues sur les services concessionnaires comme la SENELEC. A l'image du FECL et du FDD, une tendance probable pour ce fonds pourrait être le transfert de fiscalité avec un certain pourcentage qui reviendrait de droit aux CL.

v) Développement de la coopération décentralisée

L'élaboration d'une charte sur la coopération décentralisée est en discussion sous le pilotage du Ministère xx. Un projet de charte a même été transmis à l'UAEL pour avis. D'emblée, la définition des rôles et responsabilités apparaît comme fondamentale : les Elus et leurs collectivités étant les instigateurs, bénéficiaires et gestionnaires premiers de cette coopération et l'Etat devant la faciliter. Sous cet angle, la préoccupation d'un ancrage institutionnel pour incitatif de la coopération décentralisée avec une plus grande implication des organisations des Elus (UAEL, APR, AMS et APCR) est à prendre en charge

vi) Amélioration de la fiscalité locale

A propos de la fiscalité locale enfin, les tendances sont l'approfondissement des réformes, d'autant qu'il s'agit de ressources propres aux collectivités. En ce qui concerne la patente, elle a été simplifiée avec l'introduction de l'impôt synthétique CGU, 2004-12 de février 04, reparté pour 60 % aux collectivités locales et 40% pour l'Etat. Sa déclinaison annoncée en impôt des CL permettra certainement à l'Etat de renoncer à sa quote-part. De plus et sous l'impulsion des projets/programmes d'appui de nombreuses contraintes et niveaux d'amélioration de la mobilisation fiscale au profit des CL ont été identifiés notamment :

- Les impôts assis sur la valeur locative (Contributions Foncières sur les Propriétés Bâties et Non Bâties, patentes, et licence).
- Les impôts per capita (IMF, TRIMF ou taxe rurale)

- Les impôts indirects (les taxes sur les spectacles, l'eau, les distributeurs de carburant, l'électricité, la publicité et l'abattage)
- Les revenus du domaine (produits des permis de stationnement et de location sur la voie publique, droits de place et de marché, produits de la location du patrimoine, frais de bornage)

Pour ce faire, des mesures comme l'augmentation du transfert de fiscalité, la décentralisation de la chaîne fiscale, l'élaboration de cadastres fiscaux locaux etc. sont préconisées. L'autre grande réforme a trait à l'introduction d'une fiscalité locale propre aux régions. Il s'agit concrètement de transférer à la « collectivité région » une partie de la quote-part de l'Etat (sur la CGU, la taxe sur la plus value immobilière, la ristourne sur les droits d'enregistrements, de timbre et de publicité foncière, la taxe annuelle sur les véhicules, les amendes correctionnelles ou de simple police) et de créer de nouvelles taxes (sur les établissements bancaires et financiers et sur les activités portuaires et aéroportuaires)

En résumé les appuis nécessaires à l'autonomie et la viabilité économique et financière des territoires devraient très certainement se poursuivre.

L'évaluation de l'exécution du PAP ainsi que l'information des indicateurs nous permettent d'avoir un bon aperçu de la situation des finances des collectivités.

Exécution du PAP		
FDD et FECL		
Fonds d'appui à l'éclairage public		
Décentralisation BCI		
Mise en œuvre POR		
Autres transferts ??		
Total des transferts		
Prévision Etat		
Gap		

Information des indicateurs		2006	2007	2008
1. Montant du FECL et du FDD (en Milliards de FCFA)	FDD prévision	>12	>12	>13
	FDD réalisation	12,3	13,3	16,6
	FECL prévision	>6	>6	>6
	FECL réalisation	7	6	13
2. Part relative des transferts financiers de l'Etat aux collectivités locales (FDD + FECL) en pourcentage du budget de l'Etat hors dette	<i>Prévision</i>	>2%	>2%	>2%
	réalisation	1,72%		
3. Ratio des transferts de l'Etat aux collectivités locales sur ressources totales des collectivités locales	<i>Prévision</i>	>30%	>30%	>30%
	réalisation			
5. Délais/Date de mise à disposition effective des fonds au titre de la décentralisation (FDD et FECL) aux collectivités locales	<i>Prévision</i>	<3mois	<3mois	
	réalisation			

8. Etat d'avancement des mesures relatives au développement des pôles secondaires

Deux constats forts sont à faire concernant les mesures relatives au « Développement des pôles secondaires ». D'une part, il y a l'absence d'engagements financiers dans le PAP (aussi bien par l'Etat que par les partenaires) sur l'enveloppe financière prévisionnelle d'environ 202 milliards (2008-2010). D'autre part, il faut signaler qu'aucun indicateur n'a encore été développé dans le DSRP pour l'évaluation de ces mesures du PAP.

8.1. Redynamiser les villes secondaires et frontalières

L'adoption de la DEPONAT en 2006 et le Conseil interministériel sur la déclaration de la politique nationale d'aménagement du territoire ont jeté les bases des activités menées en 2007.

Ainsi, le PNASCOT (Programme National d'Aménagement pour la Solidarité et la Compétitivité Territoriale) a-t-il pu être élaboré en Avril 2007. Ce programme d'un coût estimé à 5,8 prévoit une série de réflexions, études, concertations, etc. devant permettre de replacer l'Aménagement au cœur de la politique de développement national et locale. Une partie de la réflexion a pris la forme d'une proposition de trente quatre pôles secondaires répartis sur l'ensemble du territoire national pour lesquels des fonctionnalités ont été définis et les infrastructures à mettre en place énoncés dans un Programme de promotion des villes secondaires stratégiques. En outre, un programme d'aménagement et de développement économique des pôles régionaux est en conception. Sur les acquis, il faut inscrire la finalisation schéma directeur d'aménagement de la Grande Cote en partenariat avec la coopération canadienne (Projet ATADEN). Abordons enfin l'ensemble des études et réflexions disponibles sur la Plateforme du Millénaire de Diamniadio avec un engagement du MCA-Américain qui n'ont pu se concrétiser du fait de l'option de réorientation de l'Etat au profit d'une Zone Economique Spéciale avec des financements privés.

D'autres schémas d'aménagement sont en cours - Lac de Guiers, Grand Dakar, Petite Cote et le Projet d'Assistance Economique du Littoral Sud – en plus de la mise en place d'un observatoire des territoires.

Concernant l'accompagnement des villes transfrontalières à l'intégration sous-régionale les actions sont moins visibles.

8.2. Relever le niveau d'urbanisation

Cette politique comprend le développement de programmes d'habitat social dans les villes secondaires, l'amélioration des réseaux de voirie, adduction d'eau et d'assainissement, des services énergétiques et des infrastructures de base dans ces pôles.

La contrainte à dire concernant l'évaluation de ces mesures et qu'elles sont sur bien des égards transversales à l'axe 2 du DSRPII « accélération de la promotion de l'accès aux services sociaux de base »

Dans l'aménagement des ZAC, il faut remarquer l'effort important déployé (au 31 Décembre 2007 plus de 47,9 milliards investis (exécution AGETIP) pour la réalisation d'une quinzaine de ZAC sur toute l'étendue du territoire national dont une grande partie sur budget de l'Etat (voir matrices des mesures).

Concernant les réseaux de voirie, adduction d'eau et d'assainissement, des services énergétiques et des infrastructures de base dans les villes secondaires l'exhaustivité paraît difficile du fait de la multiplicité des interventions. Evoquons le bilan du PEPAM qui a pu mobiliser et fédérer le financement de nombreux bailleurs et en collaboration avec les services de l'Hydraulique, de l'Assainissement, l'ONAS, la SONES, etc. a pu provoquer des avancées indéniables : augmentation de la desserte en eau en milieu rural est provisoirement estimée à 19200 EPE (Equivalent Point d'Eau), accroissement du taux d'accès à l'assainissement en milieu urbain (de 57% en 2004 à 62% à fin 2006) etc. En matière d'infrastructures on ne peut omettre le PRECOL/ADM avec des contrats de villes signés avec 67 communes et les communautés d'agglomération récemment créées que sont la CADAK et la CAR.

Pour le compte de l'Etat il y a le programmes spécial indépendances (successivement et depuis 2004 pour les régions de Thiès, Kolda, Fatick et Diourbel), le programme spécial, Touba, la construction des hôtels de villes, la voirie, etc.

Analyse des contraintes- Solutions

Les contraintes globales relevées par rapport à la mise en œuvre des mesures d'amélioration du cadre de la décentralisation ont trait à :

- Inexistence d'une charte de la déconcentration
- Faible transfert des moyens de tous ordres (financiers, humains, etc.)

Partant des perspectives pouvant être les axes programmatiques pour les années futures, différentes orientations se dessinent.

L'accélération de toutes les activités relatives à cette rubrique avec un accompagnement plus vif des programmes comme le PNDL (Composante 1 et 3) ou le PRECOL (composante A) devraient permettre des progrès significatifs. Ils devraient se situer dans l'élaboration de la charte de déconcentration, l'articulation des réformes aux exigences du développement local participatif, la dynamisation des instances de suivi, particulièrement celles régionales.

C'est pourquoi, il est ici fortement recommandé de reformuler la matrice de mesures afin de mieux prendre en charge les problématiques que se sont dégagées en 2007 et sur lesquelles les acteurs se concentreront certainement en 2008 et à court-moyen (voir les propositions faites dans le chapitre « recommandations »).

Au sujet du renforcement des capacités des collectivités locales, les difficultés et contraintes sont principalement liées à la diversité des appuis et approches (programmes/projets de décentralisation ou non) et l'absence d'une logique de fédérations des efforts rendent l'évaluation financière et d'efficacité difficile.

La solution pourrait résider dans la mise en place d'un fonds national de développement local dont les premières expériences pourraient concerner le renforcement des capacités sont des perspectives intéressantes et nécessaires pour une mutualisation des moyens. La mise en place envisagée d'une fonction publique locale tout comme les réformes en vue au niveau des conventions de mise à disposition sont aussi à intégrer.

En ce qui concerne l'harmonisation des appuis techniques et des outils de la planification, les contraintes tiennent à la prolifération des acteurs et au « chevauchement » de leurs interventions. En outre, pour la planification des collectivités, il faut déplorer le caractère non-uniforme dû aux différences d'approche des bailleurs et les faiblesses du contrôle de conformité des plans par l'administration.

Les solutions pourraient être trouvées dans la mise en œuvre des recommandations du rapport sur la planification à double niveau, l'élaboration d'un manuel de procédures sur ce nouveau système de planification et la mise en place d'un groupe de suivi. Le projet d'élaboration de directives nationales sur la planification locale avec la DPNPR s'inscrit certainement dans ce sillage.

Les contraintes relatives à l'accroissement des ressources et à la poursuite des réformes budgétaires et financières des collectivités locales tiennent, outre les retards dans la mise à disposition des fonds, à des malentendus sur les modalités d'exécution et de suivi et une faible maîtrise des imputations budgétaires ont été notés : cadres de partenariat entre les CL et les sectoriels insuffisamment pratiqués.

Néanmoins, les perspectives restent intéressantes, s'il est procédé à une évaluation positive de cette expérience par l'Etat (mission d'évaluation imminente). En effet la généralisation et l'intensification prévues de ce procédé devraient consolider l'appropriation par les CL et le partenariat technique (appui/conseil) entre services sectoriels et CL.

Les contraintes notées dans le cadre de la redynamisation des villes secondaires et frontalières sont de plusieurs ordres

- Difficultés de poursuite d'une approche planifiée et cohérente à cause de la prééminence d'une logique très court-terme dans les politiques et intervention de développement.
- absence de coordination par la DAT des initiatives prises par les autorités en matière de développement de ces pôles
- Appuis politiques et financiers très faibles
- Caractère très transversal de l'AT

Recommandations

- Réorganiser et compléter la matrice de mesures principalement l'objectif/stratégie « Améliorer le cadre institutionnel et organisationnel » qui est assez large.

Objectifs/Stratégies	Actions prioritaires
« Améliorer le cadre institutionnel de la décentralisation »	Elaboration des textes relatifs au statut de l'élu local et définition des mécanismes de mise en œuvre
	Appui à la faisabilité de la mise en place d'une fonction publique locale
	Harmonisation des lettres de politiques sectorielles en vigueur avec le code des CL
	Redéfinition des missions de la Région et appui à la mise en œuvre de ses compétences
	Elaboration de la charte de la déconcentration et définition des mécanismes opérationnels de sa mise en œuvre / Adaptation des conventions de mise à disposition des services déconcentrés de l'Etat et redéfinition des relations avec les CL
« Améliorer les cadres de concertation et participation, la planification et le S&E (niveaux national, régional et local) »	Appui à la redynamisation du Conseil National de Développement des Collectivités Locales (CNDCL) et des autres organes de suivi
	Mise en œuvre des procédures harmonisées de planification participative locale
	Institutionnalisation et rationalisation des cadres de concertation locaux
	Elaboration de textes règlementaires fixant les modalités de création, d'organisation et de fonctionnement des organisations communautaires de base dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation et du développement local / Charte de partenariat CL-OCB
	Délimitation communautés rurales & élaboration POS
	Définition de mécanismes unifiés et de mesures d'accompagnement pour améliorer la coordination et l'harmonisation des projets d'appui
Harmoniser et mettre en œuvre les appuis techniques aux acteurs de la décentralisation	Redéfinition des missions des ARD, restructuration de leur cadre organisationnel et renforcement de leurs ressources
	Appui aux organes de contrôle en vue de favoriser l'exercice effectif de leurs missions auprès des collectivités locales
	Appui à la définition et la mise en œuvre de mécanismes de délégation de la gestion des services, infrastructures et équipements marchands des CL

	Appui à la mise en œuvre de la fiscalité locale / Renforcement des capacités et communication
Adapter et accroître les ressources financières des collectivités locales	Elaboration des textes relatifs à la réforme de la fiscalité locale et application des différentes mesures y afférentes
	Amélioration des mécanismes de mobilisation et de transfert des ressources de l'Etat vers les collectivités locales
	Evaluation des coûts des compétences transférées et définitions de modalités de leur prise en charge effective par les collectivités locales
	Appui au développement des relations entre les CL, les sociétés concessionnaires (SENELEC, SDE, SONATEL, etc.) et les entreprises intervenant à l'échelle locale pour améliorer la collecte des impôts locaux
	Clarification des rôles et responsabilités des CL et autres acteurs locaux
	Promotion et renforcement de l'intercommunalité entre collectivités locales pour une meilleure synergie des interventions et la solidarité intercommunautaire
	Introduction d'une fiscalité de la Région

- Elaborer des indicateurs complémentaires, pour l'aménagement du territoire (AT) pour les villes secondaires notamment_: Il parait capital d'identifier des indicateurs pour améliorer la prise en charge des préoccupations urgentes d'aménagement des pôles secondaires. Les propositions sont relatives à un indicateur sur un nombre d'études ou de schéma d'aménagement élaborés ajouté à un deuxième sur le nombre d'établissement humain faisant l'objet d'un développement respectueux de l'AT.
- Accélérer l'élaboration de la charte de la déconcentration

Au delà du titre 6 du code des collectivités relatif au contrôle de légalité, il faut voir cette réforme dans une perspective de modernisation de l'Etat et de la gouvernance et avoir une plus grande ouverture à tous les acteurs : CL et Tutelle, OSC, Privé etc.

- Dynamiser les organes de suivi de la décentralisation et améliorer les synergies

La faible synergie, le manque de communication et la faible interaction de certaines stratégies et actions (développement décentralisé et aménagement de pôles secondaires) sont à bien des égards déplorés. La redynamisation des ces organes pertinents mais tombés en léthargie comme le CNAT ou la conférence d'harmonisation (niveau région) devrait constituer une priorité. Pour certains la mise en place de cellules/secrétariats techniques performants (CNDCL) ne serait pas superflue

- Accroître le transfert de fiscalité tandis que les partenaires doivent s'engager à l'harmonisation des approches et à des financements conjoints. Les collectivités enfin, devraient mutualiser les appuis et aller vers une démarche d'intégration des territoires et des acteurs (intercommunalité, etc.)

- Placer l'Aménagement du Territoire au cœur du Développement Local : vote et respect de la loi sur l'aménagement du territoire, mise à jour et respect du décret n°76-036 du 16 janvier 1976 portant visa de localisation des équipements, contrats plans entre l'Etat et les régions, etc.
- Assurer une meilleure Articulation entre le cadre organisationnel et institutionnel de la décentralisation et les pôles de développement défini par l'AT.

ANNEXE I : MATRICE DES MESURES

Objectifs	Actions et mesures	Acteurs impliqués	Programmes et projets en cours	Zone/Localité	Etat d'avancement	Contraintes	Solutions et perspectives	Coût prévu	Exécution 2007
Améliorer la gestion des finances publiques et procédures de passation et d'exécution des marchés publics	1. Mise en œuvre et suivi évaluation des réformes budgétaires et financières (CFAA et CPAR)								
	2. Renforcer la coordination et le suivi des réformes des finances publiques	PCRBF	MDTF	National	En cours	Capacité humaine réduite	Renforcer les capacités de gestion de réforme	669,2	589
		DCMP ARMP	PPIP		En cours			771,2	263
	3. Améliorer la programmation et gestion des dépenses publiques	MEF Min sect	PRC Min sect		En cours	-approche secteur à définir -faiblesse capacité min sect.	-approche secteur à définir -formation sur les outils de gestion	338,0	5
	4. Extension du système d'information et de gestion des finances publiques	DGF	SIGFIP	National	En cours	Financement	Recours au budget de l'Etat	500,0	500
		DSPRV	PMSP	National	En cours	Financement	Recours au budget de l'Etat	1400,0	-
		DTAI	SDI-MEF	National	préparation	Financement		5280,0	-
5. Améliorer le système de recouvrement des recettes fiscales	DGID	SIGTAX		En cours	Financement	Recours au budget de l'Etat	2200,0	1600	
	DGID	PDSAF		Préparation	Financement			-	
	DGID	PAMOCA	National	En cours	financement		17000,0	1145	

Objectifs	Actions et mesures	Acteurs impliqués	Programmes et projets en cours	Zone/Localité	Etat d'avancement	Contraintes	Solutions et perspectives	Coût prévu	Exécution 2007
	6. Améliorer le contrôle de l'exécution des dépenses publiques	DGCPT	ASTER	National	En cours	Financement		1600,0	1422
		DGCPT CC CF/AN	PRECAREF	National	En cours	Coordination appui		1800,1	342
	7. Respect de l'orthodoxie financière	CC DGID CF/AN	PAPNBG	National	En cours	Coût de transaction et de suivi important		1558,2	710
TOTAL								33 116,6	6575
2. Veiller à la qualité des services rendus aux usagers citoyens et aux usagers entreprises	9. Elaboration et mise en œuvre d'un programme d'amélioration de la qualité des services publics								
	10. Renforcement de la concertation entre acteurs								

Objectifs	Actions et mesures	Acteurs impliqués	Programmes et projets en cours	Zone/Localité	Etat d'avancement	Contraintes	Solutions et perspectives
3. Réduire le déficit de communication interne et externe de l'Administration	11. Production et publication à temps des rapports sur la bonne gouvernance (cour des comptes, médiateur, etc.)						
	12. Mise en œuvre de plans de communication						
	13. Renforcement de l'Intranet gouvernemental						
4. Impulser une gestion moderne des ressources humaines garantissant une disponibilité de personnel de qualité, responsabilisé et motivé	14. Finalisation des études prévues (notamment l'étude prévisionnelle des emplois et des compétences, etc.)	DREAT, Fonction Publique	PNBG		Les termes de référence de l'étude sont élaborés et validés, il reste à réaliser l'étude	Mobilisation des ressources	
	15. Élaboration et mise en œuvre de programmes de gestion des ressources humaines	DREAT	PNBG	national	En cours	Mobilisation de ressources	Démarrage Projet de Renforcement des Capacités de la Bonne Gouvernance (PRECABG)
5. Renforcer les capacités de contrôle citoyen	16. Information et sensibilisation des populations sur le contrôle citoyen						

Objectifs	Actions et mesures	Acteurs impliqués	Programmes et projets en cours	Zone/Localité	Etat d'avancement	Contraintes	Solutions et perspectives
	17. Déconcentration de la cour des comptes						
	18. Mise en place de dispositif participatif de contrôle citoyen						
	19. Mise en œuvre de programmes de renforcement de la capacité d'analyse des membres du Parlement (propositions de lois, formulation des questions parlementaires, processus budgétaire,...)	DREAT	PNBG, PRECAREF PAPNBG	National	En cours	Mobilisation de ressources, Faiblesses des capacités de coordination	Etendre l'appui au Sénat et ne pas se limiter à la Commission des Finances
	20. Développement de procédures des contrôles et des évaluations des dépenses publiques par les collectivités de base et les organisations de la société civile.						

Gouvernance judiciaire

Objectifs	Actions/Mesures	Acteurs impliqués	programmes/ projets en cours	ZONE / LOCALITE	Etat d'avancement	contraintes	Solutions/ Perspectives
Gouvernance judiciaire							
6. Approfondir la réforme de la justice et améliorer le climat des affaires	21. Réforme de la carte judiciaire et mesures visant à rapprocher la justice des justiciables	Coopération française, ONUDC, Min Justice	PSJ		En cours (Tribunaux départementaux dans tous les départements, Cours d'appel en implantation)	Moyens encore insuffisants	Renforcer les moyens de rapprocher la Justice des justiciables
	22. Renforcement du statut des magistrats, des fonctionnaires et des moyens de l'institution judiciaire	Min Justice	PSJ	National	Action en cours	Moyens humains et matériels encore insuffisants	Accroître les moyens de l'institution judiciaire
	23. Mesures visant à faciliter l'accès aux fonds destinés à l'assistance judiciaire pour les affaires pénales et civiles	Ordre des Avocats (CARPA), Min Justice	PSJ	National	En cours	Pas assez d'informations sur l'assistance judiciaire et pas de critères d'attribution sûrs	Vulgariser le dispositif, adopter un nouveau texte organisant l'assistance
	24. Mise en place d'un système d'information judiciaire notamment dans les zones les plus reculées en vue de rendre accessible la documentation judiciaire	Min Justice	PSJ	National	Bureaux d'information des justiciables ouverts à Dakar, Saint Louis et Ziguinchor		

Objectifs	Actions/Mesures	Acteurs impliqués	programmes/ projets en cours	ZONE / LOCALITE	Etat d'avancement	contraintes	Solutions/ Perspectives
Gouvernance judiciaire							
	25. Adaptation de la législation aux besoins de l'environnement des entreprises et à l'évolution des affaires (codes du travail, des investissements, miniers, des impôts, des douanes,...)	APIX/SCA et autres administrations	CPI et autres administrations (DGID, DGD, M industrie, MFPTOP	National	En cours	Insuffisances des capacités institutionnelles, lenteur dans l'élaboration et la mise en œuvre des réformes	Renforcer les capacités institutionnelles des administrations concernées, analyser les procédures en vigueur et procéder à leur simplification.
	26. Réduction des délais de procédure judiciaire et de traitement matériel des dossiers	Union Européenne et Min Justice	PPIP/PSJ	National	En cours		Informatisation chaîne pénale puis civile et commerciale, délai de délivrance du registre de commerce
7. Lutter contre la corruption et renforcer la capacité d'analyse du pouvoir judiciaire	27. Mise en œuvre de programmes de formation spécialisée pour les magistrats et les auxiliaires de la justice	APIX, SGPR, CFJ, PRECAREF,	CPI, PNBG, modules de formation pour les auditeurs de Justice	Modules d'enseignement non encore effectifs			
	28. Renforcement de la Commission de lutte contre la corruption, la concussion et la non transparence	Min Justice	Loi n° ????	Loi modificative votée			Accroissement des moyens et pouvoirs de la Commission,

Objectifs	Actions/Mesures	Acteurs impliqués	programmes/ projets en cours	ZONE / LOCALITE	Etat d'avancement	contraintes	Solutions/ Perspectives
Gouvernance judiciaire							
	29. Mise en place d'instruments, de mécanismes et d'outils pour lutter contre la corruption	Min Justice	Loi n° ????????				Renforcement du dispositif répressif sur la corruption
	30. Sensibilisation, formation de tous les acteurs sur les méfaits et les formes de la corruption et application de la loi dans toute sa rigueur	Min Justice/ OSC/OCB/ Parlement					Campagnes de sensibilisation, programmes à mettre en place

Gouvernance locale et décentralisation

Objectifs	Mesures inscrites dans le DSRP II	Précisions sur le contenu de la mesure /Acteurs impliqués	programmes /projets en cours	Etat d'avancement	contraintes	Solutions/ Perspectives
8. Améliorer le cadre institutionnel et organisationnel Indicateur du DSRP : Nombre d'actes transmis par les collectivités locales ???	31. Evaluation de la décentralisation	Tenue du CNDCL Assises de la Décentralisation		Tenue du CNDCL en réunion préparatoire le 05 Fev 07 et tenue des premières assises de la Décentralisation au SN en Nov 07 : 1. Bilan de la Décentralisation 2. Recommandations/ Perspectives	CNDCL n'est pas une instance de décision et dans le passé quoiqu'il a des échanges sur les toutes les questions de la décentralisation, il n'était communiqué que sur la hauteurs et les critères des FDD/FECL Ensuite la disposition de présidence du CNDCL par le président de la République a constitué une contrainte	Meilleure communication et un suivi des conclusions de toutes les recommandations du CNDCL qui doit être un cadre technique avec une présidence plus flexible (Primature ou Ministre en charge des CL
	32. Élaboration et mise en œuvre de la charte de la déconcentration	Elaboration d'une loi d'orientation avec la charte de la déconcentration devant renforcer les moyens de l'Administration territoriale pour un meilleur appui au développement local et territorial/ DAGAT		Il s'agit d'un projet de reforme en discussion depuis plusieurs années. En 2007 l'état d'avancement et mitigé puisque la proposition d'une loi d'orientation de l'administration territoriale devant aboutir à une charte de la déconcentration n'est pas encore disponible	Centralisme de l'Etat, ancrage institutionnel de cette reforme (MIT) et très faible communication y compris entre les acteurs clés de cette reforme	Au delà du titre 6 du code des collectivités relatif au contrôle de légalité, il faut voir cette réforme dans une perspective de modernisation de l'Etat et de la gouvernance et avoir une plus grande ouverture à tous les acteurs, CL et Tutelle, OSC, Privé etc.

	33. Révision des textes de base et mise en cohérence des textes avec les textes de la décentralisation	Une série de réformes impliquant la revue de plusieurs textes sectoriels pour une plus grande conformité d'avec le code/loi de la décentralisation. Les administrations sectorielles sont les points focaux pour ces réformes.	Appui de programmes comme le PNDL et le PRECOL	Cadre légal, réglementaire et institutionnel de la décentralisation ou des CL : <ul style="list-style-type: none"> o Début de réforme de la fiscalité o Définition d'une série d'autres réformes à court- et moyen terme (voir recommandations) 	<ul style="list-style-type: none"> o Nombreuses réformes avec plusieurs incidences o Faible communication/synergie entre les acteurs o Lenteur d'exécution de l'appui du PNDL/Composante 1 	Mise en chantier de toutes ces réformes (voir recommandations)
	34. Amélioration de la responsabilisation des services techniques à tous les échelons national, régional, départemental et local	Responsabilisation des services sectoriels particulièrement ceux à compétences transférés	Composante A : Renforcement des capacités au niveau local et central du PRECOL et Composante 1 et 3 du PNDL			<u>Recommandations :</u> Reforme en profondeur (contrôle/transparence) et augmentation importante des fonds disponibles pour l'utilisation par les CL et l'AT des sectoriels au profit des CL.

10. Renforcer les capacités des collectivités locales	37. Élaboration et mise en œuvre de programmes de RC des CL dans la formulation de stratégies et politiques, la préparation, le contrôle et le S&E des politiques/projets/programmes de développement	<ul style="list-style-type: none"> - Capitalisation des expériences de planification - Elaboration du profil de compétences de CL - Mise en œuvre des programmes 	Composante A: Renforcement des capacités au niveau local et central du PRECOL et Composante 1 et 3 du PNDL entre autres.	Formation en PM et gestion financière, Planification, fiscalité locale et municipale (PRECOL et PNDL)		Harmonisation plus importante
	38. Mise à disposition de ressources humaines compétentes	<ul style="list-style-type: none"> - Fonctionnalisation des ARD - Agents locaux (Police M,..) - Assistance communautaire - Convention de mise à disposition ?? 		Après le décret de restructuration des ARD de en mars 2006, les capacités ont sensiblement été renforcés au niveau des ARD (recrutement, RC, hausse des budgets, etc.).		Les ARD deviennent des établissements publics à part entière et explorer tous les avantages liés à ce statut au profit des CL.
11. Accroître les ressources et poursuivre les réformes budgétaires et	39. Renforcement des programmes d'appui aux collectivités locales	Il y a série de programmes de décentralisation dont certains fédèrent plusieurs financements : PNDL, PRECOL, PRODDEL, PADEL/PNDL... ??				

financières des collectivités locales Indicateurs du DSRP2 : 1- Part relative des transferts financiers de l'Etat aux collectivités locales (FDD + FECL) en pourcentage du budget de l'Etat hors dette 2- Montant du FECL et du FDD (en Milliards de FCFA), 3- Délais/Date de mise à disposition effective des fonds au titre de la décentralisation (FDD et FECL) aux CL	40. Mise en œuvre de la décentralisation du (BCI)	Etude sur la décentralisation du BCI généralisation	Phase Test, Décentralisation du BCI	4,7 Milliards du BCI 2006 pour une réalisation décentralisée des ces régions choisies	Lenteurs de disponibilité des fonds auprès comptables publics à la base Modalités d'exécution de la réforme pas maîtrisé Faible communication des acteurs / cadre de partenariat entre les CL et les sectoriels pas huilé	Evaluation par le Gouvernement de la décentralisation du BCI qui permettra des décisions sur la décentralisation du BCI
	41. Mise en œuvre de projets et programmes issus des POR	Les POR ou Plans d'Opérations Régionaux (POR)		Une expérience de mise en œuvre d'un projet du POR à Matam à travers le parrainage du ministère de l'Assainissement avec un principe de transfert de BCI		Une évaluation par le Gouvernement de l'expérience de Matam et certainement un ancrage à la réflexion en cours sur la « spécialisation de la Région »
	42. Réforme et augmentation des transferts financiers de l'Etat (FECL, FDD, etc.)	Reforme de ces 2 fonds Augmentation Montant du FDD Augmentation Montant du FECL		Respect de la loi 2007-07 du 02 février 2007 qui fixe à 3,5 % et 2 % de la TVA les montants à allouer respectivement au FDD et au FECL. La tendance à la hausse de ces fonds est donc très nette : pour le FDD 13,3 milliards (2007) et 16,6 milliards (2008) et pour le FECL 6milliards (2007) et 13 milliards (2008). Respect des délais de mise à disposition depuis 2007		Poursuite de l'augmentation des fonds et dépassement des taux fixés par la loi

	43. Développement de la coopération décentralisée					Réflexion sur un ancrage institutionnel pour incitatif de la coopération décentralisée et plus grande implication de l'UAL
	44. Amélioration de la fiscalité locale	Reforme de la fiscalité (directe et indirecte)		Amélioration de la part des CL sur la TVA en ce qui concerne la fiscalité directe et par la fiscalité indirecte : introduction de la CGU (répartition 60% CL et 40% Etat)	Manque de capacités, faible mobilisation/collecte des ressources fiscales	(Projet ART goal/PNUD et ministère de la coopération décentralisée)/ Composante 1 du PRECOL et 1 et 3 du PNDL

Développement des pôles secondaires

Objectifs	Actions/Mesures	Acteurs impliqués (national, régional et local)	programmes/projets en cours	Zones/ Localité	Etat d'avancement	contraintes	Solutions/Perspectives
Développement des pôles secondaires							
12.	Redynamiser les villes secondaires et frontalières	<ul style="list-style-type: none"> - MAT (Ministère de l'Aménagement du Territoire) en particulier la Direction de l'Aménagement et du Territoire (MAT/DAT) - Conseil Interministériel sur l'Aménagement du Territoire - Commission nationale d'Aménagement du Territoire - Commission régionale d'Aménagement du Territoire - APIX, la Coopération Canadienne, quelques ONG comme GRET (Ecocité) 	<p>Les Politiques et Orientations phares</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le PNAT particulièrement l'adoption du document de déclaration de politique nationale d'aménagement du territoire (DEPONAT) en mars 2006 <p>Les interventions en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le PNASCOT (Programme National d'Aménagement pour la Solidarité et la Compétitivité territoriale) (2008-2010) - Le PPVSS (Programme de promotion des villes secondaires stratégiques) - Programme d'aménagement et de développement économique des pôles régionaux dont 7 sont des régions frontalières - Le PADEN avec l'appui de l'ACDI - La ZES/Damniadio avec l'APIX 	<p>Trente quatre (34) pôles secondaires sur l'ensemble du territoire national</p> <p>que sont:</p> <p>Diamniadio, Mboro, Taïba Ndiaye, Mbacké, Ourosogui, Foundiougne, Koumpentoum, Kanel, Goudomp, Médina Yoro Foulah, Vélingara Ferlo, Diaobé, Bounkiling, Koungheul, Guinguineo, Kidira, Ranérou, Ndioum, Malèm Hodar, Dahra, - Médina Wandifa, Rosso Béthio, Kounkané, Keur Madiabel, Goudiry, Keur Momar Sarr, Pata, Salémata, Sabodala/Saraya,</p>	<p>Avancement des politiques</p> <p>Conseil interministériel sur la déclaration de politique nationale d'aménagement du territoire en 2006</p> <p>Viennent juste d'être bouclé :</p> <p>Schéma Directeur d'Aménagement de la Grande Cote (SDAGC) conçu à travers le projet ATADEN¹ /Coopération canadienne</p> <p>En démarrage</p> <ul style="list-style-type: none"> - PNASCOT, budget total de 5,7 milliards à prévoir mais pas encore financé - Le PPVSS pas de budget défini - Le PADEN 	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge d'approches planifiées et cohérentes très difficile à cause de la prééminence d'une logique très court-termiste dans les politiques et intervention de développement. - Appuis politiques faibles - Caractère très transversal de l'AT - Faible financement - Absence de coordination par la DAT des initiatives prises par les autorités en matière de développement de ces pôles 	<p>Plus grande intégration du binôme décentralisation/Aménagement de territoires viables</p> <p>Amélioration de la communication : AT avec l'ADM par exemple</p>

¹ L'ATADEN ou projet d'assistance Technique à l'Aménagement et au Développement Economique des Niayes a permis la mise à disposition d'un schéma directeur complété par des propositions d'un cadre d'accompagnement de l'Aménagement de la Grande Côte.

			<ul style="list-style-type: none"> - Observatoire des territoires - Schéma d'Aménagement du lac de Guiers- <p>En projet L'ATADELS (Projet d'Assistance au Développement Economique du Littoral Sud)</p>	Potou, Diouloulou, Kafountine, Thionck Essyl, Kabrousse-cap Skiring, et Keniaba	<ul style="list-style-type: none"> - La ZES/Diamniadio avec l'APIX - le Schéma Directeur de la Petite Côte - le Schéma Directeur du Grand Dakar 		
	Préparation et accompagnement des villes à jouer un rôle de premier plan dans l'intégration sous-régionale	Voir précédant	Voir précédant	Voir précédant	Voir précédant	Voir précédant	Voir précédant

<p>13. Relever le niveau d'urbanisation</p>	<p>Développement de programmes d'habitat social dans les villes secondaires</p>		<p>Ministère de l'Urbanisme AGETIP avec des prévisions/objectifs à court-, moyen-, et long-terme</p> <p>Plus de 47,9 milliards investis (exécution AGETIP) dans la réalisation des ZAC dont une grande partie sur budget de l'Etat</p> <p>Plan Jaaxay, SNHLM</p>	<p>national</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ZAC /Nguinth à Thies (phase ii): 2. ZAC Nguinth/Thiès (Equipement) 3. ZAC/ Gobour à Richard-Toll: 4. ZAC/ Kabatoki à Kaolack: 5. ZAC/Oourossogui: 1 6. ZAC de Mbao Gare (phase ii) 7. ZAC de Mbao – 3. tranche 8. ZAC / Mbao - 3EME 9. ZAC Mbour-ONCAD / Mbour 10. ZAC Joal 11. ZAC/Kobitene à Ziguinchor 12. ZAC /Tambacounda 13. ZAC/Fatick 14. ZAC/Mbao 4. phase 15. ZAC Diaobé 16. ZAC/ Diamniadio 		
---	---	--	--	-----------------	--	--	--

	<p>Amélioration des réseaux de voirie, d'adduction d'eau et d'assainissement, des services énergétiques (voir en partie le Groupe sur l'axe 2)</p>	<p>Hydraulique/Assainissement Des acteurs tels que les services de l'Hydraulique, de l'Assainissement, l'ONAS, la SONES (dans le cadre du programme PEPAM) et certaines ONG</p> <p>Réseau Voirie Exhaustivité difficile voirie dans la ville de Ziguinchor, voirie de Mbacké, DKR</p>	<p>Le PEPAM principalement qui a pu mobiliser le financement de nombreux bailleurs</p> <p>Les programmes spéciaux indépendances (Thiès, Kolda, Fatick, Diourbel)</p> <p>Le programme Touba</p>	<p>Les réalisations se sont faites sur l'étendue nationale et pour ces quatre secteurs (voirie, adduction d'eau, assainissement et services énergétiques)</p>	<p>La desserte en eau en milieu rural est provisoirement estimée à 19200 EPE (Equivalent Point d'Eau), et est assurée à 80% par un parc de 1068 forages ruraux motorisés et le réseau SDE (). Les ressources mobilisées ou prévisibles - 2005-2010 - s'élèvent à 71,4 milliards (hydraulique rurale) et à 19,5 milliards (Assainissement) pour des besoins estimés à 80,4 milliards (Hydraulique rurale) et 42,8 milliards FCFA (assainissement rural) soit un taux de mobilisation de 89% et de 46%.</p> <p>Pour 2005-2006 par la SONES pour l'hydraulique urbaine des fonds de 28,0 milliards FCFA mobilisés. Le taux d'accès à l'assainissement en milieu urbain est passé de 57% en 2004 à 62% à fin 2006</p>		<p>Le programme de mise en œuvre de plateformes multifonctionnelles /PNUD</p>
--	---	---	--	---	---	--	---

<p>Renforcement des infrastructures de base dans les villes secondaires pour l'amélioration de la qualité de la disponibilité et de l'accessibilité des services</p>	<p>Il s'agit d'infrastructures comme les marchés, Gares, SSB :</p>	<p>A travers le PRECOL/ ADM, 67 communes urbaines du Sénégal et de deux de leurs communautés d'agglomération récemment créées : la CADAK et la CAR, Le PNDL dans une moindre mesure</p>				
---	--	---	--	--	--	--

ANNEXE II : TABLEAU DES INDICATEURS

Axe stratégique	Domaines	Indicateurs		Années					
				2003	2004	2005	2006	2007	
Axe 4 : Bonne Gouvernance et Développement décentralisé et participatif	Décentralisation	1. Montant du FECL et du FDD (en milliard de FCFA)	Montant du FDD	9,1	10,1	12,7	12,3	13,3	
			Montant du FECL	6	4	6	7	6	
		2. Part relative des transferts financiers de l'Etat aux collectivités locales (FECL+FDD), en pourcentage du budget de l'Etat		2,20%	1,90%	1,95%	1,72%		
		3. Ratio des transferts de l'Etat aux collectivités locales sur ressources totales des collectivités locales		26,80%	20%	23%			
		4. Nombre d'actes transmis par les collectivités locales		6688	2795				
	Bonne Gouvernance	5. Délais de mise à disposition effective des fonds au titre de la décentralisation (FDD et FECL) aux collectivités locales							
		6. Taux de marchés passés conformément au code des marchés publics (pourcentage de marchés passés en entente direct)		ND	ND	(*)		>50 (au 1^{er} trimestre 2007)	
			7. Nombre de compte de gestion reçus par la Cour des comptes/ Nombre de comptes de gestion à recevoir (comptes de l'Etat, comptes régionaux, comptes des établissements publics)		14,00%	15,50%	8,00%	20,00%	
			8. <i>Durée de dédouanement</i>						
			9. <i>Durée pour l'export</i>						
			10. <i>Durée pour l'import</i>						
			11. <i>Durée moyenne des procédures judiciaires</i>						
		12. <i>Durée d'exécution des décisions de justice</i>							

Proposition d'indicateurs

➤ Source : ACAB

Indicateurs	Année de références 2005	Objectifs-cibles						Suivi -structure responsable
		2006 (real)	2007	2007 (real)	2008	2009	2010	
Pourcentage de report de crédits d'investissement d'une année à l'autre	20.8%	14.8%	<5%		<5%	<5%	<5%	DCEF/ MEF
Montant du budget exécuté suivant des procédures exceptionnelles (en mrds)		≤30	≤30		≤30	≤30	≤30	DCEF/ MEF
Part du BCI exécutée par les collectivités locales		1.47%	1.37%		1.27%	----	----	DCEF/ MEF
Nombre de collectivités locales formées en matière budgétaire et de passation de marchés	----	----	110		310	373	443	UAEL --- MDCL
Nombre de comptes de gestion transmis à la CC (en nombre d'années)	---	---	1		2	Respect du délai réglementaire	Respect du délai réglementaire	PCRBF, DGF et DGCPT
Nombre de projets de lois de règlement transmis (en nombre d'années)	---	---	3		2	Respect du délai réglementaire	Respect du délai réglementaire	
Pourcentage du montant total des marchés publics passés en entente directe par tous les ministères et agences de l'Etat.	---	---	< 20%		< 20%	< 20%	< 20%	DCMP //ARMP
Délai/Durée de passation des marchés (en jours)	---	150	< = 150		< = 150	< = 150	< = 150	
Nombre de décisions de justice rendues par les juridictions ciblées	----	----	----		----	----	----	Ministère de la Justice
Nombre de cas de corruption traités par la	----	----	----		----	----	----	Commission de lutte contre la

Indicateurs	Année de références 2005	Objectifs-cibles						Suivi -structure responsable
		2006 (real)	2007	2007 (real)	2008	2009	2010	
commission								non-transparence, la corruption et la concussion

➤ **Source : CDSMT justice (Objectifs sectoriels et indicateurs de résultats)**

Objectifs SCA - SRP - OMD	OS	Indicateurs	Resp.	Situation de réf.	Unité	Année de référence	2008	2009	2010
Approfondir la réforme de la justice et améliorer le climat des affaires	Accroître l'efficacité de la justice	1. Délai de délivrance du casier judiciaire	DACG	96	h	2007	72	48	24
		2. Délai de délivrance du RCCM	DACS	48	h	2007	36	30	24
		3. nombre juridictions connectées		4	voir	2007	40	0	0
		4. le délai moyen de traitement des dossiers pénaux	DACG		mois	2007	mise à jour avec les chiffres de la CA de KK et CA Dakar		
		5. le délai moyen de traitement des dossiers civils et commerciaux	DACS		mois	2007			
		6. Montant de l'allocation par enfant et par jour	DESPS	300	FCFA	2007	450	675	1000
		7. Taux de prise en charge des mineurs	DESPS	25%	pourcent.	2007	40%	60%	80%
		8. Montant de l'allocation par détenu et par jour	DESPS	450	FCFA	2007	450	675	1 000
		9. Taux de réinsertion des enfants élargis	DESPS	10%	pourcent.	2007	20%	30%	40%
		10. Taux d'exécution des décisions de justice en matière pénale	DACG	< à 50%	pourcent.	2007	60%	70%	75%
		Lutter contre la corruption et renforcer la capacité d'analyse du pouvoir judiciaire	Améliorer l'accessibilité de la justice	11. Nombre magistrat par habitants	DSJ	1/26 000	hbts	2007	1/26 000
1. Nombre moyen de dossiers traités par maison de justice	DACG			300	unité	2007	310	320	350
2. Nombre de structures prêtes et opérationnelles	DACG			15	unité	2007	25	40	80
3. Nombre de justiciables assistés sur le nombre de demandeurs	DACG			60	unité	2006 -2007			

Renforcer les capacités des institutions spécialisées de prise en charge des enfants en situation de vulnérabilité									
		4. Taux d'exécution de l'aide juridictionnelle	DACS	50%	pourcent.	2007	60%	80%	100%
	Améliorer le cadre institutionnel	1. Délai de traitement des dossiers à la chancellerie	SG-DC	15	jours	2007	10	8	5
		2. Pourcentage de personnes formées et opérationnelles/ effectif total	CFJ	32%	unité	2007	35%	40%	45%
		3. Nombre de professions reformées (auxiliaires de justice)	DACS	0	unité	2007	4	1	0
4. Nombre de statuts révisés (magistrats et fonctionnaires de la justice)		DSJ	2	unité	2007	1	0	0	

ANNEXE III- TABLEAU Plan d'Actions Prioritaires (PAP)

Objectifs prioritaires		2007	Etat d'exécution en 2007 (source PTIP)
Amélioration de la qualité de service public et sources de financement			
Renforcer les capacités de contrôle citoyen	Montant DSRP	290	
	PTIP	290	320
	Etat	20	
	Bailleurs	270	
	GAP	0	
Réduire le déficit de communication interne et externe de l'administration	Montant DSRP	1000	
	PTIP	0	
	Etat	0	
	Bailleurs	0	
	GAP	1000	
Améliorer la gestion des finances publiques et les procédures de passation et d'exécution des marchés publics	Montant DSRP	1118	
	PTIP	0	
	Etat	0	
	Bailleurs	0	
	GAP	1118	
Amélioration de la justice			
Approfondir la réforme de la justice et améliorer le climat des affaires	Montant DSRP	3500	
	PTIP	3500	3480
	Etat	500	
	Bailleurs	3000	
	GAP	0	
Lutter contre la corruption et renforcer la capacité d'analyse du pouvoir judiciaire	Montant DSRP	200	
	PTIP	0	100
	Etat	0	
	Bailleurs	0	
	GAP	200	

BIBLIOGRAPHIE

- AGETIP-Sénégal, *Portefeuille de Projets de 1989 A 2007*, 2007
- MDCL, *Rapport général des premières assises de la Décentralisation au Sénégal*, Dakar, les 27, 28 et 29 novembre 2007, 2007
- MDCL, Conseil National de Développement des Collectivités Locales, *Rapport introductif*, avril 2008.
- MDCL, PNDL (2007). *Etat d'exécution des activités du PNDL au 31 décembre 2007*, 2007
- MEF /DG du Plan, *Projet de rapport sur la planification a double niveau*, septembre 2007
- MEF, *Rapport d'avancement de la mise en œuvre du DSRP*, année 2003, mars 2004
- MEF, *Etude de base sur l'amélioration de la fiscalité en milieu rural*, rapport diagnostic du comité technique, juillet 2005
- MEF, *Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières et Projet GTZ assistance conseil au MEF-Sénégal, Mise en œuvre de la phase test de la décentralisation du budget consolidé d'investissement (BCI)*, octobre 2007
- MEF, *Projet de Renforcement des Capacités de Responsabilité Financière et de Transparence, Rapport d'activités*, Décembre 2007
- MEF, *Comité Conjoint d'Harmonisation et de Suivi des Réformes, Rapport d'avancement des réformes budgétaires et financières CFAA et CPAR*, Janvier – décembre 2007
- MICL, Direction de la Décentralisation. *Rapport sur le Contrôle de Légalité*, mars 2005 -
- MIHUA et Ministère de l'Hydraulique rurale, du Réseau Hydrographique national, des Bassins de rétention et des Lacs artificiels, (Juin 2007), *Eau Potable et Assainissement en Milieu Rural*, Revue annuelle, juin 2007
- MIHUA et Ministère de l'Hydraulique rurale, du Réseau Hydrographique national, des Bassins de rétention et des Lacs artificiels, , *Eau Potable et Assainissement en Milieu Urbain*, Revue annuelle, juin 2007
- Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée, DAT, *Programme de Promotion des Villes Secondaires Stratégiques*, mars 2008
- Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée, DAT, *Programme d'Aménagement et de Développement Economique des Pôles Régionaux*, mars 2008

- Ministère de l'Aménagement du Territoire, DAT, *Déclaration de Politique Nationale d'Aménagement du Territoire*, Version Provisoire, août 2005
- Ministère de l'Urbanisme et de l'Aménagement du Territoire du Sénégal, DAT (Juin 2007). ATADEN, *Schéma Directeur d'Aménagement de la Grande Cote*
- Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction, DAT, *Projet d'Assistance Technique à l'Aménagement Economique du Littoral Sud (ATADELS)*
- *Plan d'actions du Comité de suivi des recommandations du Conseil Présidentiel de l'Investissement (CPI)*, le 18 avril 2008
- PNUD, *Rapport national sur le Développement humain au Sénégal*, 2005
- Primature, (Septembre 2006). *Programme National de Développement Local*
- MEF/DCEF, *Programme triennal d'investissements publics 2007-2009*, octobre 2006
- *Rapport de l'Atelier de présentation du bilan des réalisations du Programme Sectoriel Justice (2004-2007) et de validation du CDSMT (2008-2010)*, mars 2008
- République du Sénégal, (Octobre 2006). *Document de Stratégie pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté 2006-2010*
- République du Sénégal, *Rapport général sur la performance de gestion des Finances publiques*, 15 novembre 2007
- République du Sénégal, Conseil Présidentiel pour l'Investissement, *Compte rendu de la septième session*, Lundi 12 novembre 2007
- République du Sénégal, Union Européenne, *Unité de gestion du Programme pour les composantes Gouvernance économique et Gouvernance judiciaire du PA- PNBG, Rapport d'activités de l'Assistance technique*, (Août 15 décembre 2007), Février 2008
- République du Sénégal, *Programme de Renforcement et d'Equipement des Collectivités Locales (PRECOL)*. Composante A: *Renforcement des capacités au niveau local et central*
- République du Sénégal, *Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG)*, mai 2007
- UAEL, (2006). *Actes de la 2ème Assemblée Générale Ordinaire*, Dakar, Méridien Président, 15 – 16 février 2006