

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un peuple-Un but-Une foi

Présidence de la République

Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique

**Rapport général de la première édition des
Journées Sénégalaises de l'Evaluation (JSE)**

« Culture et pratiques de l'évaluation des politiques
publiques : quels enjeux et défis pour le Sénégal ? »

28-29 et 30 octobre 2008 Méridien Président

Table des matières

LISTE DES ACRONYMES.....	3
INTRODUCTION.....	4
I Présentation des JSE.....	5
1.1 Contexte	5
1.2. 1 <i>Au niveau international.....</i>	<i>5</i>
1.2. 2 <i>Au niveau national.....</i>	<i>5</i>
1.2- Objectifs et résultats attendus des Journées.....	5
1.2. 1 <i>Objectifs des JSE.....</i>	<i>5</i>
1.2. 2 <i>Résultats attendus.....</i>	<i>6</i>
1.3- Programme des Journées Sénégalaises de l'Evaluation.....	6
II- La phase préparatoire des Journées : un exercice de management public novateur... 6	6
2.1- Une démarche scientifique et systématique.....	7
2.2- Une organisation qui s'appuie sur un « management de proximité ».....	8
III- Déroulement des JSE.....	9
3.1 Le séminaire de formation.....	9
3.2 La Cérémonie d'ouverture.....	12
3.3 La restitution de l'étude diagnostique sur les pratiques évaluatives	13
3.4 Les tables rondes	15
3.5 L'exposition sur l'évaluation : un cadre d'échange d'expériences et de pratiques d'évaluation.....	20
IV Evaluation des Journées Sénégalaises de l'Evaluation	21
4.1 Conclusions et Recommandations	24
Annexe Budget.....	25

LISTE DES ACRONYMES

ADM :	Agence de Développement Municipal
AFREA :	Association Africaine d'Evaluation
AMS :	Association des Maires du Sénégal
ARD :	Agences Régionales de Développement
BCI :	Budgets Consolidé d'Investissement
CC :	Cour des Comptes
CDMT :	Cadre de Dépense à Moyen Terme
CEPOD :	Centre d'Etude de Politiques de Développement (MEF)
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CSDMT :	Cadre Sectoriel de Dépense à Moyen Terme
CSPLP :	Cellule de Suivi des Politiques de Lutte contre la Pauvreté (MEF)
DGP :	Direction Générale de la Planification (MEF)
DP :	Direction de la Planification (MEF)
DREAT :	Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique (SGPR)
DSRP :	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
ENA :	Ecole Nationale d'Administration
ENEA :	Ecole Nationale d'Economie Appliquée
F3E :	Fonds pour la promotion des Etudes préalables, Etudes transversales, Evaluations
GAR :	Gestion Axée sur les Résultats
IDHEAP :	Institut des Hautes Etudes en Administration Publique
IEP :	Institut d'Etudes Politiques
IGE :	Inspection Générale d'Etat (SGPR)
JSE :	Journées Sénégalaises de l'Evaluation
MEF :	Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)
MSP :	Ministère de la Santé et de la Prévention
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PCRBF :	Programme de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (MEF)
PNDL :	Programme National de Développement Local
SENEVAL :	Réseau Sénégalais d'Evaluation
SFE :	Société Française de l'Evaluation
SGPR :	Secrétariat Général de la Présidence de la République
UAEL :	Union des Associations d'Elus Locaux
UPOA :	Université Polytechnique Ouest Africaine

INTRODUCTION

Le projet d'organiser les Journées Sénégalaises de l'Evaluation est une des recommandations de l'étude diagnostique sur les capacités évaluatives au Sénégal. Cette étude a été initiée par le gouvernement du Sénégal en partenariat avec le PNUD, l'UNICEF, la coordination des Nations Unies, l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) et le Réseau Sénégalais d'Evaluation (SENEVAL), à la suite d'un atelier régional consacré aux processus de « Suivi et évaluation » qui s'est tenue à Nouakchott (Mauritanie) du 23 au 25 octobre 2004. L'étude diagnostique sur les capacités évaluatives a été également menée au Congo et au Niger.

L'objectif de l'étude diagnostique était de faire l'état des lieux des pratiques évaluatives en vue de mettre en place un dispositif de renforcement des capacités évaluatives dans ces pays. L'organisation de la 1^{ère} édition des Journées sénégalaises de l'évaluation a constitué la première activité du programme de renforcement des capacités nationales en matière d'évaluation. Elle est le résultat d'un partenariat exemplaire entre l'Etat, représenté par la DREAT, le CEPOD et la Direction de la Planification Nationale (DPN), le Système des Nations Unies, représenté par l'UNICEF, le PNUD, UNFPA et la Coordination du Système des Nations Unies, et le Réseau Sénégalais d'Evaluation. L'organisation des JSE a vu la participation effective d'une frange de la société civile, notamment la Plateforme des acteurs non étatiques (ANE).

Le présent rapport se propose de faire le bilan de l'organisation et des résultats de la première édition des Journées Sénégalaises de l'Evaluation (JSE). Il s'articule autour de cinq points : (i) la présentation des JSE ; (ii) la phase préparatoire; (iii) le déroulement des JSE ; (iv) l'évaluation et les perspectives ; (v) le plan d'action pour l'institutionnalisation de l'évaluation.

I Présentation des JSE

1.1 Contexte

L'organisation des JSE s'est déroulée dans un contexte de changement majeur des cadres de développement. Ces changements peuvent être observés et analysés tant au niveau international que national.

1.2.1 Au niveau international

L'engagement des divers acteurs en faveur des Objectifs du Millénaire pour le Développement constitue un axe majeur de changement des cadres de développement au niveau international. Les stratégies de réduction de la pauvreté, le Consensus de Monterrey et également la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide constituent également autant de cadres programmatiques qui placent les démarches évaluatives au cœur des dispositifs de management des politiques publiques.

1.2.2 Au niveau national

Depuis le début du 3^{ème} millénaire, le Sénégal a défini une Stratégie de Réduction de la Pauvreté servant de cadre principal de référence en matière de politiques publiques. A cela s'ajoute la politique de « bonne gouvernance » visant à contribuer au renforcement de l'efficacité et de la qualité du service public. Dans la même dynamique, l'adoption progressive des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) avec son corollaire la gestion axée sur les résultats, ont érigé l'évaluation comme une exigence aussi bien managériale que démocratique. L'organisation des Journées Sénégalaises de l'Evaluation (JSE) trouve ainsi tout son sens et a bénéficié d'un environnement favorable pour la promotion des pratiques et de la culture évaluative au Sénégal.

1.2- Objectifs et résultats attendus des Journées

1.2.1 Objectifs des JSE

Les Journées Sénégalaises de l'Evaluation visent à contribuer à la promotion de la culture et de la pratique de l'évaluation au Sénégal. De manière spécifique, il s'agit de :

- sensibiliser les décideurs politiques et l'administration sur les enjeux et défis de l'évaluation des politiques publiques ;
- restituer l'étude diagnostique et la compléter par les contributions d'acteurs au fait de l'évaluation ;

- élaborer un plan d'actions pour l'institutionnalisation et le renforcement des capacités en matière d'évaluation des politiques publiques.

1.2.2 Résultats attendus

A l'issue des JSE, il était attendu les résultats suivants :

- les connaissances des participants sur le rôle et les relations entre l'évaluation et le cycle des politiques publiques sont renforcées ;
- les liens entre gouvernance et évaluation et les principaux défis et modèles d'institutionnalisation de l'évaluation sont posés ;
- les principaux défis pour le développement d'une culture d'évaluation et pour un plus fort ancrage de la pratique évaluative auprès des acteurs, notamment au niveau local sont identifiés ;
- une esquisse d'un plan d'action pour le renforcement des capacités évaluatives est définie.

1.3- Programme des Journées Sénégalaises de l'Evaluation

Pour atteindre les résultats ainsi fixés, le programme suivant a été retenu pour les Journées Sénégalaises de l'Evaluation :

1. Une journée de formation sur les tendances et pratiques actuelles de l'évaluation des politiques publiques ;
2. La cérémonie d'ouverture au cours de laquelle la restitution de l'étude diagnostique sur les capacités évaluatives au Sénégal a été faite ;
3. Des tables rondes sur : (i) les enjeux et perspectives de renforcement de la pratique évaluative au Sénégal et ; (ii) les modalités d'institutionnalisation et de professionnalisation de l'évaluation au Sénégal ;
4. La restitution de l'ébauche de plan d'action pour l'institutionnalisation de l'évaluation au Sénégal.

II- La phase préparatoire des Journées : un exercice de management public novateur

Pour assurer l'organisation des JSE, la DREAT, chargée de la coordination des JSE, a mis en place un comité d'organisation constitué des services étatiques, des instituts de formation, du

système des Nations Unies, du Réseau Sénégalais d'Evaluation (SENEVAL) et des acteurs non étatiques impliqués à différents niveaux dans le processus de formulation, de mise en œuvre de suivi et d'évaluation des politiques et programmes de développement. Composé des représentants de la DREAT, du CEPOD, de la Direction de la Planification Nationale, de SENEVAL, des représentants du Système des Nations Unies, le Secrétariat permanent avait pour mission l'exécution d'un plan d'actions stratégiques pouvant conduire à l'organisation effective et à la réussite de cette première édition des Journées Sénégalaises de l'Evaluation. Réalisée en partenariat avec F3E, cette mission a été déclinée en deux dimensions fondamentales :

- une dimension scientifique consistant à réfléchir sur le programme scientifique des journées et sa couverture médiatique ;
- une dimension organisationnelle consistant à mobiliser les ressources techniques et financières nécessaires à l'organisation des JSE, à sensibiliser les partenaires et à assurer la prise en charge des questions matérielles.

Conscient de l'enjeu et de l'étendue de sa mission, le Secrétariat permanent a élaboré tout d'abord une feuille de route générale, ensuite une feuille de route spécifique pour chaque aspect, afin d'assurer le suivi méthodologique du projet. Ces feuilles de route ont permis d'opérationnaliser la démarche de travail adoptée par le Secrétariat permanent et d'impliquer dans de bonnes conditions les différentes parties prenantes (participants, intervenants, modérateurs et rapporteurs).

2.1- Une démarche scientifique et systématique

La définition du contenu du programme scientifique des JSE a été faite en sélectionnant les thématiques générales qui pourraient combiner une approche théorique générale de l'évaluation d'une part, et une approche spécifique ou empirique des pratiques d'évaluation, d'autre part. Le choix des thèmes a été fait sur la base de critères respectant non seulement les préoccupations des divers acteurs (Etat, PTF, SENEVAL, Société civile, Elus, Opérateurs de formation), mais également en tenant compte de l'actualité relative aux politiques publiques (OMD, DSRP, Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'Aide) et des différents niveaux de gouvernance (internationale, nationale, régionale et locale). Ensuite, les thèmes choisis ont été spécifiés et agencés suivant des logiques de proximité et de cohérence dans un programme. Sur cette base, des personnes ressources ont été identifiées pour l'animation des sessions et

l'objectif ainsi que les termes de référence de chaque session ont été déclinés en collaboration avec l'intervenant pressenti.

Parallèlement à ces aspects techniques, un plan de communication a été élaboré et sa mise en œuvre a démarré une semaine avant la tenue des JSE. En conséquence, la 1^{ère} édition a occupé une très bonne place dans les médias, malgré une semaine riche en événements.

2.2- Une organisation qui s'appuie sur un « management de proximité »

Pour la prise en charge de la dimension organisationnelle de sa mission, le Secrétariat permanent, sous la houlette de la DREAT, a adopté une démarche managériale reposant sur des visites de proximité. Ces visites de proximité visaient principalement à : (i) partager le projet JSE ; (ii) échanger avec les autorités ou personnes rencontrées sur la problématique de l'évaluation ; (iii) prendre connaissance des pratiques existantes en matière d'évaluation au sein des institutions ciblées. Pour guider le travail de mobilisation et de sensibilisation, une base de données a été conçue. Cette dernière est constituée des structures de l'Etat (présidence de la République, primature, ministères soumis au CDMT, organes ou corps de contrôle) des Instituts de formation, des bureaux experts en évaluation et des individus évoluant dans le domaine de l'évaluation (personnes ressources), des élus (UAEL, AMS, ANCR, APCR), des PTF (SCAC, UNICEF, CSNU, UNFPA, PNUD).

Sur cette base, le Secrétariat permanent a procédé à la sensibilisation et à la mobilisation des Partenaires Techniques et Financiers (UNICEF, UNFPA, PNUD, coordination du SNU, OIF, SCAC), pour leur participation effective au financement et à l'animation technique des JSE. Des structures de l'Etat comme l'Inspection Générale d'Etat, le Secrétariat général de la Présidence de la République, la Cour des Comptes, la Direction de la Planification Nationale, le CEPOD, la plupart des ministères, notamment ceux soumis aux CDMT les Instituts de formation comme l'ENA, le CESAG, l'ENEA, l'Université polytechnique et Sup De Co ont été sensibilisés et mobilisés.

En somme, les visites de proximité effectuées, ont permis non seulement d'établir un contact direct et de créer des relations d'intérêts mutuels au sujet de l'évaluation, mais elles ont été également l'occasion de jauger les motivations et les appréhensions de chaque acteur au sujet de l'évaluation. Les informations tirées de ces rencontres ont contribué à l'amélioration de l'esquisse de plan d'actions formulée sur la base de l'étude diagnostique. La démarche

novatrice de management public ainsi développée a permis au Secrétariat permanent de faire un véritable marketing institutionnel, ayant permis l'appropriation du projet par l'ensemble des acteurs ciblés avant même la tenue des Journées.

III- Déroulement des JSE

Les JSE se sont tenues du 28 au 30 Octobre 2008 et ont été organisées autour de présentations de substance et de partage de bonnes pratiques et de leçons apprises ayant permis : **(i)** de clarifier, à travers le séminaire de formation, les concepts de base et les principes en matière d'évaluation des politiques publiques ; **(ii)** d'organiser sous forme de tables rondes des échanges fructueux, entre les acteurs impliqués à différents niveaux dans le processus de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques, sur l'institutionnalisation de l'évaluation; **(iii)** de s'inspirer des résultats de l'étude diagnostique sur les pratiques évaluatives au Sénégal et des différentes recommandations issues des débats tenus au cours des Journées pour élaborer une ébauche de plan d'actions pour l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Sénégal.

3.1 Le séminaire de formation

Présidé par Monsieur Abdoulaye Racine Kane, Délégué à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance technique, le séminaire de formation organisé le 28 Octobre 2008 sur « **l'évaluation des politiques publiques : tendances et pratiques actuelles** » a marqué le démarrage des Journées Sénégalaises de l'Evaluation. L'objectif poursuivi à travers cette journée de formation était de contribuer, à partir d'une clarification des concepts et d'une analyse critique du contexte, au développement d'une **vision** et d'une **compréhension commune de l'évaluation des politiques publiques**.

Le Séminaire de formation ciblait les secrétaires généraux, directeurs de cabinet, directeurs généraux, parlementaires, élus locaux, responsables d'unités de suivi /évaluation. Les sessions de formation étaient organisées autour des thèmes suivants : **(i)** l'évaluation et la gouvernance publique ; **(ii)** l'évaluation dans le cycle des politiques publiques ; **(iii)** la conception et le pilotage d'un processus d'évaluations utiles; **(iv)** l'évaluation à la lumière du nouveau contexte de développement. Elles ont été animées par M. Guy Cauquil Président de la Société Française de l'Evaluation, Pr. Katia Horber-Papazian de la Chaire d'évaluation et de politique

locale de l'IDHEAP, de M. Ibrahima Sall de l'UPOA, M. Amadou Tidiane Dia de la Cellule de Suivi du Programme de Lutte contre la Pauvreté et M. Jean Quesnel du Réseau Francophone d'Evaluation.

3.1.1 Synthèse des communications et discussions

✦ *Un contexte favorable à l'émergence d'une culture évaluative*

Les communications de Messieurs Jean Quesnel et Amadou Tidiane Dia sur « **l'évaluation à la lumière du nouveau contexte du développement** » ont fait ressortir l'importance qu'il convient d'accorder à l'évaluation dans le nouveau contexte du développement caractérisé par la recherche d'une plus grande efficacité de l'aide au développement et des politiques publiques en général. Les principes d'appropriation, d'alignement, de gestion axée sur les résultats et de responsabilité mutuelle sous-tendant la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'Aide au développement ont en effet contribué à créer un environnement propice à l'amélioration de la gestion des politiques publiques. Cela se traduit au niveau national par le recours aux approches participatives aux différentes étapes du processus de formulation, de mise en œuvre et de suivi et d'évaluation des politiques et programmes de développement et un fort engagement des organisations de la société civile dans le contrôle de l'action publique et la promotion de la bonne gouvernance.

✦ *L'évaluation, un vecteur de gouvernance des politiques publiques*

Les communications de Pr. Katia Papazian et de M. Guy Cauquil ont permis de clarifier le concept de politiques publiques et de démontrer l'utilité de l'évaluation aux différentes étapes du processus de conception, de mise en œuvre et de gestion des politiques publiques. Selon le Pr. Papazian la politique publique peut être définie comme étant une « *séquence cohérente de décisions issues d'acteurs publics et d'activités mises en œuvre par des acteurs publics et privés visant à orienter le comportement d'une population cible, de sorte qu'un problème que la société n'est pas à même de gérer puisse être résolu par un effort collectif au nom de l'intérêt général.* » Ainsi, aux différentes étapes de la conception d'une politique publique, de sa déclinaison en programmes et projets et de sa mise en œuvre, l'évaluation apparaît comme une fonction essentielle pouvant guider la prise de décision et au-delà contribuer à l'amélioration de l'efficacité de l'action publique. A l'étape de la conception de la politique publique l'évaluation « **ex ante** » ou prospective permet d'apprécier la cohérence la pertinence et l'adéquation des objectifs visés et des stratégies au regard de l'ampleur du

problème public ciblé. A la phase de mise en œuvre, l'évaluation « *in itinere* » permet de garantir la performance et la qualité de l'action publique tout en définissant les conditions optimales de sa mise en œuvre. En revanche l'évaluation *ex post* sert à apprécier les effets et l'impact de l'action publique. **Pour être utile au pilotage stratégique des politiques publiques et à la bonne gouvernance**, l'évaluation doit être participative, formative et génératrice d'un débat public offrant aux citoyens un espace d'expression et de responsabilisation active. Elle doit être gérée en fonction de l'agenda politique avec un mandat clair et selon une approche multidisciplinaire. **Pour être évaluable**, la politique publique doit inclure une clause d'évaluation et être sous-tendue par des objectifs, des résultats, des indicateurs clairement spécifiés et un système d'information permettant d'en assurer le suivi.

⚡ *Quelles sont les contraintes à l'institutionnalisation de l'évaluation au Sénégal ?*

Les communications de Messieurs Ibrahima Sall et Amadou Tidiane Dia ainsi que les débats tenus au cours du séminaire de formation ont permis de procéder à l'analyse des contraintes à l'institutionnalisation de l'évaluation au Sénégal. En dépit des améliorations notées dans le système de planification, de suivi et d'évaluation des programmes de développement notamment dans le cadre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté, l'évaluation des politiques publiques se trouve confrontée à certains obstacles relevant de la faiblesse: (i) de la volonté politique ; (ii) de l'obligation de rendre compte dans le fonctionnement de l'administration publique ; (iii) des moyens dévolus à l'évaluation ; (iv) de la structuration des politiques publiques notamment en ce qui concerne la définition d'objectifs précis et d'indicateurs de suivi ; (v) de l'implication du parlement dans le contrôle de l'action publique, la définition des politiques publiques et des budgets y afférents et dans la recherche de l'adéquation entre les besoins de population, l'action publique et l'utilisation des ressources ; (vi) de la participation des populations bénéficiaires dans le processus de formulation, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques et programmes de développement ; (vii) des méthodes d'évaluation utilisées ; (viii) du système de collecte de données.

Pour lever ces contraintes, les principaux défis identifiés sont les suivants: (i) le respect des exigences de qualité et d'utilité sociale et publique des évaluations ; (ii) la garantie de l'indépendance des évaluateurs et de la validité des données; (iii) la mise en place d'une structure de régulation des évaluations et le respect du critère de transparence dans le choix de

ses membres ainsi que dans sa conduite ; (v) la sensibilisation et le renforcement des capacités des fonctionnaires, des membres de la société civile et des experts.

En conclusion, il a été retenu que l'évaluation doit avoir une place centrale dans le cycle d'une politique publique et à toutes ses étapes. Elle doit pour cela être conçue comme un outil de pilotage stratégique des politiques publiques plutôt qu'un outil de contrôle.

3.2 La Cérémonie d'ouverture

Moment opportun pour la sensibilisation des acteurs sur la question de l'évaluation des politiques publiques, la cérémonie officielle a permis de faire un véritable plaidoyer pour la promotion de l'évaluation. Dans ce sens, quatre allocutions ont été prononcées respectivement par : le Représentant du Réseau sénégalais de l'évaluation, le Président de la Société Française de l'Evaluation, le Coordonnateur du Système de coordination des Nations unies et le Secrétaire Général de la Présidence de la République. La présence effective du Coordonnateur du Système des Nations Unies, de la Présidente de l'Organisation Internationale de Coopération en Evaluation (IOCE) également membre du Bureau exécutif de l'Association Africaine d'Evaluation (Afrea), du Président de la Société française d'évaluation a apporté une dimension internationale à cette première édition des Journées Sénégalaises de l'Evaluation.

Les différents orateurs se sont félicités de la tenue des Journées Sénégalaises de l'Evaluation qui, en créant un espace d'échanges sur les pratiques évaluatives, favorisent la promotion d'une approche pluraliste de l'évaluation essentielle pour la modernisation de l'action publique, le débat démocratique et l'appropriation de l'action publique par les citoyens. Ils ont également mis un accent particulier sur l'utilité de l'évaluation pour l'amélioration de l'efficacité de l'action publique et de réaffirmer leur engagement à soutenir la mise en œuvre des recommandations des JSE. Par ailleurs, quelques perspectives ont été identifiées pour l'instauration d'une culture évaluative adaptée aux réalités du Sénégal. Il s'agit notamment du réseautage, du partenariat, du renforcement des synergies entre les structures de contrôle, de management public et le réseau SENEVAL, de l'encadrement des pratiques évaluatives et du renforcement des capacités et du dispositif institutionnel.

3.3 La restitution de l'étude diagnostique sur les pratiques évaluatives

Faite par M. Abdou Karim LO, Conseiller en organisation/membre de SENVAL, cette communication a été l'occasion de partager avec les participants aux JSE dont la plupart avaient été parties prenantes de l'étude, les conclusions et recommandations de l'étude diagnostique sur les capacités évaluatives au Sénégal réalisée en 2005.

✦ *Le diagnostic*

L'analyse du dispositif institutionnel de l'évaluation au Sénégal a permis de faire les constatations ci-après :

1. Une faible institutionnalisation de la fonction d'évaluation au sein de l'Administration publique, qui se reflète entre autres par la quasi absence d'instances avec un mandat évaluatif clair, des relations entre acteurs institutionnels faiblement développées et une prédominance de la fonction de contrôle (interne et externe) ;
2. L'absence de structure d'évaluation, qu'elle soit indépendante ou pas, chargée d'encadrer, de susciter ou de réaliser des actions initiées dans le cadre de l'appréciation globale des politiques publiques mises en œuvre ;
3. La non représentation des collectivités locales et des services déconcentrés dans le dispositif institutionnel d'évaluation (la fonction d'évaluation est quasi absente au niveau décentralisé, du moins en ce qui concerne l'Etat) ;
4. La demande en évaluation de la part de l'Etat est faible et que ce constat s'explique principalement par un déficit en ressources humaines (compétences) et financières (inexistence de ligne dédiée dans les budgets), la perception des acteurs sur l'utilité et l'utilisation de l'évaluation, l'absence de volonté politique ou encore la prédominance de la fonction de contrôle ;
5. Une demande forte de la part des bailleurs de fonds et croissante au sein des organisations de la Société Civile (exigence de reddition de comptes de l'action publique) ;
6. Une offre assez forte notamment en matière de ressources humaines (cabinets, consultants) mais un secteur peu organisé/ professionnalisé (non utilisation des normes et standards d'évaluation par exemple) ;
7. Plusieurs opportunités dans le contexte national qui pourraient favoriser une plus forte institutionnalisation de la fonction d'évaluation (réformes publiques, décentralisation, changements dans les modalités de l'aide publique au développement) ;

ses membres ainsi que dans sa conduite ; (v) la sensibilisation et le renforcement des capacités des fonctionnaires, des membres de la société civile et des experts.

En conclusion, il a été retenu que l'évaluation doit avoir une place centrale dans le cycle d'une politique publique et à toutes ses étapes. Elle doit pour cela être conçue comme un outil de pilotage stratégique des politiques publiques plutôt qu'un outil de contrôle.

3.2 La Cérémonie d'ouverture

Moment opportun pour la sensibilisation des acteurs sur la question de l'évaluation des politiques publiques, la cérémonie officielle a permis de faire un véritable plaidoyer pour la promotion de l'évaluation. Dans ce sens, quatre allocutions ont été prononcées respectivement par : le Représentant du Réseau sénégalais de l'évaluation, le Président de la Société Française de l'Evaluation, le Coordonnateur du Système de coordination des Nations unies et le Secrétaire Général de la Présidence de la République. La présence effective du Coordonnateur du Système des Nations Unies, de la Présidente de l'Organisation Internationale de Coopération en Evaluation (IOCE) également membre du Bureau exécutif de l'Association Africaine d'Evaluation (Afrea), du Président de la Société française d'évaluation a apporté une dimension internationale à cette première édition des Journées Sénégalaises de l'Evaluation.

Les différents orateurs se sont félicités de la tenue des Journées Sénégalaises de l'Evaluation qui, en créant un espace d'échanges sur les pratiques évaluatives, favorisent la promotion d'une approche pluraliste de l'évaluation essentielle pour la modernisation de l'action publique, le débat démocratique et l'appropriation de l'action publique par les citoyens. Ils ont également mis un accent particulier sur l'utilité de l'évaluation pour l'amélioration de l'efficacité de l'action publique et de réaffirmer leur engagement à soutenir la mise en œuvre des recommandations des JSE. Par ailleurs, quelques perspectives ont été identifiées pour l'instauration d'une culture évaluative adaptée aux réalités du Sénégal. Il s'agit notamment du réseautage, du partenariat, du renforcement des synergies entre les structures de contrôle, de management public et le réseau SENEVAL, de l'encadrement des pratiques évaluatives et du renforcement des capacités et du dispositif institutionnel.

3.3 La restitution de l'étude diagnostique sur les pratiques évaluatives

Faite par M. Abdou Karim LO, Conseiller en organisation/membre de SENVAL, cette communication a été l'occasion de partager avec les participants aux JSE dont la plupart avaient été parties prenantes de l'étude, les conclusions et recommandations de l'étude diagnostique sur les capacités évaluatives au Sénégal réalisée en 2005.

✦ *Le diagnostic*

L'analyse du dispositif institutionnel de l'évaluation au Sénégal a permis de faire les constatations ci-après :

1. Une faible institutionnalisation de la fonction d'évaluation au sein de l'Administration publique, qui se reflète entre autres par la quasi absence d'instances avec un mandat évaluatif clair, des relations entre acteurs institutionnels faiblement développées et une prédominance de la fonction de contrôle (interne et externe) ;
2. L'absence de structure d'évaluation, qu'elle soit indépendante ou pas, chargée d'encadrer, de susciter ou de réaliser des actions initiées dans le cadre de l'appréciation globale des politiques publiques mises en œuvre ;
3. La non représentation des collectivités locales et des services déconcentrés dans le dispositif institutionnel d'évaluation (la fonction d'évaluation est quasi absente au niveau décentralisé, du moins en ce qui concerne l'Etat) ;
4. La demande en évaluation de la part de l'Etat est faible et que ce constat s'explique principalement par un déficit en ressources humaines (compétences) et financières (inexistence de ligne dédiée dans les budgets), la perception des acteurs sur l'utilité et l'utilisation de l'évaluation, l'absence de volonté politique ou encore la prédominance de la fonction de contrôle ;
5. Une demande forte de la part des bailleurs de fonds et croissante au sein des organisations de la Société Civile (exigence de reddition de comptes de l'action publique) ;
6. Une offre assez forte notamment en matière de ressources humaines (cabinets, consultants) mais un secteur peu organisé/ professionnalisé (non utilisation des normes et standards d'évaluation par exemple) ;
7. Plusieurs opportunités dans le contexte national qui pourraient favoriser une plus forte institutionnalisation de la fonction d'évaluation (réformes publiques, décentralisation, changements dans les modalités de l'aide publique au développement) ;

8. Malgré ces opportunités, certains facteurs risquent de continuer à freiner le développement de la pratique évaluative vers une culture d'évaluation (absence de volonté politique de la part de l'Etat aussi bien que des bailleurs de fonds, faible circulation de l'information, résistances aux réformes institutionnelles).

A la suite de ce diagnostic, les propositions ci-après ont été faites, pour le renforcement des capacités évaluatives:

- **proposition 1** : organiser un séminaire de haut niveau (hauts fonctionnaires, députés, gouverneurs etc.) sur l'évaluation des politiques publiques ;
- **proposition 2** : développer une offre de formation locale en matière d'évaluation visant le renforcement des compétences des acteurs clés ;
- **proposition 3** : intégrer la fonction d'évaluation dans les textes qui réglementent le fonctionnement des institutions, y compris les collectivités locales et les services techniques décentralisés ;
- **proposition 4** : faire un plaidoyer pour l'inclusion d'une prévision d'évaluation dans les lois sur les politiques publiques;
- **proposition 5** : identifier et appuyer une structure dans l'Administration publique qui pourrait encadrer la pratique évaluative au niveau de l'Etat et stimuler la réalisation des évaluations ;
- **proposition 6** : créer des unités de planification, suivi et évaluation ou leur renforcement au niveau des ministères techniques ;
- **proposition 7** : mener un plaidoyer politique autour de l'ouverture systématique de lignes budgétaires destinées à l'évaluation ;
- **proposition 8** : appuyer les initiatives de promotion de la culture de l'évaluation (réseau de professionnels, journées d'études, etc.) ;
- **proposition 9** : promouvoir les normes et standards internationaux et africains d'évaluation ;
- **proposition 10** : élaborer une politique/stratégie nationale d'évaluation basée sur une stratégie pluraliste visant des actions à plusieurs niveaux selon un triple but : l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation, l'amélioration de la qualité et de l'étendue de la pratique évaluative et la promotion d'une culture d'évaluation.

La restitution de l'étude a suscité un débat passionnant qui a permis d'approfondir la réflexion sur les stratégies à développer pour : (i) lever les barrières à la promotion de l'évaluation ; (ii) susciter la demande d'évaluation ; (iii) renforcer les capacités et le cadre institutionnel. Sur la base des discussions engagées, les recommandations suivantes ont été formulées pour le renforcement des capacités évaluatives :

- Développer une vision globale et commune de l'évaluation ;
- Renforcer les synergies et capitaliser les expériences du secteur privé et des organisations de la société civile en matière d'évaluation;
- Relativiser la conclusion de l'étude relative à l'existence d'une offre « relativement forte » de capacités en matière d'évaluation ;
- Procéder à l'évaluation des ressources humaines disponibles dans le domaine de l'évaluation et assurer leur mise à niveau, développer une offre de formation diplômante et des formations ciblées pour développer une masse critique d'expertise en évaluation.

3.4 Les tables rondes

Pour approfondir et actualiser les réflexions amorcées par l'étude sur les capacités évaluatives, quatre tables rondes ont été organisées autour des thèmes suivants :

1. Les enjeux et le contexte de l'évaluation des politiques publiques, des programmes et projets au Sénégal ;
2. Les pratiques d'évaluation : comment aller plus loin ?
3. L'institutionnalisation de l'évaluation ;
4. La professionnalisation de l'évaluation.

Les axes thématiques ainsi retenus ont été déclinés en quatorze sessions animées par des experts nationaux et internationaux impliqués à différents niveaux dans la mise en œuvre des politiques publiques et la gouvernance de l'action publique, dans la formation et dans l'offre de services en matière d'évaluation.

✦ Enjeux et perspectives de renforcement de la pratique évaluative au Sénégal

En introduction à la **table ronde sur les enjeux et le contexte de l'évaluation des politiques publiques, programmes et projets au Sénégal**, M. Guy Cauquil a, dans sa communication rappelé l'importance de l'évaluation pour l'amélioration de la gouvernance publique et mis en

évidence les enjeux que pose l'évaluation pour la gouvernance publique en ciblant trois acteurs clés : l'exécutif, le citoyen et le législateur. L'**exécutif** qui assure l'offre de services publics alors que le **législateur** en tant que représentant du citoyen guide et contrôle les décisions adoptées par l'exécutif pour satisfaire la demande sociale exprimée par le **citoyen**. Déterminée par le jeu institué entre ces trois types d'acteurs, l'évaluation des politiques publiques peut servir de levier pour l'amélioration de la gouvernance publique et du dialogue démocratique et le développement. L'évaluation des politiques doit pour ce faire être soutenue par la modernisation de l'Etat, le renforcement des moyens de contrôle du parlement et l'instauration d'un débat public sur les orientations définies pour l'action publique.

La table ronde sur les **enjeux et le contexte de l'évaluation des politiques publiques, programmes et projets au Sénégal** a permis d'apprécier les pratiques évaluatives en vigueur au sein de l'Etat, des ministères sectoriels et des collectivités locales et d'identifier des perspectives pour l'instauration d'une culture évaluative au Sénégal.

Au sein de l'Etat, le regard rétrospectif porté par M. Aboubacry Demba Lom sur les pratiques évaluatives a fait ressortir l'évaluation comme étant une fonction importante pour le système national de planification au Sénégal. Impulsée essentiellement par les bailleurs de fonds, l'évaluation est cependant confinée au niveau des projets et programmes plutôt qu'au niveau des politiques publiques.

Les communications faites par Messieurs Amadou Sadio et Abdoulaye Dieng ont permis de mettre en évidence les perspectives de renforcement de l'évaluation des politiques publiques induites par les réformes engagées au sein de l'administration publique. Selon M. Sadio, les fonctions d'organisation et d'évaluation sont complémentaires et doivent se renforcer mutuellement pour ensemble contribuer à l'amélioration de l'efficacité de l'action publique. Pour illustrer les interactions entre la réforme de l'Etat, l'amélioration de la gouvernance publique et la promotion de la culture évaluative, M. Dieng a présenté les réformes initiées dans le secteur des finances publiques suite à l'évaluation des systèmes de gestion des finances publiques (CFAA) et de passation des marchés publics (CPAR) au Sénégal.

Ce partage d'expérience a fait ressortir l'évaluation comme une fonction clé ayant permis de définir, à partir de l'identification des obstacles majeurs à la gestion efficace de l'action publique, des orientations pratiques pour la réforme des finances publiques et d'en assurer le pilotage stratégique. Les réformes ainsi réalisées ont présidé à l'adoption des Cadres de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme (CDSMT) dans 13 ministères.

Au niveau des ministères sectoriels, la présentation de l'expérience du programme de Lutte contre le Paludisme a permis à M. Mame Birame Diouf de mettre un accent particulier sur les efforts menés avec l'appui des partenaires au développement pour le renforcement du système de suivi et d'évaluation des projets et programmes. Dans ces projets et programmes, l'évaluation est considérée comme une fonction intégrée de gestion.

S'inspirant des expériences en cours au sein des collectivités locales, M. Khalifa Ababacar MBoup a mis en évidence l'importance de l'évaluation pour la gouvernance locale et les contraintes qui entravent l'évaluation participative du développement. En dépit d'un contexte favorable, les pratiques évaluatives dans les collectivités locales restent embryonnaires, informelles et faiblement partagées par les différents acteurs du fait de la faiblesse des capacités évaluatives et de la volonté politique au niveau local.

La réflexion menée par Ibrahima Gaye et Latyr Diouf a été l'occasion d'identifier les services publics locaux à gestion de proximité et le budget des collectivités locales comme étant des domaines potentiels d'application de l'évaluation participative au niveau des collectivités locales. L'absence d'outils et de méthodes standardisés d'évaluation participative des plans locaux de développement, le temps relativement long qu'exige les processus participatifs, la faible production de données fiables au niveau local, le décalage entre le niveau de planification des politiques et leurs champs d'exécution locale ainsi que l'imprécision qui caractérise souvent les plans locaux de développement sont autant de facteurs qui entravent l'instauration d'une culture d'évaluation participative au niveau des collectivités locales.

Les efforts ainsi menés au niveau de l'administration publique, des ministères sectoriels et des collectivités locales sont soutenus par les partenaires au développement et exigent l'implication effective du citoyen dans le contrôle de l'action publique.

Les communications de Messieurs Luc Grégoire et Jean Quesnel ont mis un accent particulier sur le rôle central des partenaires techniques et financiers dans le renforcement des capacités évaluatives nationales et l'importance des changements induits par la Déclaration de Paris et les accords de Cotonou dans la gestion de la coopération internationale. Les faiblesses constatées dans la formulation des programmes notamment en ce concerne : (i) l'analyse de la situation et l'évaluation des capacités institutionnelles ; (ii) la mise en œuvre de l'approche programme ; (iii) la coordination et l'harmonisation des interventions des partenaires techniques et financiers surtout dans le domaine du renforcement des capacités ; (iv) les

systèmes statistiques nationaux ont été relevés comme étant des obstacles majeurs à la rationalisation des ressources publiques et à la promotion d'une culture évaluative.

L'analyse de l'implication du **citoyen** dans le contrôle de l'action publique faite par M. Birahim Seck a permis de faire ressortir les facteurs bloquants et les facteurs de promotion citoyenne de la culture de l'évaluation. Les facteurs bloquants sont d'ordre juridico-institutionnel et socioculturel alors que l'accès à l'information paraît prioritaire pour une pleine participation du citoyen à l'évaluation efficace de l'action publique gage de la rationalisation du choix des politiques et de la promotion de la bonne gouvernance.

Le Bulletin de Scores des Communautés présenté par M. Ibrahima Gaye permet aux bénéficiaires d'apprécier les services qui leur sont rendus et aux prestataires de mieux comprendre les besoins des bénéficiaires ; ce qui facilite la participation effective du citoyen dans le processus d'évaluation des politiques publiques.

✦ Modalités d'institutionnalisation et de professionnalisation de l'évaluation au Sénégal

Les communications de Mesdames Oumoul Khairi Ba Tall et Katia Horber-Papazian et de Monsieur Arnaud de Champris ont apporté un éclairage sur les **modalités d'institutionnalisation de l'évaluation au Sénégal** en se fondant sur les leçons apprises et bonnes pratiques dans les autres pays.

Selon Mme Tall et M. de Champris, l'institutionnalisation de l'évaluation vise principalement à renforcer les capacités évaluatives, à stimuler l'appropriation de l'évaluation par les acteurs publics et à favoriser la reconnaissance de l'évaluation comme un facteur d'amélioration de la qualité de la décision et de l'action publiques. Elle se fonde sur le diagnostic des capacités évaluatives pour concevoir des stratégies pertinentes visant leur renforcement.

Dans sa communication Mme Papazian a fait ressortir les conditions préalables à l'institutionnalisation de l'évaluation; il s'agit de :

- développer une vision commune de l'évaluation qu'il convient de différencier des autres méthodes de contrôle de gestion ;
- anticiper la démarche évaluative en définissant des clauses d'évaluation et en planifiant les évaluations compte tenu du processus de prise de décision ;
- réaliser des évaluations de qualité basées sur l'utilisation de compétences avérées en matière d'évaluation, de méthodes rigoureuses et de données fiables ;
- respecter les normes et standards d'évaluation ;

- diffuser les résultats d'évaluation auprès des différents acteurs et de la société civile en particulier pour en assurer l'utilisation effective dans le processus de prise de décision.

Se fondant sur les leçons apprises de l'expérience française, M. De Champris a identifié quelques pistes pour une institutionnalisation réussie de l'évaluation. Il s'agit de : (i) l'existence d'une demande d'évaluation qui découle de la rencontre entre un besoin endogène et une contrainte exogène ; (ii) un consensus entre les différents acteurs sur les finalités de l'évaluation ; (iii) la création d'une communauté de professionnels pour le partage de normes et standards communs ; (iv) le développement d'une compétence évaluative générique ; (v) la garantie de la neutralité de l'évaluateur, de l'utilité des évaluations et de la qualité du dialogue qui en découle.

L'institutionnalisation repose en somme sur deux principales stratégies selon Mme Tall : le développement de la demande et l'amélioration de l'offre en s'appuyant notamment sur les réseaux d'évaluation.

Il ressort de la communication de M. Moctar Sow que les réseaux d'évaluation ont pour rôle de contribuer au développement de la culture de l'évaluation à travers la sensibilisation sur les enjeux et l'appui à l'institutionnalisation de l'évaluation d'une part et au développement des capacités évaluatives par la formation d'une masse critique d'expertise et l'encadrement de la profession et des pratiques évaluatives. Deux options sont possibles pour la mise en place du réseau sénégalais : une structure « molle » fonctionnelle et non formalisée à l'image du réseau nigérian ou une structure « dure » formalisée comme la Société Française d'Evaluation (SFE).

La Professionnalisation de l'évaluation a été abordée à travers des communications à travers trois principaux axes : la formation et les normes et standards en matière d'évaluation ainsi que les défis à relever notamment en matière d'évaluation de l'impact des interventions de développement sur les populations cibles.

Selon M. Abdoulaye Sadio, le développement de **normes et standards de l'évaluation** contribue à la professionnalisation de l'évaluation et à l'amélioration de la qualité des évaluations. Les normes et standards étant imprégnés des valeurs, leur application exige une certaine adaptabilité. Les normes retenues dans le cadre des Principes Directeurs de l'Evaluation en Afrique (PDEA) sont : l'utilité, la faisabilité, la propriété et l'exactitude. Elles constituent un cadre de référence pour la méta évaluation et la formation en évaluation.

La communication de M. Ahmadou Traoré a permis d'identifier, sur la base des conclusions de l'état des lieux de **l'offre de formation**, des pistes de réflexion pour le développement d'une offre de formation pertinente en matière d'évaluation. Même si au Sénégal le contexte

est favorable au développement de l'offre de formation en évaluation, celle-ci paraît insuffisante tant en quantité qu'en qualité. Les stratégies identifiées pour le renforcement de l'offre de formation sont les suivantes : la diversification de l'offre de formation en évaluation et son adaptation aux besoins des cibles, la formation des formateurs et le développement des curricula.

La mesure des effets et de l'impact des interventions de développement sur les populations cibles constitue selon Mme Papazian une priorité pour l'évaluation des politiques publiques et son institutionnalisation.

Selon M. Abdou Fall, l'impact des interventions sur les populations cibles paraît toutefois difficile à cerner du fait que les changements de comportements résultent souvent de divers processus qui s'accumulent et se conjuguent.

L'évaluation de l'impact des politiques et programmes de développement exige selon M. Jean Quesnel le respect de certains principes tant au niveau de la programmation et du ciblage des interventions que du choix des méthodes d'échantillonnage, de collecte de données et d'analyse des changements induits par les interventions sur les populations cibles. Elle doit reposer sur une approche systémique privilégiant le respect des droits humains.

La méthode de l'Evaluation des Progrès vers le Changement (EPC) présentée par M. Abdou Fall qui, permet aux moyens de marqueurs de progrès gradués, de mettre en place un système continu de suivi des changements qui s'opèrent au niveau des différents individus, groupes et organisations influencés par les interventions de la politique ou du programme de développement.

3.5 L'exposition sur l'évaluation : un cadre d'échange d'expériences et de pratiques d'évaluation

L'exposition a été une occasion de regrouper divers acteurs intervenants dans le domaine de l'évaluation. Elle visait à contribuer à la diffusion des pratiques évaluatives en vigueur au sein : (i) des ministères disposant d'un cadre de dépense sectoriel à moyen terme (CDSMT) ; (ii) des agences du système des Nations unies ; (iii) des instituts de formation ayant développé une offre de formation en matière d'évaluation ; (iv) des organisations de la société civile évoluant dans le domaine de l'évaluation et de la gouvernance publique et (v) des cabinets privés et instituts de recherche offrant des services en matière d'évaluation. Parmi les institutions ciblées, quatorze ont participé à l'exposition. Il s'agit :

- du Réseau sénégalais d'Evaluation (SENEVAL) ;

- des instituts de formation représentés par : le Centre africain d'études supérieures en gestion (CESAG) et l'Ecole nationale d'économie appliquée (ENEA) ;
- des instituts de recherche et cabinets privés offrant des services d'évaluation représentés par : le Population Council ; l'Institut de Formation et de Recherche en Population, Développement et Santé de la Reproduction (IPDSR); le Groupe d'études et de Recherches constitutionnelles et politiques (GERCOM) et le Cabinet Ingénierie-Formation-Evaluation (IFE) ;
- du Système des Nations Unies, représenté par l'UNICEF, l'OMS, l'UNFPA et l'UNESCO.
- des organisations de la société civile œuvrant dans le domaine de la gouvernance et de l'évaluation des politiques publiques, représentées par : le Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations (F3E) ; la Fondation rurale pour l'Afrique de l'Ouest (FRAO), AFROBAROMETRE et le Forum Civil ;

L'exposition a permis de vulgariser des offres de formation, des guides méthodologiques en matière d'évaluation, des résultats d'évaluation de programme, des documents de référence tels que la Charte du réseau sénégalais d'évaluation, la déclaration de Niamey et les principes directeurs de l'évaluation en Afrique.

IV Evaluation des Journées Sénégalaises de l'Evaluation

Tout au long des sessions, il a été régulièrement rappelé que l'évaluation repose sur un partage de valeurs assises sur une bonne articulation entre des objectifs et des résultats. L'évaluation des JSE s'est faite sur la base de critères objectifs et se fonde sur l'exploitation d'un questionnaire soumis aux participants au cours des différentes sessions. Les critères retenus pour l'appréciation des JSE sont inspirés des objectifs et des résultats prédéfinis par le Comité d'organisation des JSE.

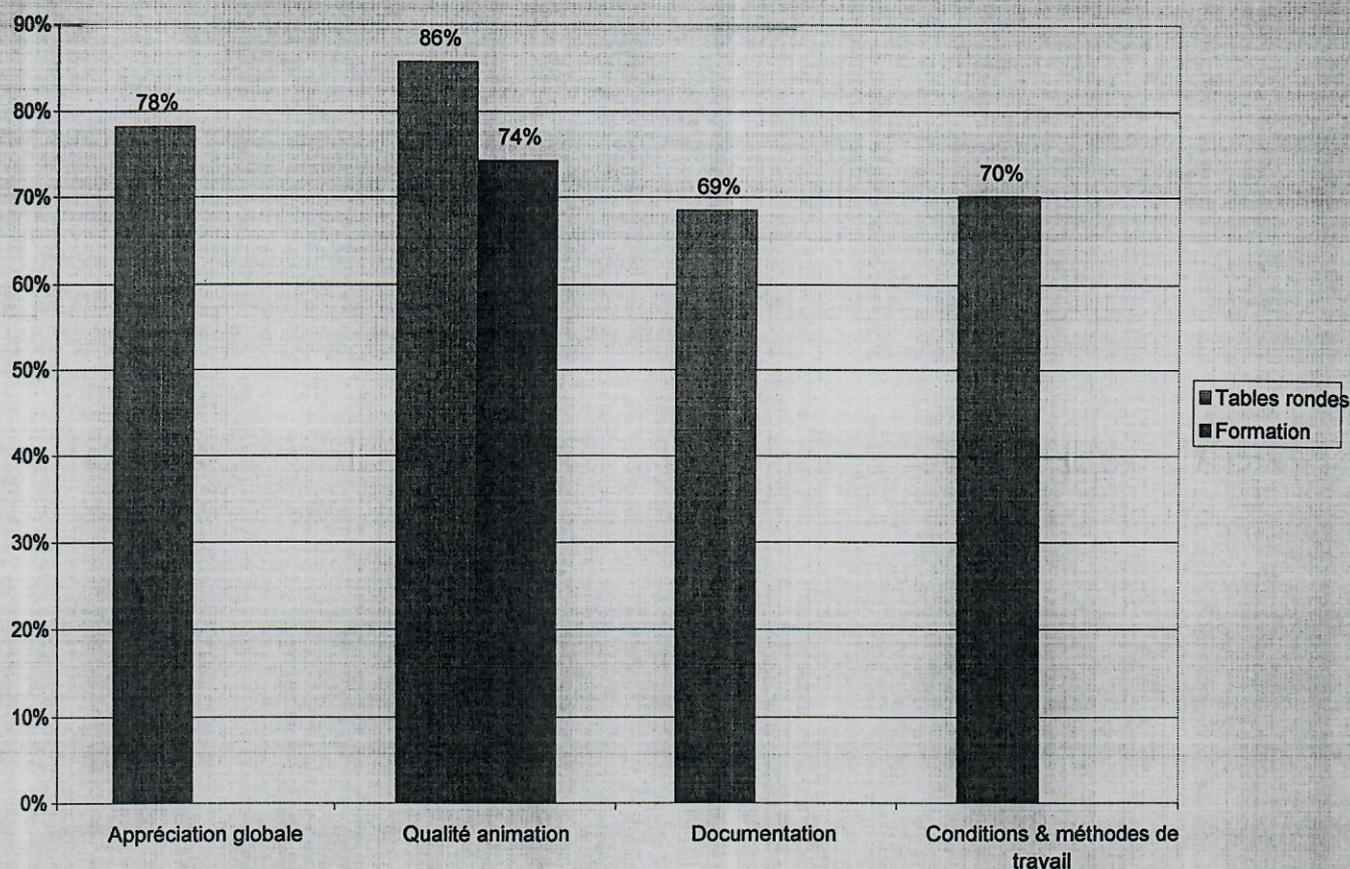
- le critère « sensibilisation », pour mesurer et apprécier le degré et l'importance de la sensibilisation opérée par les JSE sur la question de l'évaluation ;
- le critère « mobilisation », pour apprécier le niveau institutionnel, la diversité et la qualité des acteurs (institutions, services, organismes, personnes) mobilisés pour l'organisation, la communication, l'animation et la participation effective aux JSE ;

- **le critère « satisfaction »**, pour mesurer le degré de satisfaction des participants à propos des aspects strictement organisationnels des sessions (attentes des participants, conditions et méthodes de travail, rythme du travail, qualité de l'animation et de la documentation reçue).

Avec un total cumulé de 267 participants durant les trois jours, les JSE ont connu une forte participation, soit 100 participants pour la session de formation et respectivement 83 et 90 participants pour les tables rondes sur les pratiques évaluatives et l'institutionnalisation et la professionnalisation de l'évaluation au Sénégal. La stratégie de sensibilisation utilisée pour le marketing institutionnel a permis de mobiliser une diversité d'acteurs de haut niveau représentant le parlement, les élus locaux, la haute administration, les partenaires techniques et financiers, les réseaux d'évaluation tant au niveau national qu'au niveau international, les organisations de la société civile et les instituts de formation.

L'exploitation du questionnaire soumis aux participants révèle, comme le montre le graphique ci-dessous, que 78% des participants estiment que leurs attentes ont été satisfaites tant en ce qui concerne l'organisation que le contenu des Journées Sénégalaises de l'Evaluation. L'animation a été jugée satisfaisante par 74% des participants au séminaire de formation et 86% des participants aux tables rondes. Cette qualité de l'animation est due à l'expertise et à l'expérience des personnes ressources identifiées qui ont fait preuve d'une parfaite maîtrise des sujets abordés. Les supports et documents distribués aux participants ainsi que les conditions et méthodes de travail ont été jugés satisfaisants par 70% des participants aux JSE.

Evaluation des Journées Sénégalaises de l'Evaluation



Les Journées Sénégalaises de l'Evaluation ont bénéficié d'une bonne couverture médiatique à travers trois types de supports médiatiques :

1. la télévision qui a assuré la diffusion de six spots publicitaires en prélude aux JSE et la couverture médiatique de la cérémonie d'ouverture par trois chaînes de télévision, la RTS, Canal Infos et la RDV. La couverture médiatique des JSE a été facilitée par la signature d'un protocole d'accord avec la RTS.
2. l'internet qui a permis de faire figurer les Journées sur la toile à travers notamment les sites du gouvernement du Sénégal, de F3E, de la SFE et du portail francophone de l'évaluation. Ces sites ont abrité l'évènement durant les phases préparatoires, pendant et après les JSE.
3. les journaux écrits qui, grâce à l'information relayée par l'Agence de presse sénégalaise (APS), avaient été informés de la tenue des Journées. Ainsi, avant, pendant et après l'évènement des journaux comme Le Matin, Le Quotidien, La Voix Plus, l'Office, le

Soleil, Réussir, Sud Quotidien (repris par All africatime.com) ont consacré des articles aux Journées.

En somme, l'engagement et le leadership du secrétariat permanent et du comité d'organisation coordonnés par la DREAT ont contribué à l'appropriation du projet d'organisation des JSE par les services de l'administration publique, les partenaires au développement et les organisations de la société civile ; ce qui a facilité la mobilisation des ressources financières et techniques nécessaires à la réussite des JSE.

4.1 Conclusions et Recommandations

Les Journées Sénégalaises de l'Evaluation ont mobilisé pendant trois jours des experts de haut niveau impliqués à différents niveaux dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques, dans la formation en matière d'évaluation et dans la commande et la réalisation des évaluations pour mener une réflexion approfondie sur les enjeux et défis que pose le développement de la culture et des pratiques de l'évaluation des politiques publiques au Sénégal.

Elles ont contribué au développement d'une vision commune de l'évaluation des politiques publiques en tant qu'outil de structuration et de pilotage stratégique des politiques publiques essentiel pour garantir l'efficacité de l'action publique et la bonne gouvernance.

Pour développer une culture de l'évaluation et améliorer les pratiques, il importe de renforcer la volonté politique, les capacités des différents acteurs, la mobilisation des ressources pour le financement des évaluations, la participation du citoyen au contrôle de l'action publique et l'utilisation effective des résultats des évaluations pour la prise de décision. Il convient également de susciter la demande, de professionnaliser l'évaluation et d'encadrer les pratiques évaluatives en se conformant aux normes et standards.

L'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques doit se faire selon une approche pragmatique et souple visant à professionnaliser l'évaluation en s'appuyant sur le Réseau Sénégalais d'Evaluation (SenEval). Le réseau devra, à cet effet, se structurer en renforçant la collaboration avec les autres réseaux (AFREA, IOCE) et les partenaires techniques et financiers.

L'institutionnalisation requiert la poursuite des réflexions enclenchées au cours des JSE dans le cadre du réseau SenEval à travers le développement d'une politique de communication adaptée.

Une périodicité biannuelle a été retenue pour l'organisation des Journées Sénégalaises de l'Evaluation. Pour consolider les acquis de la première édition des JSE, il convient de finaliser le plan d'action pour l'institutionnalisation de l'évaluation, de le décliner en un plan d'action pluriannuel et de mobiliser les ressources nécessaires pour sa mise en œuvre.

Annexe Budget

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

SECRETARIAT GENERAL

DELEGATION A LA REFORME DE L'ETAT ET A L'ASSISTANCE TECHNIQUE

BILAN FINANCIER DES JOURNEES SENEGALAISES DE L'EVALUATION

RESSOURCES FINANCIERES REELLEMENT MOBILISEES (F.CFA)		DEPENSES		OBSERVATIONS
PARTENAIRES	Montant	Rubriques	Montant F.CFA	
UNICEF	9.437.600	Charges locatives et logistiques 28 /10/08	2.156.600	Paiements directs
		Charges locatives et logistiques 30/10/08	5.781.000	
		Cartables	1.500.000	
PNUD	4.172.000	Appui secrétariat JSE	1.500.000	Paiement DREAT avec production de justificatifs au partenaire
		Album photos	50.000	
		Rapporteurs	2.400.000	
		Remboursements transport (11 pers x 20000)	220.000	
CSNU	10.942.600	Charges locatives et logistiques 29/10/08	6.092.600	Une partie exécutée par paiement direct et une autre par la DREAT selon un accord avec le partenaire
		Communication (RTS)	1.002.100	
		Experts (communications)	2.100.000	
		Remboursement frais transport (87 x 20000)	1.740.000	
FNUAP	3.607.384	DSA+billet d'avion Oumoul K. BA Tall	826.646	Paiements directs
		Billet d'avion Pr. Katia H.Papazian	747.138	
		Elaboration plaquette des JSE	860.000	
		Frais d'hôtel Pr. Katia et SFE	993.600	
		Remboursement frais transport régions	180.000	
SCAC	6.000.000	Appui à l'organisation (F3E – France)	6.000.000	Paiement direct
Reliquat			9.900	Achat de photos de groupe
TOTAL	33.979.584		33.979.584	

Lamine DIEDHIOU
Reporter Photographe Camérarien
Tél. : 77534 48 51



Dakar, le 19 Décembre 2008

FACTURE

N° 026 Reportage photographique

DOIT : Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Administration technique

DESIGNATION	PRIX UNITAIRE	QUANTITE	PRIX TOTAL
Reportage photo + Album			50.000
		TOTAL	50.000

Arrêtée la présente facture à la somme de : cinquante mille francs

Le Prestataire

Lamine DIEDHIOU
Reportere Photographe
Port: 77 534 48 51
Dom: 33 855 80 49

Lamine DIEDHIOU
Reporter Photographe Caméramen
TÉL. : 77534 48 51

Dakar, le 19 Décembre 2008

FACTURE

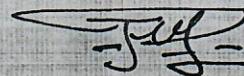
N° 026 Reportage photographique

DOIT : Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Administration technique

DESIGNATION	PRIX UNITAIRE	QUANTITE	PRIX TOTAL
Reportage photo + Album			50.000
TOTAL			50.000

Arrêtée la présente facture à la somme de : cinquante mille francs

Le Prestataire

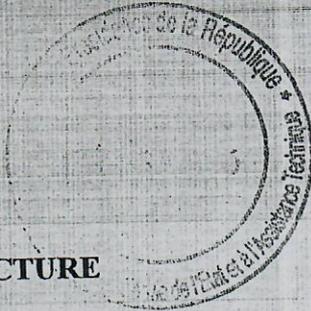


Lamine DIEDHIOU
Reportere Photographe
Port: 77 534 48 51
Dom: 33 855 80 49



CPSC

BANDEROLE - BACHE - AUTOCOLLANT - ENSEIGNE - PRÉSENTOIR - PLV



Objet : FACTURE

A L'attention du
P NUD de
Dakar.

Dakar, le 23 Octobre 2008

FACTURE D N°81008 / 10 /2008

Quantité	Quantités Posées + Désignation	Prix unitaire HTVA	Prix Total HTVA
1/	Réalisation des Banderoles en tissu toile		
4	Dimensions : 3 m x 1 m	49 500	198 000
	Impressions Numérique sur Banderole		
	Finition + Cèllets		

MONTANT : 198 000

TVA 18 % 35 640

Montant total TTC 233 640

C.P.S.C
34 Fass Casier
NINEA N° 23614842B6
Tél.: 842 85 06 / 07
Fax : 842 85 08

De suite le 21/10/08
Pour CPSC par Goumory

Arrêter la présente facture à la Somme de :

Deux Cent Trente Trois Mille Six Cent Quarante Francs CFA TTC

C.P.S.C
34 Fass Casier
NINEA N° 23614842B6
Tél.: 842 85 06 / 07
Fax : 842 85 08

Mode
paiement :

C.P.S.C
34 Fass Casier
NINEA N° 23614842B6
Tél.: 842 85 06 / 07
Fax : 842 85 08

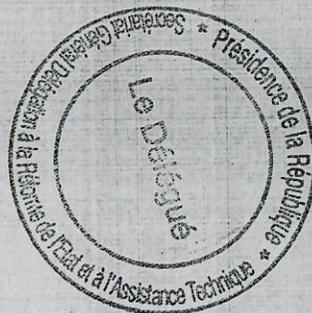
LE Directeur
Jin Pyung YOO

République du Sénégal
Un Peuple – Un But – Une Foi

Présidence de la République

Secrétariat Général

DELEGATION A LA REFORME DE L'ETAT ET A
L'ASSISTANCE TECHNIQUE

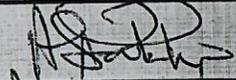
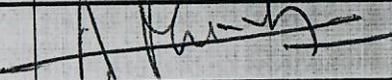
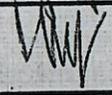
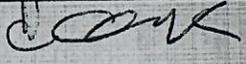
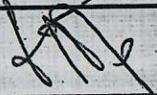
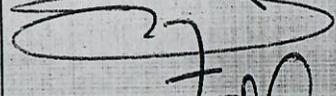
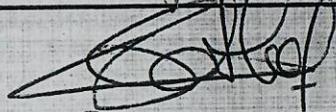
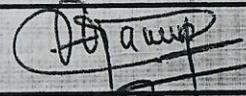


Dakar, le 23 octobre 2008

A l'attention Du PNUD
19, rue Parchappé

PRISE EN CHARGE RAPPORTEURS/MODERATEURS AUX JSE

Nom /Prénoms	Rapporteurs/modérateurs	Coût par session	Nbre de jours	Coût Total	Emargement
NDIAYE Doudou	Rapporteur	100.000 FCFA	2	200.000 FCFA	<i>23.10.2008</i>
SAKAMOTO Noriko	Rapporteuse	100.000 FCFA	1	100.000 FCFA	<i>Non récupéré</i>
BA Oumar El foutiyou	Rapporteur	100.000 FCFA	2	200.000 FCFA	<i>[Signature]</i>
SOW Moctar	Rapporteur	100.000 FCFA	1	100.000 FCFA	<i>[Signature]</i>
DIAKHATE Oumar	Rapporteur	100.000 FCFA	1	100.000 FCFA	<i>[Signature]</i>
FALL Soukeynatou	Rapporteuse	100.000 FCFA	2	200.000 FCFA	<i>Non récupéré</i>
FAYE Aliou	Modérateur	100.000 FCFA	1	100.000 FCFA	<i>P.O. [Signature]</i>
NDIAYE Maguette Wade	Rapporteuse	100.000 FCFA	2	200.000 FCFA	<i>[Signature]</i>

SAKHO Aminata	Rapporteuse	100.000 FCFA	2	200.000 FCFA	
BARRO Thierno	Modérateur	100.000 FCFA	1	100.000 CFA	
SECK Sira Sy	Rapporteuse	100.000 FCFA	1	100.000 FCFA	
LOM Aboubacry	Modérateur	100.000 FCFA	1	100.000 FCFA	
KANDE Mamadou Salif	Secrétariat rapportage	100.000 FCFA	2	200.000 FCFA	
CAMARA Abdoulaye	Modérateur	100.000 FCFA	1	100.000 FCFA	CIN 1200 1981 00 414 du 10/3/06
Mamadou DIOP	Modérateur	100.000 FCFA	1	100.000 FCFA	
SY Amadou Lamine	Rapporteur général	100.000 FCFA	3	300.000 FCFA	
NDIAYE Pathé	Rapporteur	100.000 FCFA	1	100.000 CFA	
NDIAYE Ibrahima	Rapporteur	100.000 FCFA	1	100.000 FCFA	
KONE Djibril	Rapporteur	100.000 FCFA	1	100.000 FCFA	

République du Sénégal
Un Peuple – Un But – Une Foi

Présidence de la République

Secrétariat Général

DELEGATION A LA REFORME DE L'ETAT ET A L'ASSISTANCE
TECHNIQUE



Dakar, le 23 octobre 2008

A l'attention du PNUD
19, rue Parchappe

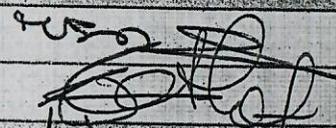
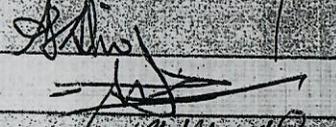
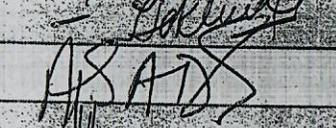
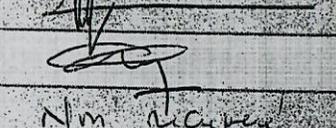
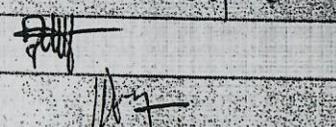
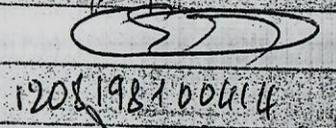
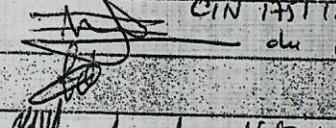
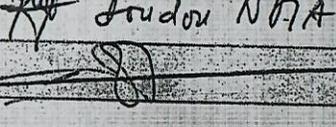
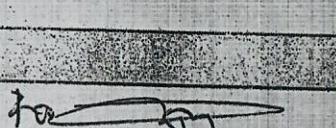
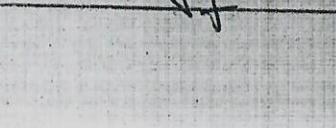
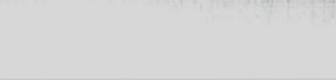
PRISE EN CHARGE DE L'APPUI AU SECRETARIAT PERMANENT AUX JSE

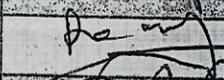
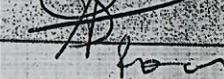
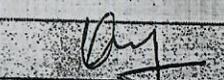
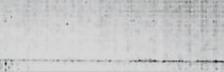
Activités	Durée	Coût	
Préparatifs des JSE	Forfait	1.500.000 FCFA	EMARGEMENT
assistant permanent		800000	
assistant		30000	
Secrétaire		10000	
Coursiers		60000	
Reprographes		60000	
Informaticien		30000	
Hotesses		180000	
Koriste		50000	

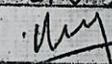
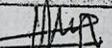
Carburant vehicule PR		37000	<i>OK</i>
honoraires chauffeurs PR		45000	<i>OK</i>
Banderolle		198000	
Album photo + 100 photos		50.000	CIN 1013 1985 ou 748 19/193/206 <i>54</i>

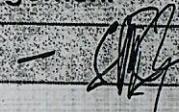
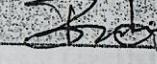
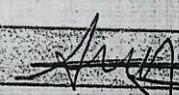
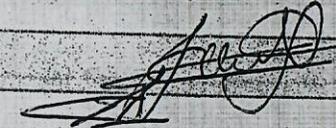
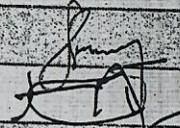
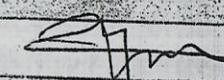
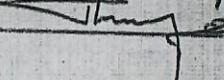
ETAT FINANCIER PARTICIPANTS
JSE

	Nom	Prénoms	Structure/organe	Emargement
	Toukara	Alassane	MFPE TOP	Signature
2	Dieng	Ibrahima	PRECAB	Signature
3	Dia	Amadou Tidiane	CSLP/MEF	Signature
4	Beye	Ibrahima	DPN/MEF	Signature
5	Sall	Ibrahima	UPOA	Signature
6	Mboup	Boubacar	MEEPEM	Signature
7	Ngom	Amadou	MDCL	Signature
8	Ngarambe	Pierre Canisius	SupdeCo	Signature Cf list ann 16/10/2011
9	Diakhaté	Oumar	CEPOD/MEF	Signature
10	Ndiaye	Joseph pierre	MESOURU	PO Signature
11	Ka	Saliou Rama	MEMTMPP	PO Signature
12	Hopwood	Ian	Seneval	Non occupé
13	Lo	Mare	MMIPME	Signature
14	Diop	Mamadou	IGE	Signature
15	Ba	Oumar	Présidence	Signature
16	Baro	Alhassane Thierno	Cour des Comptes	Signature
17	Traoré	Mouhamed Alkhaly	IAAF/M.Mines	PO Signature
18	Tall	Ahmadou	CEDAF/PSJ	Signature
19	Ndiaye	Mamadou	MJ	Signature
20	Diouf	Mame Birame	MSPM/PNLP	Signature P.O.

	Nom	Prénoms	Structure/organe	Emargement
20	Diouf	Mame Birame	MSPM/PNLP	
21	Ndiaye	Pathé	DREAT/SGPR	
22	Sadio	Amadou	DREAT/SGPR	
23	Diop	Souleymane	DPN/MEF	
24	Fall	Khalifa Ababacar	DCEF/MEF	
25	Sadio	Abdoulaye	IED	
26	Seck	Sira Sy	DPN/MEF	
27	Diop	Marème	Primature	
28	Sakamoto	Noriko	Unicef	
29	Ndiaye	Doudou	DPN/MEF	
30	Niang	Arona	DAPS/MA	
31	Ba	Oumar El Foutiyou	DREAT/SGPR	
32	Camara	Abdoulaye	ENA	
33	Diakhaby	Sékou	DPN/DGP/MEF	1208198700614
34	Fall	Mor	DRA/ENA	CIN 14119680570 du 19/06/2006
35	Seck	Mariama Ndiaye	DPN/DGP/MEF	
36	Koné	Djibril	DREAT/SGPR	
37	Faye	Mame Atou	CAP/MEF/DDI	
38	Dione	Mamadou	DFC/MDCL	
39	Ndiaye	Mamadou Yoro	Min. Information	

	Nom	Prénoms	Structure/organe	Emargement
40	Yaradou	Hassane	Ministère santé	Po 
41	Diop	Pape Moussa	PADEC/PADELU	
42	Faye	Mame Birame	UPOA	
43	Seck	Maïmouna Ndoye	Min. Energie	
44	Diouf	Pape Senghane	Plateforme ANE	
45	Ndiaye	Ibrahima	DREAT/SGPR	
46	Ndiaye	Magatte Wade	DREAT/SGPR	
47	Sakho	Ami	DREAT/SGPR	
48	Lo	Abdou Karim	DREAT/SGPR	
49	Ndoye	Ngoné	SENA	
50	Diouf	Seydou	Assemblée Nationale	
51	Diallo	Gorgui Djibil	DAPS	
52	Ka	Moussa	DC /M.A	
53	Gueye	Pape Waly	CEPS/MEPHBRLA	
54	Fall	Soukeynatou	FNUAP	
55	Diattra	Ermelinda Rocha	DPN/DGP/MEF	<i>Non recu en pare</i> 
56	Diene	Ndiobo	M.A	
57	Sy	Amadou Lamine	DREAT/SGPR	
58	Sidibé	Tidiane	MATCD	
59	Traoré	Ahmadou	CESAG	

	Nom	Prénoms	Structure/organe	Emargement
60	Kandé	Mamadou Salif	DREAT/SGPR	
61	Kane	Abdoul Aziz	MIT	
62	Diop	Mouhamadou	MIT	P.O. CINT 1548 1976 05188 du 80
63	Diouf	Mame Samba Lo	IN Dev	P.O. CINT 1548 1976 05188 du 80
64	Sow	Moctar	IFE	
65	Gaye	Babacar	MECUREU	
66	Mboup	Mamadou	MESCURU	
67	Beye	Ibrahima	DPN/MEF	
68	Bakhoun	Babacar	Cour des Comptes	P.O. 
69	Thiam	Fatou	MMIPME	P.O. 
70	Thiam	Abdoulaye	CAP/DDI	P.O. 
71	Ka	Ousmane	CSO/PLCP/MEF	
72	Lom	Aboubacry Demba	DPN/MEF	
73	Sidibé	Tidiane	MAT CD	P.O. 
74	Dieng	Maimouna	Plateforme ANE	
75	Barry	Souleymane	CEDAF/PSJ/MJ	
76	Diawara	Souleymane	Forum civil	
77	Diakhaté	Mor	ALPHADEV	
78	Camara	Youssouph	CAJEF	
80	Gaye	Ibrahima	ENEA	

	Nom	Prénoms	Structure/organe	Emargement
81	Tandian	Seydina	West African Rating agency	
82	Hassani	Moindjié Mlimi	CAJEF	
83	Sarr	Khady	CAEL/Assistante SG AMS	
84	Diouf	Latyr	ENEA	
85	Ba	Alpha	GERCOP/UGB	
86	Wade	Mamadou	IAAF/MITTIC NEPADRI	
87	Dia	Amadou Tidiane	IAL/MDCL	
88	Diallo	Abdoul aziz	Plateforme ANE	
89	Ndour	Babacar	Plateforme ANE	
90	Gueye	Babacar	Plateforme ANE	
91	Niang	Aly Sané	ME /DBR	
92	Diouf	Cotane Pascal	Cabinet Prescol	
93	Diop	Abdoul Wahed	Plateforme ANE	
94	Ndiaye	Seydina Issa	Plateforme ANE	
95	Agne	Attoumane	PNDL	
96	Mbengue	Mamadou	MFSNEMF	
97	Diouf	Babacar	Plateforme ANE	
98	Hathie	Ibrahima	ENEA	
99	Niang	Assane	CSLP/MEF	
100	Thioye	Yoro Idrissa	CAT/CNCR	

	Nom	Prénoms	Structure/organe	Emargement
101	Gaye	Babacar	M.Ed	
102	Mbegere	Serigne Cheikh	DAGE/MITTA	
103	Cissé	Youssouf	Aide et Action Afrique	Signature
104	Diallo	Gorgui Djibril	DAPS/MA	
105	Gueye	Bara	IED Afrique	
106	Ndiaye	Cheikhna Hamallah	Min. Famille	Signature
107	Dieng	Abdoulaye	SE/PCRBF	
108	Seck	Birahim	Forum Civil	Ein 1481 1978 no 334 du 19/09/01
109	Gueye	Gorgui	IFE	Ein 1481 1978 no 334 du 19/09/01
110	Diallo	Oumar Wane	Plateforme ANE	Signature

111	Faye	Aliou	CERAD	Signature
112	M'Boup	Khalife Bessane	AMS	Signature
113	Cissé	Jessy	L.F/SGPR	Signature
114	Fall	Ngoni	DREAT	Signature
115	Sabra Cam	Amir F	O.N.C Mafeng	Signature
116	Mabey	Diakhate	DREAT	Signature
117	Maher Cor	NDAO	Presidence	Signature
118	Mooly	SARR		Signature

~~Signature~~ 7

Amadou Douba DIOP
Ngarambe Piene Canisw

MEIYTH PP / CEP
Groupe Sup de Co

U
