



gtz

Autorité de Régulation des
Marchés Publics (ARMP)

Deutsche Gesellschaft für
technische Zusammenarbeit

Introduction au suivi-évaluation du système de passation des marchés publics



Rapport synthèse des résultats de l'atelier de formation
Dakar, 14/10 - 16/10/2009

Table des matières

Résumé.....	3
1 Contexte	4
2 Objectifs et résultats attendus.....	4
3 Principaux résultats atteints	5
3.1 Les modules de formation en suivi-évaluation	5
3.2 Le projet d'un questionnaire	7
4 Conclusions	7
5 Recommandations.....	8

Liste des annexes

Annexe 1 Programme réalisé.....	9
Annexe 2 Liste des participants.....	10
Annexe 3 Glossaire (draft)	11
Annexe 4 Les attentes des participants.....	14
Annexe 5 Analyse des facteurs internes et externes	15
Annexe 6 Formulation et analyse des indicateurs	16
Annexe 7 Formulation des chaînes des résultats	17
Annexe 8 Analyse des risques et des hypothèses	18
Annexe 9 Questionnaire (projet).....	19
Annexe 10 Conclusions et recommandations des participants.....	24
Annexe 11 Evaluation finale (réponses aux questions ouvertes).....	25
Annexe 12 Liste des acronymes	26

Contacts

- Peter Hillen, chef du projet PARRP (MEF/GTZ), peter.hillen@gtz.de
- Marième Touré Lô, expert PARRP en finances publiques, marieme.toure@gtz.de
- Jim Bennett, consultant GTZ (formateur), bennett@ipa-cologne.de
- Saër Niang, Directeur de la formation et des appuis techniques, DG / ARMP, saer.niang@armp.sn

Résumé

L'objectif spécifique de la présente mission d'assistance technique à court terme a été de renforcer les capacités humaines des structures concernées en matière de suivi-évaluation (SE) interne et externe. Plusieurs institutions ont été ciblées par cette intervention, entre autres l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) et la Direction Centrale des Marchés Publics (DCMP). En vue d'un renforcement de l'efficacité et de l'efficacéité du système de passation des marchés publics au Sénégal, ceci étant un élément intégral de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP) sénégalaise, la mission a visé, entre autres, l'élaboration et la présentation de plusieurs modules de formation en matière de suivi-évaluation. En effet, ce résultat a été atteint comme prévu. Dans leur évaluation finale, les participants ont exprimé un niveau de satisfaction très élevé, et ils ont formulé plusieurs recommandations pour la poursuite du renforcement de leurs capacités dans le domaine de suivi-évaluation.

Sur la base des consultations tenues et des résultats de l'atelier de formation, la mission de courte durée a dégagé les recommandations suivantes :

- **ARMP / DCMP** : Organiser un exercice de planification stratégique commun visant comme principal résultat l'élaboration d'un plan stratégique de développement à moyen terme (de préférence de 5 ans). Le développement des ressources humaines, du système de suivi-évaluation et du système de communication devraient jouer des rôles clés dans la définition du plan stratégique de développement.
- **ARMP** : Organiser dans les meilleurs délais une première enquête qualitative sur les effets et impacts des formations en matière de marchés publics. Se basant sur un échantillon représentatif des personnes formées, cette enquête devrait être réalisée d'une manière qui se prête bien à une application régulière, voire annuelle.
- **DCMP** : Organiser une étude exploratoire sur la qualité des dossiers des marchés publics, ceci se basant entre autres sur les grilles d'évaluation utilisées par la DCMP. Sur cette base, proposer un système (si possible automatisé) de suivi-évaluation de la qualité des dossiers. Cette étude doit tenir compte de tous les principaux facteurs déterminants de la qualité des dossiers, y compris la formation fournie par l'ARMP.
- **ARMP / DCMP** : Organiser la formation continue des agents des deux structures en matière de gestion axée sur les résultats (GAR), suivi et évaluation, développement stratégique des ressources humaines, évaluation des impacts et gestion des hautes fonctions (leadership).

1 Contexte

Le « Projet d'Appui aux Réformes pour la Réduction de la Pauvreté » (PARRP) vise, comme objectif de sa phase actuelle, que le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) sénégalais assure que le management de la politique et de l'administration des finances y inclus les moyens alloués par les bailleurs soit effectué de manière transparente et plus orientée vers la réduction de la pauvreté. Pour atteindre cet objectif, le projet structure ces activités autour de trois axes, à savoir:

- Axe 1 : Soutien du processus « Document de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté » (DSRP),
- Axe 2 : Conseils aux réformes des finances publiques et
- Axe 3 : Appui à la mise en œuvre de la Déclaration de Paris.

Les trois axes sont fortement interdépendants, entre autres en ce qui concerne le système de passation des marchés publics :

- A niveau du DSRP, il s'agit de répondre aux problèmes suivants : (a) La corruption se manifeste surtout lors des attributions de marchés publics ou lorsque les systèmes de contrôle de l'utilisation des finances publiques peuvent être contournés (p. 55) ; (b) L'accès aux marchés est souvent difficile pour les artisans, particulièrement en matière de marchés publics (p. 34).
- La plupart des réformes de la gestion de finances politiques envisagées dans ce domaine sont déjà réalisées : (i) La réforme du cadre juridique par la révision du Code des obligations de l'administration (COA) et du Code des marchés publics (CMP), (ii) la réforme du cadre institutionnel avec la création d'un organe chargé de la régulation (ARMP) et d'un organe chargé du contrôle a priori (DCMP), et (iii) le renforcement de la performance du secteur privé et de l'intégrité du système par un audit des marchés publics (voir CPAR et CFAA).
- Quant à la Déclaration de Paris, la définition de mesures et de normes de performance dans le domaine de la passation des marchés publics figure parmi les mesures visées pour accroître l'efficacité de l'aide. Ceci en vue de l'utilisation par les bailleurs des structures institutionnelles et des systèmes nationaux pour la gestion de l'aide, y compris le système de passation des marchés. Selon la Déclaration, les pays partenaires et les bailleurs internationaux s'engageront à assurer des ressources suffisantes à l'appui du renforcement des capacités et de réformes de la passation de marchés s'inscrivant dans un horizon de moyen à long terme.

Depuis 2006, le PARRP soutient l'introduction de l'approche « Gestion axée sur les résultats » (GAR) dans l'administration publique sénégalaise. L'adoption de l'approche GAR figure explicitement parmi les obligations entreprises par les signataires de la Déclaration de Paris : « Axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision » (Art. 43). Même si la gestion de l'aide internationale n'a pas joué un rôle central dans le cadre de la mission ci-décrite, l'approche GAR a servi d'orientation, ceci en vue d'une meilleure harmonisation des cadres de suivi-évaluation (SE), aussi bien dans le choix de la terminologie utilisée qu'au niveau de la formulation des modules de formation.

2 Objectifs et résultats attendus

L'objectif spécifique de la présente mission d'assistance technique à court terme a été le suivant : « Les capacités humaines en matière de suivi-évaluation interne et externe sont

renforcées ». Plusieurs institutions ont été ciblées par cette intervention, entre autres l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) et la Direction Centrale des Marchés Publics (DCMP), cette dernière étant une direction rattachée au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) et chargée d'assurer les contrôles a priori des dossiers de marchés publics. En terme général, la réalisation de cette mission de courte durée a visé une contribution au renforcement de l'efficacité et de l'efficacités des systèmes SE existant aux structures concernées (objectif global) dans le domaine de la passation des marchés publics.

Les principaux résultats attendus de la mission auprès de l'ARMP ont été les suivants :

- Elaboration et présentation de plusieurs modules de formation en matière de suivi-évaluation,
- L'ébauche du système de suivi-évaluation interne et externe de l'ARMP,

Le consultant s'est engagé, entre autres, à identifier et à appuyer des personnes aptes à jouer un rôle de formateur à l'avenir.

3 Principaux résultats atteints

3.1 Les modules de formation en suivi-évaluation

Après plusieurs réunions de consultation, réalisées le 12 et 13 octobre, l'atelier de formation en suivi-évaluation du système de passation des marchés publics a eu lieu du 14 au 16 octobre 2009 à l'Hôtel Ngor, Dakar. Au total, 20 personnes ont participé à la formation, dont 4 femmes. Les origines institutionnelles des personnes à former ont été ainsi comme suit : Environ la moitié a été de la DCMP, un quart de l'ARMP et un quart des consultants indépendants, choisis par l'ARMP grâce à leur implication dans le passé en tant que formateurs en matière de gestion des marchés publics (voir liste des participants, Annexe 2).

L'atelier de formation a été structuré autour des sept modules suivants (voir programme, Annexe 1) :

- Module 1 : Contexte et approches générales
- Module 2 : Indicateurs et sources de vérification
- Module 3 : Le rôle des cibles
- Module 4 : L'analyse des risques
- Module 5 : Le cadre institutionnel
- Module 6 : L'utilisation des données
- Module 7 : Les thèmes transversaux

Les modules de formation ont été présentés en séance plénière sous forme de Powerpoint. Sur cette base, plusieurs travaux en groupes ont été organisés, visant l'application immédiate des connaissances acquises lors des séances plénières. Les séances en groupes de travail ont été facilitées par l'utilisation de tableaux « zopp » et de cartes métaplan.

Lors de la première séance plénières, les participants ont présenté leurs attentes relatives à l'atelier et ils ont participé à une enquête interne pour cerner leurs connaissances préalables en matière de suivi-évaluation (SE). L'enquête interne a aussi servi à l'identification des perceptions des participants par rapport aux conditions de travail. L'enquête interne a mis en évidence, entre autres, les principales forces et faiblesses du système SE existant, notamment :

Les forces

- La qualité des guides et des manuels disponibles, et
- L'ambiance de travail au niveau des agents des structures.

Les faiblesses

- Le programme de formation offert aux agents, et
- La gestion des ressources humaines.

Plusieurs supports didactiques et documentaires ont été fournis lors de l'atelier de formation. Chaque participant a reçu, par exemple, l'ébauche d'un glossaire (Annexe 3) qui a facilité l'accès à la terminologie du suivi-évaluation. On peut noter que plusieurs participants ont été déjà formés en matière de gestion axée vers les résultats (GAR), dont la terminologie a servi d'orientation pour l'élaboration dudit glossaire par le consultant.

La revue des attentes des participants lors de la première séance en plénière a confirmé une large concordance entre la plupart des attentes des participants et le contenu proposé de l'atelier (Annexe 4).

Les premiers exercices en groupes de travail ont permis une première appréciation participative du système actuel de passation des marchés publics. Ainsi, chaque groupe de travail a précisé sa perception des facteurs internes et externes qui favorisent ou empêchent la bonne gestion du système de passation des marchés publics au Sénégal (Annexe 5).

Les autres exercices réalisés lors de l'atelier de formation ont porté sur les aspects suivants :

- La formulation et l'analyse des indicateurs de suivi-évaluation (Annexe 6),
- La formulation des chaînes des résultats dans plusieurs domaines (Annexe 7), et
- L'analyse des risques et des hypothèses (Annexe 8),
- L'élaboration d'un questionnaire portant sur les effets des formations (annexe 9).

Avant la clôture de l'atelier, les participants ont été priés d'exprimer les conclusions tirées de cette formation et leurs recommandations pour l'avenir (Annexe 10).

Lors de la dernière séance plénière, une seconde enquête interne a été menée afin de mesurer les connaissances acquises, de cerner le niveau de satisfaction des participants par rapport à l'organisation et le contenu de la formation, et d'identifier les besoins en formation qui restent. Les résultats de cette enquête peuvent être résumés ainsi comme suit :

- Connaissances acquises : La plupart des connaissances en matière de SE ont vécu un renforcement important et mesurable. Toutefois, certaines faiblesses restent, notamment en ce qui concerne les différences entre le suivi et l'évaluation.
- Niveau de satisfaction : Celui-ci a été très élevé à l'égard de la qualité des présentations en séance plénière, les supports (documents etc.) fournis lors de l'atelier et la qualité des infrastructures. S'agissant de la pertinence des connaissances acquises pour le travail pratique et la qualité du déjeuner, le niveau de satisfaction a été moins élevé. Avant tout, les participants ont bien apprécié les groupes de travail.
- Besoins en formation : Les participants ont attribué un haut niveau de priorité aux thèmes suivants (en ordre de priorité) : gestion axée sur les résultats (GAR), suivi et évaluation, développement stratégique des ressources humaines, évaluation des impacts et gestion des hautes fonctions (leadership).

L'évaluation finale a été réalisée aussi bien en séance plénière (voir Annexe 10) qu'à travers l'enquête interne anonyme, sous forme de questions à choix multiples (voir Annexe 11). L'évaluation en séance plénière a souligné, entre autres, le souhait des participants d'être davantage formé en matière d'évaluation et d'établir un système d'appréciation de la qualité

des dossiers des marchés publics. Dans le cadre de l'enquête interne, plusieurs questions ouvertes ont été posées, s'agissant des forces et des faiblesses de l'atelier et des commentaires généraux. Au niveau des forces, on note surtout les travaux en groupe, le niveau de participation, et la bonne ambiance de travail. Quant aux faiblesses, il s'agit avant tout de l'insuffisance du temps et de la rapidité de certaines présentations.

Les exercices pratiques réalisés lors de l'atelier de formation ont permis une appréciation approfondie mais toujours partielle du système actuel de passation des marchés publics au Sénégal. On note, entre autres, que la fonction du suivi-évaluation n'est pas encore ancrée dans les organigrammes des deux structures concernées. Par ailleurs, les faiblesses de la gestion des ressources humaines, du suivi de la qualité des dossiers de marchés publics, et des services de communication ont été évoquées à plusieurs reprises par bon nombre de participants. Donc, les travaux d'élaboration des indicateurs et des chaînes des résultats se sont basés sur ces trois pistes de réflexion : Ressources humaines, qualité des dossiers, et communication. Le dernier exercice réalisé lors de l'atelier a servi d'orientation pour le suivi-évaluation dans le domaine des ressources humaines.

3.2 Le projet d'un questionnaire

Lors des séances plénières et en travaux de groupe durant l'atelier de formation, les faiblesses de la gestion des ressources humaines ont été discutées à plusieurs reprises. Mais on a aussi noté que l'ARMP a formé en 2008 plus de 2000 personnes en matière de marchés publics. Cependant, force est de constater que l'utilisation effective des connaissances acquises lors des séminaires de formation ARMP est mal connue. Par conséquent, il a été proposé l'élaboration d'un questionnaire portant sur les effets et les impacts des formations réalisées par l'ARMP.

L'ébauche du questionnaire (voir Annexe 10) comprend les chapitres suivants :

- Identification de la personne enquêtée,
- Identification de la formation concernée,
- Appréciation des effets de la formation sur la gestion de la passation des marchés,
- Appréciation des effets de la formation sur les activités professionnelles,
- Appréciation des effets des formations sur l'environnement de la personne formée,
- Suggestions et recommandations pour l'avenir.

L'élaboration du projet de questionnaire a été complétée par une discussion autour des différentes étapes d'une enquête type qualitatif. Dans ce cadre, les participants ont demandé une assistance technique en matière d'échantillonnage, ceci en vue d'établir des groupes plus ou moins homogènes (en suivant le principe de la stratification) comme point de départ pour la sélection d'environ 10% des personnes formées, suffisamment représentatives de l'ensemble des personnes formées dans une année donnée.

Avant de terminer l'atelier, les participants ont exprimé leur souhait d'être davantage renforcés dans d'autres domaines liés au thème de l'atelier actuel, notamment en matière de suivi de la qualité des dossiers, de marchés publics et environnement (« green procurement ») et de gestion des marchés publics en faveur des groupes pauvres et vulnérables (« pro-poor procurement », rôle des PME/PMI etc.).

4 Conclusions

Les principales conclusions à tirer sur la base des résultats de l'atelier de formation en suivi-évaluation du système de passation des marchés publics sont les suivantes :

- Les nouvelles structures du système de passation des marchés publics au Sénégal sont pleinement opérationnelles, mais elles ne disposent pas encore d'une vision stratégique de leur propre développement à moyen ou long terme. La nécessité d'une planification stratégique est généralement reconnue, mais l'expertise dans la matière manquent. Les dispositifs institutionnels nécessaires pour assurer un suivi-évaluation effectif des plans et programmes font aussi défaut.
- La performance de l'AMRP en terme de nombre de personnes formées en matière de marchés publics est impressionnante, mais les effets et impacts de la formation sont mal connus. Par conséquent, on ne peut dire aujourd'hui si les formations fournies par l'ARMP ont eu un impact réel et significatif sur la qualité des dossiers de marchés publics.
- Le premier rapport annuel de l'ARMP tire un bilan largement positif de ses activités en 2008, la première année de son existence. Le rapport est très riche en informations. Ceci vaut aussi pour les deux sites web www.armp.sn et www.marchespublics.sn.
- Quant à la qualité des dossiers, il peut noter l'existence de plusieurs grilles d'évaluation au niveau de la DCMP. Ces grilles s'appliquent aux dossiers individuels. Jusqu'à présent, aucune analyse transversale des grilles n'a été effectuée. Toutefois, ces grilles représente un excellent point de départ pour le suivi-évaluation de la qualité des dossiers, ceci en vue d'établir un lien objectivement vérifiable entre le renforcement des capacités humaines, telle que promu par l'ARMP, et la gestion effective du système de passation des marchés publics.

5 Recommandations

Les principales recommandations issues de l'atelier de formation et des consultations y liées sont les suivantes :

- **ARMP / DCMP** : Organiser un exercice de planification stratégique commun visant comme principal résultat l'élaboration d'un plan stratégique de développement à moyen terme (de préférence de 5 ans). Le développement des ressources humaines, du système de suivi-évaluation et du système de communication devraient jouer des rôles clés dans la définition du plan stratégique de développement.
- **ARMP** : Organiser dans les meilleurs délais une première enquête qualitative sur les effets et impacts des formations en matière de marchés publics. Se basant sur un échantillon représentatif des personnes formées, cette enquête devrait être réalisée d'une manière qui se prête bien à une application régulière, voire annuelle.
- **DCMP** : Organiser une étude exploratoire sur la qualité des dossiers des marchés publics, ceci se basant entre autres sur les grilles d'évaluation utilisées par la DCMP. Sur cette base, proposer un système (si possible automatisé) de suivi-évaluation de la qualité des dossiers. Cette étude doit tenir compte de tous les principaux facteurs déterminants de la qualité des dossiers, y compris la formation fournie par l'ARMP.
- **ARMP / DCMP** : Organiser la formation continue des agents des deux structures en matière de gestion axée sur les résultats (GAR), suivi et évaluation, développement stratégique des ressources humaines, évaluation des impacts et gestion des hautes fonctions (leadership).

La plupart des recommandations ci-mentionnées peuvent être réalisées avec l'assistance technique et financière des principaux PTF impliqués dans la réforme de la gestion des finances publiques au Sénégal.

Annexe 1 Programme réalisé**Mercredi, le 14/10/2009**

14h00 – 15h00	Déjeuner de bienvenue
15h00 – 18h00	Ouverture de l'atelier de formation ARMP / GTZ Module 1 : Contexte et approches générales

Jeudi, le 15/10/2009

09h00 – 13h00	Module 2 : Indicateurs et sources de vérification
13h00 – 14h00	Pause - déjeuner
14h00 – 18h00	Module 3 : Le rôle des cibles Module 4 : L'analyse des risques

Vendredi, le 16/10/2009

09h00 – 13h00	Module 5 : Le cadre institutionnel Module 6 : L'utilisation des données Module 7 : Les thèmes transversaux
13h00 – 15h00	Pause - déjeuner
15h00 – 16h00	Elaboration d'un questionnaire
16h00 – 17h00	Conclusions et recommandations Evaluation interne (ex post) Certification et clôture de l'atelier

Note : Pauses café – thé (15 minutes): 11h00 et 15h30

Annexe 2 Liste des participants

Nom	Prénom	Structure	Fonction	Téléphone	E-mail
Beye	El Hadji Amadou	DCMP / MEF	Juriste / chargé de contrôle et d'études	77 631 51 46	beyelage@yahoo.fr
Biteye	Mamadou	BAF / DCMP / MEF	Chef BAF	77 655 38 98	bitsaks@live.fr
Dembele	Salimata Sall	DG/ DAF / ARMP	Directeur des services administratifs et financiers	33 889 11 58, 77 639 38 41	sdembel@orange.sn, salimata.dembele@armp.sn
Diallo	Ibrahima	DCMP / MEF	Administrateur civil	70 103 2665	iboudiallo197711@yahoo.fr
Dieng	Ndeye Mbaye	DG / ARMP	Assistante	33 889 11 66, 77 569 86 78	ndieng@yahoo.fr, ndeye.sall@armp.sn
Diop	Fama Ndiaye	DCMP / MEF	Secrétaire d'administration	33 881 04 12	famandiaye2@hotmail.com
Diop	Mansour	CR / ARMP	Président	77 644 52 25, 33 886 11 60	sora_diop@hotmail.com, mansour.diop@armp.sn
Fall	Ely Manel	DCMP / MEF	Chef division formation conseils et études	33 821 04 12	eliosfall@yahoo.fr
Faye	Philippe Bacoumba	DCMP / MEF	Secrétaire d'administration	77 540 08 79	philbacs@hotmail.com
Mbaye	Maganou	DCMP / MEF	Statisticien	33 821 04 12	mmaganou@yahoo.fr
Ndiaye	Aïcha Diop	DCMP / MEF	Statisticienne	77 556 61 76	aichadiop4@yahoo.fr
Ndiaye	Mountaga	DG / ARMP	Chef de Division Formation	77 638 16 05, 33 889 11 60	taga@refer.sn, mountagandiaye@gmail.com
Ndoye	Alioune	-	Expert économiste (consultant)	77 404 59 02	aliounecoura@yahoo.fr
Niang	Saër	DG / ARMP	Directeur de la formation et des appuis techniques	33 889 11 60, 33 889 11 64, 76 330 18 19	saer.niang@armp.sn, saer.niang@gmail.com
Sambe	Cheikh Saad Bou	DG / ARMP	Directeur de la Réglementation des Affaires Juridiques	77 638 15 77, 33 889 11 60	sadibousn@gmail.com
Seck	Dr El Hadji Magatte	DCMP / MEF	Médecin - gestionnaire	77 645 92 43	magatte72@yahoo.fr
Sene	Abdoulaye	-	Consultant / formateur	77 638 63 40	laye21sene@yahoo.fr
Sissao	Mohamed	DCMP / MEF	Economiste	77 657 10 48	msissao@minfinances.sn
Sow	Ousseynou	DG / ARMP	Chef Division Informatique	77 632 94 98	ousseynou_sow@yahoo.fr, ousseynou.sow@armp.sn
Tall	C.O. Tidiane	-	Consultant	76 690 51 30	ceplic@orange.sn

Annexe 3 Glossaire (draft)

Terme	Définition(s)
Activité (activity)	Action entreprise ou travail mené en vue de produire des réalisations précises. L'activité mobilise des ressources (intrants) telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens. (BM 2008)
Attribution (attribution)	Confirmation d'une relation causale entre les changements observés (ou que l'on s'attend à observer) et une action spécifique. (OCDE 2002)
Audit (audit)	(ou contrôle, inspection) Activité de contrôle en matière de qualité, exercée de façon objective et indépendante, et destinée à améliorer les opérations d'une organisation et à en accroître la valeur. L'audit aide une organisation à atteindre ses objectifs grâce à une approche systématique et rigoureuse pour constater et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle et des processus de gouvernance. (OCDE 2002)
Bénéficiaires (beneficiaries)	Individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. (OCDE 2002)
Cadre logique (logical framework)	Outil visant à améliorer la conception des actions. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. (OCDE 2002)
Chaîne de résultats (results chain)	Suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources (intrants), se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle conduit aux effets (réalisations) et aux impacts et aboutit à une rétroaction. (BM 2008)
Economie (economy)	Non-gaspillage d'une ressource donnée. Une activité est économique si le coût d'utilisation des ressources rares se rapproche du minimum. (OCDE 2002)
Effet (effect)	Ce qu'une action de développement doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Il s'agit des changements tangibles sur les plans comportemental, institutionnel et social qui surviennent sur une période de trois à dix ans, généralement à la suite d'investissements coordonnés à court terme faits dans le renforcement des capacités individuelles et organisationnelles des principaux acteurs (par exemple les gouvernements nationaux, la société civile et le secteur privé). (BM 2008)
Efficacité (effectiveness)	Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. (OCDE 2002)
Efficience (efficiency)	Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe. (OCDE 2002)
Etalonnage (benchmarking)	L'établissement de normes permettant d'apprécier la performance ou les résultats obtenus. La référence (étalon) se rapporte à des résultats obtenus dans le passé récent par d'autres organisations comparables ou à ce qu'on pensait pouvoir atteindre raisonnablement dans un contexte donné. (OCDE 2002)
Evaluation (evaluation)	Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en oeuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. (BM 2008)

Extrant (output)	Bien, équipement ou service qui résulte de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs. (BM 2008)
Fiabilité (reliability)	Cohérence et consistance des informations sur la base desquelles se fondent l'évaluation et les jugements qui en découlent. La fiabilité fait référence à la qualité des techniques, procédures et analyses utilisées pour collecter et interpréter les données. (OCDE 2002)
Gestion axée sur les résultats (GAR)	Approche qui vise à apporter d'importantes modifications au mode de fonctionnement des organisations, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance exprimée par les résultats. Elle comporte un cadre et des outils de gestion qui facilitent la planification stratégique, la gestion des risques, le suivi de la performance et l'évaluation. Elle vise principalement à améliorer les capacités d'apprentissage de l'organisation et à permettre à cette dernière de s'acquitter de son obligation de rendre compte par la présentation de rapports sur la performance. (BM 2008)
Groupe cible (target group)	Personnes ou organisations au bénéfice desquelles l'action de développement est entreprise. (OCDE 2002)
Hypothèse (assumption)	Suppositions déduites de facteurs ou de risques pouvant avoir des répercussions sur le progrès ou le succès de l'action de développement. (OCDE 2002)
Impact (impact)	Effet à long terme, positif ou négatif, primaire ou secondaire, intentionnel ou non, induit de façon directe ou indirecte par une action de développement. (BM 2008)
Indicateur (indicator)	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer les progrès, d'exprimer les changements liés à une intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement. (BM 2008)
Intrant (input)	(ou moyen, ressource) Moyen financier, humain et matériel utilisé pour mener une action de développement. (BM 2008)
Mesures de performance (performance measures)	Système permettant d'apprécier les performances des actions de développement par rapport aux objectifs affichés. (OCDE 2002)
Objectif (purpose, objective)	(ou buts) Les buts qu'un haut fonctionnaire (et l'administration dans son ensemble) doit s'efforcer d'atteindre. Ils peuvent découler des objectifs globaux du gouvernement ou des agences, des obligations de service public ou des objectifs des programmes et ministères. Les objectifs peuvent être qualitatifs ou quantitatifs. (Ketelaar et al 2007)
Parties prenantes (stakeholders)	(ou protagonistes) Agences, organisations, groupes ou individus qui ont un intérêt direct ou indirect dans l'action de développement ou dans son évaluation. (OCDE 2002)
Performance (performance)	(ou rendement) Mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés. (OCDE 2002)
Pertinence (relevance)	Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. (OCDE 2002)
Réalisation (outcome)	(ou effet direct) Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. (OCDE 2002)

Responsabilisation (accountability)	Obligation de rendre compte du fait que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues ou obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats et la performance, au regard du mandat et/ou des objectifs fixés. Cela peut exiger une démonstration précise, voire juridique, que le travail a été accompli selon les termes du contrat. (OCDE 2002)
Résultat (result)	Extrant (produit), effet (réalisation) ou impact (escompté ou non, positif ou négatif) d'une action de développement. (BM 2008)
Rétroaction (feedback)	Transmission des constatations résultant du processus d'évaluation à ceux qui peuvent en tirer des leçons utiles et pertinentes afin de favoriser un meilleur apprentissage. Cela peut impliquer de réunir et de diffuser les constatations, les conclusions, les recommandations et les leçons de l'expérience. (OCDE 2002)
Risque (risk)	Un facteur externe qui met en danger l'atteinte d'un résultat attendu, ou une hypothèse qui se ne réalise pas. (NN 2007)
Suivi (monitoring)	Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués. (OCDE 2002)
Triangulation (triangulation)	Utilisation d'au moins trois théories, sources ou types d'informations, ou démarches d'analyse, pour vérifier et soutenir une appréciation ou un point de vue. (OCDE 2002)
Viabilité (sustainability)	(ou pérennité, durabilité) Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques. (OCDE 2002)

Sources

- Banque mondiale (BM) : Les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement. Document de référence, 3ème édition (2008).
- Ketelaar, A., N. Manning et E. Turkisch (2007), "Formules de gestion de la haute fonction publique axées sur les performances : Les expériences respectives de l'OCDE et de différents pays", *Documents de travail sur la gouvernance publique*, 2007/5, Éditions OCDE.
- NN : Introduction à la gestion axée sur les résultats (GAR). Saly, 11-13 décembre 2007.
- OCDE : Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. Paris 2002.
- Ressources humaines et développement des capacités au Canada, www.rhdcc-hrsdc.gc.ca

Annexe 4 Les attentes des participants

- Acquérir maximum de connaissance
- Avoir une bonne maîtrise des outils de suivi-évaluation
- Acquérir des connaissances en suivi-évaluation
- Maîtriser les considérations générales en matière de SE
- En savoir plus en suivi-évaluation appliqué aux marchés publics
- Disposer d'outils qui nous permettent de pouvoir participer à la mise en place d'un système de suivi-évaluation du contrôle à priori
- Acquérir une connaissance de base surtout en matière de suivi-évaluation
- Connaître des outils de suivi-évaluation
- Appropriation des outils SE
- Découvrir les spécificités du SE appliqué aux marchés publics
- Harmoniser les concepts de suivi-évaluation
- Capitaliser de l'expérience au niveau du suivi-évaluation
- Disposer des outils de suivi-évaluation en passation des marchés
- Apport au niveau de mes activités professionnelles
- Améliorer mes connaissances en SE
- Avoir plus d'outils
- Améliorer les connaissances en suivi-évaluation
- Découvrir les outils techniques en suivi-évaluation
- Approfondissement des méthodes du suivi-évaluation

Annexe 5 Analyse des facteurs internes et externes

	Groupe 1 : DCMP¹	Groupe 2 : ARMP	Groupe 3 : DCMP
Facteurs internes qui favorisent ...	Enthousiasme du personnel Personnel motivé Respect des délais de traitement des dossiers Qualité des ressources humaines Pluridisciplinarité des agents Existence d'un système d'information	Existence d'un cadre institutionnel adéquat Climat social favorable Existence de guides et supports de formation Programmation du renforcement de capacités des autorités contractantes Efficacité du traitement des recours	Bonne organisation Ressource humaines de qualité Pratiques conformes à des règles précises et transparentes Environnement de travail convivial
Facteurs internes qui empêchent ...	Manque d'expérience des jeunes Déficit de communication Conflits de compétence Volume de travail important Manque de moyens matériels	Absence d'un service de communication Non-appropriation des outils de communication	Sous-effectif Niveau de rémunération relativement faible Non-existence de la fonction SE Absence d'un plan de formation interne Absence de statut particulier
Facteurs externes qui favorisent ...	Possibilité de recours Institution de délais Maîtrise du code des marchés Recours à l'information (SYGMAP) Efficacité cellules de passation des marchés Séparation des rôles Cadre de concertation Utilisation des dossiers type Appui des partenaires Formation des autorités contractantes Implication du secteur privé Harmonisation des pratiques internationales	Perception positive du public de l'ARMP Nombre important d'acteurs formés	Volonté politique Appui des partenaires au développement Environnement communautaire et international favorable
Facteurs externes qui empêchent ...	Acteurs formés insuffisants Manque de réactivité des autorités contractantes Retard du règlement Coût de publicité des avis Lourdeur des textes Survivance des mauvaises pratiques Faible motivation des cellules et commissions	Inexistence d'outils de communication au niveau des collectivités locales Risques d'attente à l'autonomie de l'ARMP Paiement irrégulier de la redevance Délais longs de mise à disposition des crédits	Rattachement institutionnel Faible appropriation des règles par les autorités contractantes Survivance de mauvaises pratiques

... la bonne gestion du système de passation des marchés publics

¹ Approche normative implicite

Annexe 6 Formulation et analyse des indicateurs

Indicateur	Niveau	Quoi ?	Combien ?	Comment ?	Qui ?	Quand ?	Où ?
GT1 : Les marchés traités avec exhaustivité dans les délais par les agents de la DCMP (Dakar et pôles) passent de 90 à 95% en fin 2011	Effet	Marchés traités	90 à 95%	Dans les délais Revue exhaustive	Agents	2011	DCMP (Dakar et pôles)
GT1 : Au moins 80% des agents de la DCMP (Dakar et pôles) participant avec satisfaction à au moins 5 jours de formation durant l'année 2010	Extrant	Formation	Au moins 80% des agents Au moins 5 jours par agent	Avec satisfaction des formés	Agents	Pour 2010	DCMP (Dakar et pôles)
GT2 : Au Sénégal 100% des autorités contractantes utilisent correctement les dossiers types à partir du 21/12/2010	Effet	Taux d'acceptation des DAO	De moins de 50% à 70%	Avis de non-objection (ANO)	DCMP	A partir du 2 ^{ème} semestre 2009	Au Sénégal
GT2 : Au Sénégal les DAO soumis à la revue DCMP et acceptés passeront de moins de 50% à 70% à partir de la fin du 2 ^{ème} semestre 2009	Extrant	Taux d'utilisation des dossiers types	100%	Correctement	Autorités contractantes	A partir du 31/12/2010	Au Sénégal
GT3 : La note de lecture de la revue produite 16 fois durant l'année 2010 par les administrateurs des crédits des autorités contractantes	Effet	La note de lecture	16 fois	Production	Les administrateurs de crédits	Durant l'année 2010	Chez les autorités contractantes
GT3 : 24 parutions régulières de la revue portant sur les centres d'intérêt des marchés publics assuré par l'ARMP durant l'année 2010 au Sénégal	Extrant	La parution de la revue	24 fois	Régulière	ARMP	Durant l'année 2010	Au Sénégal

Annexe 7 Formulation des chaînes des résultats

	Groupe 1 : Renforcement des ressources humaines	Groupe 2 : Qualité des marchés publics (dossiers)	Groupe 3 : Communication et relations publiques
Impacts indirects	Disparition des mauvaises pratiques Assainissement des finances publiques Absorption des ressources Réduction de la pauvreté Renforcement PME / PMI Confiance des bailleurs accrue Adhésion du secteur privé	Amélioration du niveau de vie des populations Réduction de la pauvreté Réduction de la corruption Meilleure maîtrise des délais de passation des marchés Mise en confiance des acteurs Diminution du volume de travail des contrôleurs	L'intérêt sur les marchés publics est accru Les pratiques sont transparentes chez les acteurs Les règles sont comprises par les acteurs directs
Impacts directs	Respect des délais impartis Revue exhaustive des dossiers Recours / rejets réduits Célérité dans la passation	Dossiers conformes Diminution de la fréquence des saisines sur un dossier Réduction des délais de réponses DCMP	Les principes, les objectifs et les politiques sont connus et acceptés par le grand public Le contrôle est mieux assuré
Effets	Contrôle assuré Communication améliorée Marchés passés Suivi assuré	Meilleure maîtrise de la réglementation des marchés publics Meilleure maîtrise des dossiers types	La revue spécialisée sur les marchés publics est mieux utilisée par les autorités contractantes dans leurs activités Accroissement du nombre de visiteurs du site des marchés publics
Extrants	Agents formés Personnel suffisant Personnel motivé Locaux fonctionnels	Formation des autorités contractantes à l'utilisation des dossiers type Appui-conseil Avis de non-objection (ANO) / DCMP	Revue spécialisée sur les marchés publics Disponibilité d'un site web Supports audio-visuels de diffusion
Intrants	Acquérir des infrastructures Acquérir des équipements Acquérir des consommables Mettre en place une commission de recrutement Recruter un formateur Mettre en place des modules de formation Disposer d'une salle de formation	Grille d'analyse Mise en place des points focaux Dossiers type Système d'information interne Contrôleurs de qualité Réunions des comités de validation Equipements informatiques	Existence d'une cellule de communication et de relations publiques fonctionnelles Stratégie de communication Plan de communication Mise en place des points focaux

Annexe 8 Analyse des risques et des hypothèses

Groupe / Risque	Risque important	Hypothèse afférente	Indicateur objective-ment vérifiable	Source de vérification	Mesure de réduction de risque
GT1/R1	Ponction budgétaire	Absence de ponctions	% des ponctions dans le budget général	MEF / DGF	Sensibilisation pour une élaboration réaliste du budget
GT1/R2	Dette intérieure élevée	Suppression de la dette intérieure	% des factures payées	MEF / DGCPT	Sensibilisation pour une bonne planification des règlements
GT1/R3	Augmentation de la corruption	Réduction sensible de la corruption	Baisse de l'indice de perception de la corruption	Transparency International (rapport annuel)	Application des sanctions prévues
GT2/R1	Mobilité trop élevée du personnel formé	Stabilisation du personnel qualifié au sein des autorités contractantes	Au moins 80% du personnel qualifié restent en place	Organigramme et dossier du personnel	Professionnalisation du métier de SPM
GT2/R2	Faiblesse de la motivation des acteurs	Adoption de textes réglementaires incitatifs (Comité de Marchés)	Publication de tous les textes sur la motivation des CM	Copie des décrets et arrêtés (Journal Officiel)	Application effective des textes réglementaires
GT2/R3	Instabilité institutionnelle	Volonté politique pour assurer la continuité du service public	Réduction du taux de changement des membres des CM	Arrêtés ministériels	Respect de la durée du mandat des CM
GT3/R1	Défaillance du réseau de distribution de la revue	Disposer d'un réseau de distribution performant	Au moins 80% des recettes de vente prévues sont réalisés	Documents comptables de l'ARMP	Exploiter les sondages disponibles au niveau du secteur de la distribution pour choisir la meilleure société de distribution
GT3/R2	Délestages fréquents de l'ARMP empêchant la mise à jour du site	Réduction de la durée des délestages	15 heures de délestages au maximum par semaine	SENELEC	Dotation de l'ARMP d'un groupe électrogène avec du gasoil
GT3/R3	Accès limité des utilisateurs	L'accès des utilisateurs est amélioré	Accroissement continue du nombre de visiteurs	Compteur du site web	Appuis logistiques

1.6 Appartenez-vous à une unité structurelle de l'ARMP ou de la DCMP ?

1.6.1 Oui

1.6.2 Non

Si non aller à 1.8

1.7 A quelle unité organisationnelle appartenez-vous ? (une seule réponse s.v.p.)

1.7.1 ARMP : Conseil de Régulation (CR)

1.7.2 ARMP : Comité de Règlement des Différends (CRD)

1.7.3 ARMP : Direction Générale (DG)

1.7.4 ARMP / DG : Service Administratif et Financier

1.7.5 ARMP / DG : Direction de la Formation et des Appuis Techniques

1.7.6. ARMP / DG : Direction de la Réglementation et des Affaires Juridiques

1.7.7 ARMP / DG : Direction de la Statistique et de la Documentation

1.7.8 DCMP : Direction du Contrôle et des Visas (DCV)

1.7.9 DCMP / DCV : Bureau de l'Administration Centrale et des
Etablissements Publics

1.7.10 DCMP / DCV : Bureau des Collectivités Locales

1.7.11 DCMP / DCV : Bureau des Autres Autorités Contractantes

1.7.12 DCMP : Direction des Etudes, de la Formation et du Conseil (DEFC)

1.7.13 DCMP / DEFC : Bureau des Etudes

1.7.14 DCMP / DEFC : Bureau de la Formation et du Conseil

1.7.15 DCMP / DSI : Bureau des Statistiques

1.7.16 DCMP / DSI : Bureau de l'Informatique

DCMP : Pôles Régionaux

1.7.17 DCMP : Pôle Régional St. Louis

1.7.18 DCMP : Pôle Régional Kaolack

1.7.19 DCMP : Pôle Régional Thies

1.7.20 DCMP : Pôle Régional Ziguinchor

DCMP : Bureaux rattachés à la Direction

1.7.21 DCMP : Bureau Communication et Relation Publiques

1.7.22 DCMP : Bureau de Coordination et de Suivi

1.7.23 DCMP : Bureau Administratif et Financier

1.7.24 DCMP : Bureau des Archives et de la Documentation

1.7.25 Autre à préciser :

1.8 Quels sont les séminaires que vous avez suivis ? (plusieurs réponses sont possibles)

- 1.8.1 Préparation des marchés publics
- 1.8.2 Attribution des marchés publics
- 1.8.3 Exécution des marchés publics
- 1.8.4 Dossier types
- 1.8.5 SYGMAP
- 1.8.6 Suivi et évaluation
- 1.8.7 Autres à préciser :

1.9 Comment appréciez-vous la qualité de la formation que vous avez reçue ?
(une réponse par ligne s.v.p.)

Paramètres :	Appréciation			
	Pauvre	Peu Passable	Bonne	Très bonne
1.9.1 Préparation des marchés publics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9.2 Attribution des marchés publics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9.3 Exécution des marchés publics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9.4 Dossier types	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9.5 SYGMAP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9.6 Suivi et évaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9.7 Autres à préciser :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 Effets des formations sur la gestion de la passation des marchés publics

2.1 Quelles sont les incidences des formations que vous avez reçues sur la qualité de votre participation à gestion de la passation des marchés publics ?

- 2.1.1 Elles m'ont permis de mieux connaître mon rôle
- 2.1.2 Elles m'ont permis de disposer de nouveaux instruments pour mieux réaliser ma mission
- 2.1.3 Elles m'ont permis d'améliorer ma performance
- 2.1.4 Elles m'ont permis d'accroître ma célérité dans le traitement des dossiers
- 2.1.5 Elles m'ont permis de renforcer ma confiance en moi
- 2.1.6 Elles m'ont permis de mieux organiser mon travail
- 2.1.7 Elles m'ont permis de maîtriser les étapes de la procédure de passation des marchés publics
- 2.1.8 Elles n'ont aucun effet positif ou négatif sur mon implication dans le système de passation des marchés publics
- 2.1.9 Autres incidences à préciser : ...

SI 2.1.8. aller à 2.2., sinon aller 3.1

2.2 Pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

3 Effets des formations sur les activités professionnelles de la personne formée

3.1 Est-ce que les formations reçues ont eu des effets sur vos activités professionnelles ?

3.1.1 Oui 3.1.2 Non

Si non aller à 4.1.

3.2 Quels sont les effets des formations sur vos activités professionnelles ?

		Appréciation				
Paramètres :		Pas d'effets	Faible	Moyen	Forte	Très forte
3.2.1	Compréhension de ma mission	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.2	Organisation du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.3	Suivi des dossiers des marchés publics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.4	Suivi de l'exécution des marchés publics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.5	Détection des points sensibles à contrôler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.6	Compréhension des procédures d'audit des marchés publics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.7	Compréhension des méthodes des marchés publics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.8	Célérité dans le traitement des dossiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.9	Compréhension des techniques de dématérialisation des procédures des marchés publics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.10	Autre à préciser :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 Effets des formations sur l'environnement du bénéficiaire

4.1 Est-ce que les formations ont eu des effets sur votre environnement ?

4.1.1 Oui 4.1.2 Non

Si non aller à 4.3.

4.2 Comment les formations ont-elles eu des effets sur votre environnement ?

Paramètres :	Appréciation				
	Pas d'effets	Faible	Moyen	Forte	Très forte
4.2.1 Connaissances transférées à mes collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.2 Connaissances valorisées lors de réunions techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.3 Connaissances utilisées dans les relations avec les partenaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.4 Connaissances valorisées dans le traitement des dossiers destinés aux tiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.5 Connaissances utilisées dans la compréhension des dossiers reçus des tiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.6 Autre à préciser : ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3. Avez-vous des suggestions et recommandations par rapport aux programmes de formation pour mieux assurer une bonne gestion des marchés publics au Sénégal?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Lieu, date : _____, / /

Merci de votre collaboration !

Annexe 10 Conclusions et recommandations des participants

Conclusions

- Thème d'actualité au Sénégal (GAR, CDMT, CDSMT)
- « Culture du résultat »
- Séminaire = point de départ
- Démarche nouvelle
- Notions de base en suivi-évaluation
- Mise à jour des connaissances en suivi-évaluation
- Entente sur les concepts
- Séminaire d'information et de sensibilisation
- Compréhension de l'indicateur
- Compréhension de la chaîne des résultats pour suivi-évaluation
- Approfondir des rudiments et outils
- Modules avec accent sur le suivi
- Evaluation abordée de façon diffuse
- Nécessité d'un développement spécifique de l'évaluation

Recommandations

- Poursuite par ARMP et DCMP
- Cadre logique et suivi-évaluation pour les marchés publics
- Adapter les outils aux spécificités des structures
- Système d'appréciation de la qualité des dossiers
- Services dédiés au sein des structures !
- Consultant pour un accompagnement de longue durée (GTZ-PARRP) et/ou...
- Transfert de connaissances (coaching)
- Démarche progressive !

Annexe 11 Evaluation finale (réponses aux questions ouvertes)

Quelle a été la principale force de cet atelier de formation?

- Elle a permis dans un laps de temps très court, d'aider à la compréhension de notions de base sur le SE
- Le fait de travailler en équipe, à renforcer la cohésion, l'esprit de groupe et une parfaite maîtrise dans le domaine du SE
- Thème très approprié
- Clarté du formateur et le rythme des présentations
- La participation dynamique des séminaristes et la clarté des exposés
- La participation active des séminaristes aux travaux
- Elle est participative
- Participation active
- Le désir d'échanger pour s'enrichir
- Les échanges
- L'ambiance de travail
- L'ambiance entre les participants
- La convivialité qui a favorisé l'interactivité
- Le travail en groupe
- Le travail en groupe
- Travaux de groupe
- Les travaux de groupe et les séries de discussions
- Dynamique du groupe
- Les exercices

Quelle a été la principale faiblesse de cet atelier de formation?

- Le temps, la durée de l'atelier qui est relativement court
- Durée de l'atelier (deux journées et demie) - courte
- La durée est très courte. Cet atelier mériterait d'être sur 5 jours
- Manque de temps pour développer "évaluation"
- Durée trop courte
- Durée de la formation (3 jours sont courts)
- Le manque de temps
- Durée
- Le temps imparti à ce séminaire est relativement court pour appréhender le sujet en profondeur
- Focus sur le suivi plus que sur l'évaluation (horaires pas suffisants)
- Temps trop court
- Présentations parfois trop rapides
- La rapidité des présentations
- Support papier Powerpoint inexistant
- La non prise en compte des aspects "évaluation"
- Déjeuner

Espace pour d'autres commentaires et recommandations

- Sentiment global de satisfaction

Annexe 12 Liste des acronymes

Sigle	Signification
ANO	Avis de non-objection
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
BAF	Bureau administratif et financier
BM	Banque mondiale
CDMT	Cadre de dépense à moyen terme
CDSMT	Cadre de dépenses sectorielles à moyen terme
CFAA	Country financial accountability assessment
CM	Comité des Marchés
CMP	Code des marchés publics
COA	Code des obligations de l'administration
CPAR	Country procurement assessment report
CR	Comité de Régulation
CSPLP	Cellule de Suivi du Programme de Lutte contre la Pauvreté
DAF	Direction administrative et financière
DAO	Dossier d'appel d'offres
DCMP	Direction Centrale des Marchés Publics
DG	Direction Générale
DGCPT	Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor
DGP	Direction Générale de la Planification
DMIS	Direction du Management de l'Information Statistique
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
GAR	Gestion axée sur les résultats
GT	Groupe de travail
GTZ	Coopération technique allemande
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économique
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PARRP	Projet d'Appui aux Réformes pour la Réduction de la Pauvreté
PME	Petites et moyennes entreprises
PMI	Petites et moyennes industries
PTF	Partenaires techniques et financiers
SE	Suivi et évaluation
SENELEC	Société National d'Électricité du Sénégal
SIGFIP	Integrated Public Finance Management System
SIGMAP	Système intégré de gestion des marchés publics
SPM	Spécialiste en passation des marchés
SRP	Stratégie de Réduction de la Pauvreté