

201
REPUBLIQUE DU SENEGAL
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI

MINISTERE DE L'ECONOMIE,
DES FINANCES ET DU PLAN

PROJET DE DEVELOPPEMENT
DES RESSOURCES HUMAINES (P.D.R.H. 1)

Unité de Coordination du Projet (U.C.P.)

**PRESENTATION DES RESULTATS DES TRAVAUX DU
SEMINAIRE
TENU LES 21, 22, 23 DECEMBRE 1994
SUR LES RAPPORTS D'EVALUATION
A MI-PARCOURS du PROJET
DE DEVELOPPEMENT
des RESSOURCES HUMAINES (PDRH1)**

Sommaire

I) APERÇU PRELIMINAIRE SUR LA REVUE A MI-PARCOURS DU PROJET

1.1 Evaluation à mi-parcours des activités du Projet

1.2 Résultats de l'évaluation à mi-parcours du Projet

II) OBSERVATIONS SUR LES RAPPORTS D'ÉVALUATION A MI-PARCOURS DU PROJET : (Résultats du séminaire tenu les 21, 22, 23 Décembre 94)

2.1 Observations d'ordre général sur les rapports d'évaluation

2.2 Observations sur le rapport santé

2.3 Observations sur le rapport Promotion du Statut de la Femme

2.4 Observations sur le rapport "Promotion des Jeunes"

2.5 Observations sur le rapport IEC

2.6 Observations sur le rapport de synthèse

2.7 Conclusions et recommandations

III) ORGANISATION DE LA REVUE A MI-PARCOURS

I) Aperçu préliminaire sur la revue à mi-parcours du PDRH1

1.1 Evaluation à mi-parcours du Projet

La revue à mi-parcours du projet décidée d'un commun accord par le Gouvernement et la Banque Mondiale a été fixée en mi-février 1995.

La revue constitue un moment privilégié pour faire l'état d'avancement du projet, composante par composante, d'apprécier le niveau d'exécution des activités ; d'identifier les différents problèmes rencontrés dans la mise en oeuvre du projet, afin de leur trouver des solutions appropriées.

Dans le cadre de la préparation de ladite revue, il a été décidé de mandater des consultants nationaux et internationaux pour procéder à une évaluation à mi-parcours du projet.

L'objectif visé par le travail demandé aux consultants est de permettre d'enrichir la réflexion au cours de la revue par des apports extérieurs reflétant des points de vue nouveaux sur tous les aspects de la mise en oeuvre du projet afin de disposer d'une base de discussions pour tous les acteurs du projet.

Pour mener ce travail d'évaluation, des termes de référence indiquant les orientations et la méthodologie à suivre pour le travail demandé avaient été établis comme suit :

- * analyser la pertinence de la contribution du PDRH1 dans la mise en oeuvre de la Politique de Population (PP) et la Politique Nationale de Santé (PNS). Cette analyse sera faite en rapport avec les indicateurs de performance définis pour le projet ;

- * apprécier le degré de mise en place du système de districts sanitaires et sa fonctionnalité ;

- * formuler des recommandations et mesures de redressement de chacun des volets des composantes ;

- * évaluer globalement les activités multi-sectorielles engagées dans le cadre du projet pour la mise en oeuvre des objectifs de la politique de population (activités de promotion de la femme et d'éducation à la vie familiale des jeunes).

Méthodologie de l'étude

Le consultant devra, avant tout, analyser le niveau d'exécution du projet volet par volet dans le contexte global de la politique de population et la politique nationale de santé. A ce titre, il examinera le degré d'exécution globale de la politique de population et de la politique nationale de santé dans le pays en mettant en relief les avancées significatives ainsi que les insuffisances constatées.

Le degré d'organisation et de gestion des districts sanitaires sera analysé. Les progrès réalisés dans la mise en place des districts depuis leur avènement en 1991 seront mis en exergue par le consultant. Il évaluera sur l'ensemble du territoire national la marche de ces districts en analysant les différents outils de supervision, calendrier, les supports de gestion et de SIG au niveau des régions médicales et des districts ainsi que le degré de fonctionnalité des équipes de district et de région médicale chargées de la mise en oeuvre des activités préalables consignées dans les PDDS/PRDS et dans les plans d'action annuels.

En matière de formation, il procédera à une évaluation du système de formation mis en place dans les régions tout en analysant leur pertinence et leur cohérence.

Il analysera le degré de complémentarité de l'apport des bailleurs de fonds dans le système de formation en général ; en outre, il devra évaluer la contribution du PDRH dans les divers modules de formation mis à la disposition des régions. Il analysera l'impact du PDRH1 dans ces formations. A ce titre, il fera une analyse succincte du potentiel financier et des moyens humains et matériels et mettra en adéquation les moyens et les résultats obtenus.

Au cours de ces développements, le consultant mettra en relief le rôle joué par le niveau central, l'ISED, les bailleurs de fonds et la région vis-à-vis des districts : cette analyse montrera les forces et faiblesses de ces différentes interventions. A chaque étape, le Consultant mettra en relief le rôle joué par le PDRH1.

Le consultant devra à ce propos, faire des visites de terrain et d'entretien avec les responsables à tous les niveaux afin d'apprécier la situation. Il devra surtout analyser la documentation sur le terrain. Il visitera par la même occasion les structures de formation que sont l'ISED et l'ENDSS et discutera avec le personnel de l'encadrement technique de la pertinence des objectifs du projet dans l'appui à ces institutions. Il en sera de même des aspects cliniques de la planification familiale, à ce titre, le consultant examinera par la même occasion, les activités des ONG SANFAM, ASBEF et GEEP. Un accent particulier sera mis sur leur aptitude à gérer les programmes conclus avec l'USC/Santé.

Le Consultant mettra en relief le rôle particulier joué par la DHSP dans le projet.

Par la même occasion, il appréciera les activités en matière de gestion des ressources humaines, matérielles et financières menées par la DAGE. Les résultats obtenus, le degré d'organisation et les capacités de cette direction seront mis en relief.

Pour toutes ces activités, le consultant devra, après chaque analyse, formuler des recommandations et des mesures à prendre, aptes à apporter des solutions pertinentes aux problèmes soulevés.

Le consultant, à chaque étape, mettra l'accent particulièrement dans les trois régions d'intervention intensive de la Banque Mondiale dans le cadre du renforcement des districts sanitaires (Dakar; Thiès et Diourbel).

Concernant la composante Population, le consultant devra :

- * examiner les différents axes d'intervention de chaque sous-composante (femme, jeunes, renforcement institutionnel du programme national de population, volet IEC) du point de vue de la pertinence des actions et mesures entreprises par rapport aux objectifs, de la cohérence de la démarche globale de mise en oeuvre et de programmation des différentes activités de chaque sous-composante ;

- * analyser l'articulation des différentes sous-composantes pour tenir compte des besoins nouveaux.

Le consultant tâchera d'apporter des éclairages nouveaux en ce qui concerne la stratégie de conduite du projet, en analysant entre autres, les mécanismes mis en place tant du point de vue de la coordination que du suivi et de l'évaluation des activités du projet.

En ce qui concerne le volet femmes :

Le consultant examinera essentiellement les points suivants :

- * le niveau d'organisation des groupements de femmes et leur degré de préparation ;

- * le degré d'implication et de participation des groupes-cibles ;

- * les situations et les niveaux d'exécution des différents volets du sous-programme femmes ;

- * l'identification des problèmes et les mesures de redressement à envisager ;

- * la formulation de recommandations susceptibles d'aider la sous-composante

à atteindre ses objectifs.

En ce qui concerne le volet jeunes :

Le consultant examinera essentiellement les points suivants :

- * le niveau d'organisation des associations de jeunes et leur degré de préparation ;
- * le degré d'implication et de participation des groupes-cibles ;
- * les situations et les niveaux d'exécution des différents volets du sous-programme jeunes ;
- * l'identification des problèmes et les mesures de redressement à envisager ;
- * la formulation de recommandations susceptibles d'aider la sous-composante à atteindre ses objectifs ;
- * la coordination des interventions des bailleurs de fonds (Banque Mondiale et FNUAP) en ce qui concerne le cofinancement de la sous-composante jeunes.

En ce qui concerne le renforcement institutionnel du programme national de population (RIPNP) :

Le Consultant aura pour tâches :

* d'aider à une meilleure perception des différents aspects liés à la coordination et à la mise en oeuvre de la politique de population, pour en conséquence réorienter le domaine d'intervention du RIPNP afin de lui permettre de mieux jouer son rôle de coordination, de suivi de la mise en oeuvre de la politique de population.

En ce qui concerne le domaine de l'IEC :

Le mandat du consultant portera sur :

- * l'établissement d'un bilan de réalisation des activités d'IEC du projet, en faisant nettement ressortir les différents contraintes et problèmes ;
- * un examen critique de chaque programme spécifique d'IEC ;
- * la pertinence des stratégies et actions menées ;

* l'analyse des différentes actions et orientations en IEC, en vue de dresser les limites et difficultés et de proposer des recommandations pour une meilleure intégration des actions d'IEC au sein du projet.

* l'examen du rôle et de la capacité du Service de l'Education pour la Santé (EPS) pour la mise en oeuvre des activités IEC, en vue de suggérer des modes d'intervention plus appropriés aux activités d'IEC du projet.

- Fonctionnement du PDRH1

Le Consultant devra analyser, à la lumière des responsabilités de l'UCP dans l'exécution du projet, les aspects planification, coordination, suivi qui incombent à l'UCP. Le rôle des USC, leurs activités, leur degré d'organisation et l'assistance qu'elles apportent aux différentes structures impliquées dans le projet.

- les relations entre l'UCP et les USC et avec les autres partenaires

Dans tous les cas, il s'agira d'abord de mettre en relief les capacités des structures à concevoir, à gérer, à coordonner et à mettre en place les activités prioritaires. Un aspect particulier sera consacré à la supervision à tous les niveaux.

Profil des Consultants

* Un médecin de santé publique expérimenté ayant une connaissance du système de santé au Sénégal ;

* Un spécialiste en formation ayant des expériences dans les domaines de la participation communautaire, des ONG et en IEC .

* Un spécialiste en gestion des programmes de population.

L'équipe mixte sera composée de consultants nationaux et internationaux ; elle produira, au terme de sa mission, un rapport de synthèse auquel serait annexé les rapports individuels.

Sur la base de ces termes de référence, quatre consultants :

Mr Verlet composante Santé

Mme Jocelyne LAFORCE : sous-composante Femme

Monsieur Abdoulaye Bara DIOP, sous-composante jeunes

Monsieur El Hadji KASSET, volet IEC

ont été identifiés pour exécuter le travail pour une durée d'un mois.

1.2 Résultats de l'évaluation à mi-parcours du Projet

Les consultants ont eu à rencontrer les principaux intervenants au projet aux niveaux national et régional. Les rapports provisoires suivants ont été élaborés et mis à la disposition de l'Unité de Coordination du Projet (UCP).

Santé : Mr Verlet

Promotion du Statut de la Femme : Mme Laforce

Promotion des Jeunes : Abdoulaye Bara DIOP

Information, Education, Communication (IEC) : El Hadj KASSET

et une synthèse par Messieurs Diop et Kasset

Les différents rapports établis, ont chacun dans le domaine qui le concerne procédé à un diagnostic de la situation, mesuré l'état d'avancement des activités et proposé des recommandations.

Pour permettre à la partie nationale de se prononcer sur les résultats des travaux des consultants, les différents rapports ont été mis à la disposition des unités de soutien de composantes du projet (USC) en vue de les discuter dans le cadre d'un séminaire atelier qui a été organisé les 21, 22, et 23 décembre 1994 à Saly Portudal.

III) OBSERVATIONS SUR LES RAPPORTS D'ÉVALUATION A MI-PARCOURS DU PROJET : Résultats des travaux du séminaire

2.1 Observations d'ordre général sur les rapports d'évaluation

La première séance du séminaire a été consacrée aux aspects d'ordre méthodologique en ce qui concerne l'organisation du séminaire, ensuite aux observations générales sur l'ensemble des rapports des consultants.

2.1.1 Préalables méthodologiques

En guise d'introduction, Mme Sène, Directeur du PDRH1 a fixé les orientations et objectifs des travaux du séminaire.

Ainsi, elle a rappelé que les rapports des consultants ont été préparés pour les besoins de la revue à mi-parcours prévue en mi-février 1995.

L'objectif recherché en demandant à des consultants extérieurs au projet, de procéder à une évaluation à mi-parcours du projet est de disposer d'éclairages et de points de vue nouveaux sur tous les aspects relatifs à la mise en oeuvre du projet afin d'enrichir les réflexions au cours de ladite revue.

Les rapports des consultants étant disponibles, il s'agit au cours du séminaire de les examiner en vue :

- d'apprécier les contenus des rapports à la lumière des termes de référence qui avaient été établis ;

- d'examiner les différentes approches et analyses des consultants pour mesurer leur pertinence ;

- d'apporter au besoin les précisions et éclairages supplémentaires.

Cependant, Mme Sène a fait noter que les consultants étant indépendants et libres de leurs opinions, ne sont donc pas nécessairement tenus d'aller dans le sens des perceptions que les uns et les autres auront sur les différentes questions.

Les consultants feront les amendements qu'ils jugeront opportuns, en toute indépendance, s'ils sont suffisamment convaincus des arguments qui leur seront présentés par les différents acteurs du projet représentés au séminaire.

En outre, il sera aussi question de discuter au cours des travaux de l'organisation de la revue à mi-parcours.

Après cette brève introduction, un débat s'est engagé sur la méthodologie à suivre pour les travaux du séminaire.

Deux approches ont été discutées :

La première propose de partir des observations générales sur l'ensemble des rapports avec comme substrat le rapport de synthèse ; pour ensuite aborder les documents sectoriels.

Cette approche permettrait de traiter dès le départ des problèmes généraux communs à tous les rapports.

Les problèmes spécifiques seront alors abordés au cours de l'examen des rapports sectoriels.

La deuxième proposition recommande l'examen des documents sectoriels d'abord, pour terminer ensuite par le document de synthèse.

Cette démarche étant plus logique pour les tenants de cette proposition.

En conclusion des débats, il a été finalement retenu :

- de commencer par la formulation des observations d'ordre général ensuite de continuer les travaux par l'examen des documents sectoriels et enfin de terminer par le document de synthèse.

2.1.2 Présentation des observations générales

Sur ce point, il a été mentionné la nécessité de rappeler le contexte historique du projet qui reste absent ou n'a pas été suffisamment évoqué dans les rapports des consultants et qui pourtant aurait permis d'expliquer la plupart des difficultés actuelles du projet.

Dans ce cadre, il a été rappelé :

- le retard d'un an de démarrage du projet qui était dès le séminaire de lancement du projet en mars 92 évoqué comme contrainte, en plus des retards liés à la nécessité de recourir à des appels d'offres internationaux pour acquérir les équipements nécessaires aux activités du projet ; appels d'offres devant durer au moins un an ;

- le temps mis pour l'installation de l'UCP et des USC, le recrutement du personnel : jusqu'en juin 92, l'UCP n'avait pas de locaux par exemple ;

- les conditionnalités d'alimentation des comptes spéciaux (alimentation des comptes intervenue en juin 1992) ;

- les lourdeurs et longueurs des procédures de passation de marché ;

- les suspensions des décaissements intervenus au cours des premières années d'exécution du projet ;

- la dévaluation qui a paralysé en 1994 l'exécution des marchés pendant 7 mois donc des décaissements avec la sortie tardive de la circulaire relative aux principes de réactualisation des marchés ;

- les difficultés rencontrées avec la Délégation à l'Informatique, lesquelles ont ralenti l'exécution du marché d'équipement informatique ;

- les difficultés liées au rejet de certains dossiers par la CNCA.

Il fallait élaborer les instruments de suivi, d'évaluation, de programmation ainsi que le manuel de procédures de gestion administrative et financière et le logiciel comptable pour être totalement fonctionnel.

Ces préalables d'ordre organisationnel et matériel ont considérablement grevé le temps d'exécution proprement dit du projet.

Il est vrai que la Banque avait donné un accord pour l'utilisation du reliquat du PPF pour l'acquisition du minimum nécessaire pour l'installation de l'UCP et des USC (Jeunes et femme). Mais la possibilité d'acquérir un véhicule par unité dès le démarrage n'a pas été autorisée.

Les rares missions effectuées durant cette période ont été organisées grâce à l'appui des ministères ou de certains projets qui ont bien voulu prêter au projet des véhicules.

Il apparaît ainsi que la plupart des problèmes évoqués dans les rapports trouvent leur origine dans cette liste de difficultés dont l'énumération est loin d'être exhaustive. Objectivement, le projet ne peut pas être jugé sur trois ans.

Certaines interventions ont abordé le traitement fait à l'Unité de coordination du projet (UCP) dans les différents rapports. Il a été souligné ainsi que l'UCP n'a pas fait l'objet d'analyses spécifiques et exhaustives ; ses problèmes qui n'ont pas été posés n'ont été envisagés qu'à l'occasion de l'analyse des difficultés rencontrées par les unités de soutien des composantes dans la mise en oeuvre de leurs programmes d'activités.

En outre, il a été souligné que le Renforcement Institutionnel du Programme National de Population (RIPNP) a été oublié dans les réflexions des consultants.

Ses problèmes n'ont été analysés dans aucun des rapports. Quelques intervenants ont tenu à attirer l'attention des consultants sur le fait que le projet comme on le dit souvent n'a pas été exécuté pendant 3 ans, à cause d'un retard de plus d'un an et demi occasionné par diverses raisons, auxquels il importe d'ajouter le temps mis pour acquérir les équipements nécessaires.

Le taux d'exécution faible de la composante population souligné par les rapports a attiré l'attention de plusieurs intervenants et a fait l'objet d'une longue discussion.

Il a été signalé que les consultants ne devaient pas se limiter au constat de la faiblesse du taux d'exécution de la composante population mais devaient plutôt rechercher l'explication en faisant recours à l'histoire du projet ; car les deux premières années du projet ne pouvaient pas connaître de gros décaissements, compte tenu des facteurs évoqués.

Il a été souligné que le taux d'exécution de la composante santé, de loin supérieur à celui de la composante population s'explique par la technicité et l'expérience de ses agents. Pendant que la composante Population s'installait, recrutait

son personnel et s'équipait, la composante santé profitait des acquis du projet santé rurale. Par ailleurs, l'intervention de l'AGETIP qui a eu à exécuter le génie civil représentant 35 % des décaissements est à rappeler.

Compte tenu des performances de l'AGETIP qui bénéficie donc de procédures plus souples, il a été recommandé d'étendre ses procédures au PDRH1.

Certains intervenants ont déploré l'absence d'analyses fines et surtout de propositions allant dans le sens de permettre l'amélioration de l'exécution des activités en 1995.

Il était attendu en particulier du rapport femmes des analyses plus fines et des propositions d'amélioration de l'exécution future du projet ainsi que des propositions allant dans le sens de consolider ce qui pouvait être considéré comme des acquis.

Il a été fait noter que les rapports actuellement disponibles ne peuvent être considérés que comme des pré-rapports, car n'ayant pas fait l'objet de discussions préalables avec les consultants.

Il a été aussi mentionné que les rapports des consultants ne permettent pas d'avoir des idées claires sur l'atteinte ou non des objectifs du projet, de même les relations entre le projet et les bailleurs de fonds n'ont pas fait l'objet de développements or, selon certains intervenants, les relations entre le projet et les bailleurs de fonds sont aussi quelquefois des causes de blocage.

En outre, les autres partenaires au projet comme la DDI, la DCEF, la CNCA, le Trésor n'ont pas été mentionnés dans les rapports des consultants alors qu'ils constituent des maillons importants dans l'exécution des activités du projet.

Les intervenants ont aussi admis que les consultants mandatés n'étaient pas experts en matière de gestion administrative et financière ; ce qui a donc limité de façon considérable la pertinence des analyses et des recommandations faites dans ce domaine.

Certains intervenants ont appelé à plus de solidarité entre les différents acteurs du projet.

D'autres ont mis l'accent sur la contrainte temps, pour eux, le temps imparti aux consultants (1 mois) était trop court pour faire le travail demandé. Cependant, certains séminaristes ont pris le contrepied de ces affirmations pour faire noter que les consultants devaient se dégager de toute autre activité pour se donner aux seuls travaux qui leur étaient demandés d'autant plus qu'ils formaient une équipe de quatre personnes.

Certains intervenants ont déploré l'absence des consultants (Verlet et Jocelyne LAFORCE) déjà-hors du Sénégal.

A la suite de ces interventions, la présidente n'ayant plus enregistré de nouvelles observations relatives aux considérations d'ordre général, a invité les participants à l'examen du rapport santé.

2.2 RAPPORT SUR LA SANTE

Le rapport du Dr Paul Verlet a été introduit par l'USC/Santé en l'absence de ce dernier.

Après cela, l'assistance s'est félicitée de la clarté du rapport et de la démarche adoptée par le Consultant pour la rédaction à savoir :

- Actions prévues
- Réalisations
- Recommandations

Néanmoins, certaines observations ont été formulées portant sur les points suivants :

- Variation des prix des médicaments

Il a été fait remarquer que la variation de 1 à 10 des prix des médicaments n'est pas fondée car le Consultant a repris le contenu de l'aide mémoire de supervision qui ne s'est basé que sur un à deux produits mais le niveau général de la variation des prix n'atteint pas ces proportions ; toutefois, il y'a deux systèmes d'acquisition des ME occasionnant ainsi des variations dans les prix;

- Les PRA comme obstacles de l'approvisionnement en ME/PE

Un intervenant a fait noter qu'il y a certes des problèmes mais les PRA ne peuvent pas être des obstacles, bien au contraire.

- Respect de la PNA de la liste des ME/PE

Il a été dit que la PNA ne peut pas respecter cette liste car c'est un service public qui a également d'autres préoccupations.

- Existence de signe de découragement dans les districts en raison des ruptures en ME

Il a été précisé que certes, il y'a quelques ruptures, des inquiétudes mais pas de découragements, les populations sont plutôt enthousiastes de l'IB.

- les dépôts des districts ne sont pas obligés de faire une marge de 5 % sur les prix des ME, ceci est laissé à l'appréciation des districts.

- Approvisionnements parallèles :

Un intervenant a fait noter que le consultant aurait dû étudier les systèmes parallèles d'approvisionnement et comparer leur degré de performance par rapport au système de la PNA.

- Les performances de la PNA

Il a été souligné que les performances de la PNA ne sont pas analysées en termes de progression et de transition par rapport à un passé récent. Il faudrait apprécier la situation par étapes. En outre, les préalables pour régler les problèmes d'approvisionnement ne sont pas réglés.

Relations entre l'UCP et l'USC/Santé

Ces deux structures se sont interrogées sur l'affirmation selon laquelle il y'aurait des problèmes de coordination entre l'UCP et l'USC/Santé. L'UCP et l'USC/Santé affirment qu'elles n'ont pas de problèmes.

Recommandations

Certains ont exprimé leurs déceptions quant aux recommandations qu'ils trouvent trop techniques, manquant de vision globale.

D'autres ont estimé que le consultant aurait dû parler du rôle du SNEPS.

En conclusion, il a été demandé à l'USC/Santé de recueillir l'avis des différents partenaires du MSAS en particulier la DHSP sur le rapport du Dr Verlet et de les transmettre à l'UCP dans les meilleurs délais pour transmission aux consultants.

2.3 Rapport portant sur la composante "Promotion du Statut de la femme"

Dans le cadre du séminaire sur les études des consultants relatives à l'évaluation à mi-parcours du PDRH1, la matinée du jeudi 22 décembre 1994 a été

consacrée à l'examen du rapport portant sur la composante "promotion du statut de la femme".

En l'absence de Madame Jocelyne Laforce, consultante ayant mené les études, Monsieur El Hadj Hamidou Kassé de l'équipe des Consultants de l'évaluation à mi-parcours a fait l'économie du rapport sous la présidence de Madame Rokhaya Sène, Directeur de l'Unité de Coordination du PDRH1.

2.3.1 Résumé du rapport

Il se présente comme suit :

la présentation de la composante

Cette présentation rappelle le contexte et l'historique de la composante, ainsi que son objectif et ses zones d'intervention.

Les structures de gestions

a) Relations entre l'UCP et l'USC/FEMME

La coordination des différentes composantes du PDRH1 de même que la gestion administrative et financière des composantes du volet "Population" dont la composante "Femme", sont exécutées par l'Unité de coordination du Projet relevant du Ministère de l'Economie des Finances et du Plan.

En outre, le rapport note que la situation de dépendance administrative et financière de l'USC/Femme vis-à-vis de l'UCP a été à l'origine de conflits et de tensions.

Par ailleurs, le rapport souligne que l'USC/Femme dispose de personnel compétent maîtrisant bien le contenu de leurs dossiers et ayant la compétence professionnelle d'assurer la planification, le suivi et l'évaluation.

Dans la conclusion partielle de la consultante, l'on note que "la capacité de gestion de l'USC/Femme au niveau de la mise en oeuvre de la programmation demeure très limitée et son rôle de gestionnaire de la composante se trouve réduit à son rôle d'exécutant. Dans la structure de gestion actuelle du PDRH1, l'USC/Femme ne dispose pas de marge de manoeuvre nécessaire pour mener à bien les activités de la composante et ne peut donc se porter garante des résultats".

b) Relations entre la structure nationale et les équipes régionales

La mission d'évaluation a pu faire les constats suivants :

- l'USC/Femme effectue un important travail de planification des activités au niveau national ;
- les équipes régionales font preuve d'efficacité dans l'exécution de leur programme d'activités ;
- une bonne collaboration sur le terrain entre les coordonnatrices régionales et les monitrices ;
- la pertinence de la formation des agents d'encadrement aux niveaux régional et local ;
- l'insuffisance des moyens de suivi et de coordination.

Gestion administrative et financière

Après une description du cadre d'exécution du projet, la consultante a conclu son chapitre par ces termes :

"l'on peut donc se questionner sur l'efficacité des procédures administratives et financières encourues par le PDRH1 pour la réalisation d'appels d'offre en passation de marché, lesquels peuvent être exécutés de façon beaucoup plus rapide et beaucoup plus simple dans d'autres projets du même type, gérés soit par des agences d'exécution telle le B.I.T., soit par des ONG. A la lumière des informations recueillies, il nous apparaît que les procédures mises en place sont trop lourdes pour ce type de projet s'adressant à des groupes-cibles à la base et impliquant des achats d'équipements modestes. Le fait de confier une partie de la réalisation des travaux à des agences privées, telle l'AGETIP nous apparaît une façon efficace de simplifier les procédures.

S'agissant de l'état d'avancement des activités, la consultante souligne que, malgré les retards et les difficultés rencontrées dans la mise en oeuvre du projet, la composante "femme" présente néanmoins des résultats intéressants.

La consultante a fait état dans le rapport de toutes les contraintes internes et externes liées à l'exécution de la composante "femme".

Enfin, la consultante, au terme de son rapport, a formulé des recommandations sur :

- la structure de gestion,
- la gestion financière,
- l'efficacité de la gestion à l'intérieur de l'USC/Femme,
- la coordination entre les activités des diverses composantes du PDRH1.

2.3.2 Observations sur le rapport

A Observations générales

Après l'audition du rapport, les observations générales suivantes ont été apportées :

L'USC/Femme

Le Directeur de l'USC/Femme a tenu à préciser que le rapport n'a pas fait l'objet d'une discussion préalable entre la consultante et l'équipe de l'USC avant son dépôt.

Ensuite, elle souligne que l'USC partage la plupart des conclusions du rapport concernant l'exécution du programme et les structures. Selon son analyse, les mécanismes de gestion du projet sont marqués par la centralisation et la concentration des pouvoirs de décisions au niveau de l'UCP.

Toutefois, ses attentes concernant la proposition de mesures applicables pour faire face aux goulots d'étranglement identifiées au niveau de la gestion ne sont pas tout à fait satisfaites.

L'Unité de Coordination du Projet

Les observations générales de l'UCP sur le projet sont les suivantes :

- la Consultante, à l'exception de la Directrice de l'Unité, n'a rencontré aucun membre de l'équipe de l'UCP ;

- Il existe un déséquilibre du rapport car les aspects liés à la gestion sont démesurément développés par rapport aux aspects techniques ;

- Le rapport met trop l'accent sur les aspects subjectifs "tensions" "conflits" sont des termes qui reviennent. L'UCP est ouverte de façon permanente à une concertation avec les USC. Elle a institué en plus du GTI des séances de travail hebdomadaires avec chaque USC et des solutions sont toujours trouvées aux problèmes avec les USC qui veulent y participer. Les affirmations de la page 3 (dernier

paragraphe) on ne peut plus gratuites, n'engagent donc que leurs auteurs. Comment peut-on coordonner un projet aussi complexe que le PDRH1 sans espaces de concertation ?

- Le rapport pour une large part, n'est que le véhicule de vieilles thèses autonomistes remettant en cause le cadre institutionnel du PDRH1 ; cette remise en cause remonte à la mission d'évaluation du projet et aux négociations. Elle s'est confirmée lors du séminaire de lancement du projet et a toujours constitué un obstacle que l'UCP a eu à gérer dans l'exercice des responsabilités que lui confert l'Accord de Crédit. Il faut rappeler que la fixation des attributions de l'UCP et du comité interministériel par décret, était une conditionnalité de négociation. Par ailleurs, lors du Conseil interministériel du 2 juin 1992 sur le PDRH1, le Premier Ministre avait donné des instructions fermes pour le respect de l'Accord de Crédit et des procédures de passation de marché, entre autres.

- Le rapport n'a pas démontré que l'UCP a failli à sa mission. Les procédures critiquées, pour lourdes et longues qu'elles soient ne sont pas les siennes. Ce sont les procédures conjuguées de l'Etat et de la Banque Mondiale. La centralisation incriminée est voulue par l'Accord de Crédit.

- Le Groupe Technique Intercomposante (GTI) dont la composition et le rôle ont été définis avec les différentes USC avant la signature de l'arrêté par les 4 ministres impliqués dans le PDRH1 est un cadre de concertation nécessaire et utile, ceci contrairement aux affirmations de la page 3, dernier paragraphe.

- Revoir la conclusion de la page 4 selon laquelle l'USC/Femme ne saurait se porter garante des résultats au vu de la gestion actuelle du projet ; car une telle affirmation constitue un alibi trop facile pour justifier ultérieurement des insuffisances. D'ailleurs cette conclusion n'est qu'une caricature des attributions des USC fixées par l'Accord de Crédit.

- L'absence au sein de l'équipe de consultants d'un spécialiste en gestion financière a entraîné des propositions irréalistes relevant d'une méconnaissance des mécanismes.

En conclusion, l'UCP a souligné qu'en cas de démultiplication du compte spécial et de morcellement de la Caisse d'avance de la composante population, chaque USC devra être responsable de sa gestion devant les corps de contrôle et les bailleurs de fonds, quelque soit la formule utilisée, ceci en raison de la multiplicité des pôles de décision de cette composante (plusieurs ministères interviennent) et de certaines difficultés que l'UCP a eu à connaître (violation des procédures de marché lui occasionnant des problèmes avec les fournisseurs).

B) Quelques précisions :

- De l'USC/FEMME

. Page 3, paragraphe 4 : l'USC/Femme n'est pas sous la dépendance administrative de l'UCP, mais elle est placée sous l'autorité du Ministère de la Femme, de l'Enfant et de la Famille ;

. Page 4, paragraphe 3 : en ce qui concerne les missions de terrain, il ne s'est pas posé un problème de perdiem mais de carburant ;

. Page 6, paragraphe 1 : le programme de supervision de la formation en alphabétisation fonctionnelle a été approuvée et en exécution depuis le 5 décembre 1994 ;

. Page 7, paragraphe 1 : le projet a besoin de souplesse et de flexibilité à l'instar des autres projets similaires ;

. Page 9, paragraphe 2 : les particularités des localités se trouvant dans la frange maritime ont toujours été prises en compte dans l'estimation du carburant des équipes régionales. Des propositions ont été faites par l'USC/Femme en vue de l'acquisition de pirogues motorisées au profit de l'encadrement ;

. Page 9, dernier paragraphe : l'objet de cette conditionnalité est double: certifier que l'agent est toujours en service dans le projet d'une part et d'autre s'assurer qu'il s'occupe réellement de l'exécution du programme de travail arrêté ;

. Page 12, paragraphe 2 : l'USC/Femme ne réclame pas la conservation des pièces justificatives mais la notification des informations financières contenues dans ces documents en vue de la tenue de sa comptabilité budgétaire;

. Page 12, paragraphe 5 : le non paiement des indemnités des monitrices n'est pas lié à la clé de répartition du financement (75/25) mais à des difficultés de mobilisation de la contrepartie de l'Etat sur laquelle elle est prise en charge à 100%

. Page 21, paragraphe 4 : aucun artisan de Fatick et de Ziguinchor n'a satisfait aux conditions de présélection ;

. Page 23, point 4 : la mission de supervision effectuée du 5 au 15 décembre 1994 a démontré qu'il n'y a pas eu de déperdition ;

. Page 26, paragraphe 3 : il existe un programme d'animation des cases foyers en relation avec le volet IEC et des projets d'accompagnement sont prévus ;

. Page 28 : les recommandations 6 et 9 doivent être revues.

- De l'UCP

Page 7,3.1 dernier point : la demande de papeterie pour les équipes régionales a été faite à l'UCP récemment, à la période indiquée ;

Page 9, paragraphe 1 : ce problème de solidarité dans les retards n'a jamais été posé à l'UCP ;

6ème paragraphe : la circulaire en question a été soumise à l'attention du MEFP;

Page 10 : la décentralisation de la gestion de la composante santé a été posée comme conditionnalité et l'UCP a participé activement à sa pleine réalisation. La composante population n'a jamais fait l'objet d'une conditionnalité semblable.

Page 12, paragraphe 2 : La tenue de la comptabilité est un domaine réservé à l'UCP qui dispose de l'unique comptable recruté pour le compte de la composante population, qui conserve les pièces justificatives, subit les inspections et les audits en ce qui concerne la gestion financière.

Pour permettre le suivi financier des USC, les bons de sortie les concernant leur sont régulièrement transmis. Dans ces bons, sont indiqués les quantités et les prix. Les factures ne sont pas jointes du fait qu'elles concernent le plus souvent l'ensemble du PDRH et que les informations financières concernant les unités sont reprises dans les bons de sorties les concernant. Le fait de photocopier toutes les pièces comptables pour les distribuer aux USC à chaque achat est fastidieux et inopérant. Avec la disponibilité du logiciel comptable, l'UCP est en mesure, comme elle le fait à présent, de donner aux USC la situation budgétaire unité par unité et catégorie par catégorie.

Le suivi budgétaire peut bien être effectué à partir des bons de sortie, qui renferment toutes les informations recherchées, et les documents comptables récapitulatifs périodiques faisant la situation budgétaire.

Paragraphe 5 : Malgré les difficultés d'approvisionnement liées au refus des pétroliers de livrer du carburant, du fait des procédures de paiement du projet (75 % IDA et 25 % SEN), l'UCP avait réussi à négocier avec Mobil-Sénégal après des mois de recherche d'un pétrolier partenaire qui veuille traiter avec le PDRH1, un contrat de livraison de 10.000 litres SUPER et 100.000 litres GAZ-OIL. Seul Mobil a accepté de traiter avec le projet. Du fait des quantités élevées, il fallait solliciter conformément aux procédures sénégalaises, l'autorisation de la CNCA qui a été accordée le 23/12/93. Les procédures d'approbation du contrat ont été achevées le 22 mars 1994.

C) Observations de fond

Les observations de fond émises par l'USC/Femme, concernant le rapport de Madame Laforce sont :

a) s'agissant de la délégation de pouvoirs du Directeur de l'USC/Femme, les mises au point suivantes sont faites :

- au sein de l'USC, chaque responsable de volet s'est, jusqu'à présent, acquitté de la conception, de l'élaboration et de l'exécution de son programme d'activités ;

- à chaque fois que de besoin, des notes de service ont été signées pour la suppléance du Directeur.

De quelle forme de délégation de pouvoir s'agit-il, en dehors de ces deux cas?

- le Directeur de l'USC est un agent de l'Etat, placé sous l'autorité d'un ministre qui l'emploie en vertu des prérogatives qui lui sont dévolues par la puissance publique. Cette question n'entre pas dans l'évaluation du PDRH.

A cet effet, les recommandations R6 et R9 de la page 28 doivent être revues.

b) Par rapport aux attentes de l'USC/Femme, le rapport est une répétition des recommandations contenues dans les rapports d'activité de l'USC et dans les aide mémoire de la Banque Mondiale. Il est très descriptif et narratif.

L'USC s'attendait d'abord à un bilan critique de ses réalisations, volet par volet et à des propositions concrètes de redressement ou d'approfondissement, sur le plan de l'approche et des moyens mis en oeuvre pour atteindre les objectifs fixés.

Il devait s'agir d'un audit technico-administratif s'intéressant davantage aux ratios coûts/résultats pour analyser l'efficacité du système mis en place. Ex : coût formation d'une femme analphabète.

Par rapport aux termes de référence, le rapport du consultant paraît insuffisant.

2.4 Observations sur le rapport "Jeunes"

2.4.1 Présentation du rapport

Le jeudi 22 décembre 1994 à 15h30, les séminaristes se sont attelés à l'examen du rapport portant sur l'USC/Jeunes, élaboré par le Professeur Abdoulaye Bara DIOP à qui il est revenu de faire, en guise d'introduction à la séance, un résumé de ses conclusions.

Le Consultant a, après avoir rappelé les objectifs du PDRH1 en matière de population, et les termes de références de la consultation relevé que le Sénégal est encore loin d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé dans le domaine de la population avec un taux de croissance démographique encore élevé de 2,7 % et un taux de fécondité de 6 enfants par femme. Concernant la prévalence contraceptive, elle demeure encore faible (4,8 %) eu égard à l'objectif de 11 % qui devait être atteint en 1995. Revenant sur l'évaluation de l'USC/Jeunes, le Professeur DIOP a insisté sur les points ci-après :

a) Structure de gestion

Il a rappelé à ce niveau le rôle de l'UCP tel que défini par l'arrêté interministériel. A ce propos, le constat est que la centralisation des moyens de gestion au niveau de l'UCP n'est pas de nature à faciliter à l'USC/Jeunes, l'accomplissement de sa mission et par suite l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés. Dans ses interventions, il a aussi fait part de sa conviction selon laquelle les USC (jeunes et femme) n'acceptent pas le cadre institutionnel.

b) Structures de l'USC/Jeunes

La description du cadre institutionnel de l'USC fait apparaître trois niveaux: l'équipe nationale, les coordinations régionales et les associations de jeunes. Le Consultant a souligné la bonne collaboration au sein des équipes et la détermination des agents à tous les niveaux à réussir les objectifs fixés.

De même la disponibilité des associations au partenariat avec le Projet est noté avec satisfaction. Les formations dispensées aux jeunes sont jugées bonnes. Cependant les coordinations régionales souhaitent une meilleure décentralisation par l'équipe nationale de la gestion du Projet ainsi qu'une plus grande responsabilisation. Le respect de la hiérarchie au niveau régional devant être ainsi observé de façon plus rigoureuse par l'équipe nationale.

c) Ressources matérielles

Le retard accusé dans la mise en place du matériel audiovisuel a été déploré aussi bien par les structures décentralisées (CDEPS et foyers) que les associations en raison du fait qu'il a empêché une meilleure exécution des activités d'IEC.

d) Taux d'exécution du budget

Celui-ci demeure encore très faible : seulement 15,42 %. Ceci est dû au fait que les prévisions ne sont pas encore exécutées : comme la réhabilitation des infrastructures, le financement du Programme des associations. Il urge à ce niveau de prendre des mesures adéquates.

e) Exécution du programme

Des choses importantes ont pu être réalisées, notamment la formation des jeunes, la remise du matériel audiovisuel aux associations et aux CDEPS, l'animation et la sensibilisation.

Par contre, des contraintes existent encore comme la non réhabilitation des infrastructures et le retard dans le financement des associations. Le Consultant s'est dit confiant quant à la réussite du Projet si des mesures sont trouvées en vue d'assouplir les procédures de gestion.

Par ailleurs, des observations d'ordre général et spécifique ont été apportées par l'UCP et les USC à nombre de constats relevés par le Consultant.

2.4.2 Observations sur le rapport

Observations d'ordre général

D'une manière générale, le rapport reste descriptif ; il ne va pas au fond des choses et ne met pas l'accent sur les facteurs explicatifs.

Ainsi, le rapport n'analyse pas les causes de certains retards qu'il signale.

En effet, si le crédit a été négocié en février 1991, son entrée en vigueur en janvier 92 était liée à un certain nombre de conditionnalités. C'est ainsi qu'en 1992, il n'y a pas eu de décaissements significatifs. Les dépenses exécutées l'ont été en grande partie dans le reliquat du PPF. Les grands marchés par appel d'offre international sont arrivés à terme vers le milieu de l'année 1993.

L'USC/Santé par contre, a bénéficié d'atouts certains : disponibilité et expertise du personnel déjà en place depuis le projet "santé rurale" ; équipement disponible au démarrage du PDRH - délégation du volet génie civil (35 % du budget total du volet santé) à l'AGETIP qui est privilégiée en matière de procédures.

Au surplus, suite à la dévaluation du franc CFA, les marchés ont été suspendus pendant un certain temps dans l'attente de la décision gouvernementale sur les taux d'actualisation à appliquer à ces marchés.

B) Observations spécifiques

1) Concernant le mobilier des CDEPS :

L'UCP considère que les commandes pourront être faites dès que l'USC/Jeunes aura exprimé ses besoins. Le marché qui doit être relancé est bloqué à la demande de

l'USC/Jeune qui souhaite y intégrer ses propres besoins.

2) Calendrier de rencontre du consultant

L'UCP tient à préciser que le consultant n'a pas rencontré le technicien de suivi et d'évaluation du volet jeunes au sein de l'UCP.

3°) Sur le programme des associations

Les premiers éléments de requête pour le financement du programme des associations ont été soumis à l'UCP par l'USC/Jeune le 31 août 1994.

L'UCP a immédiatement convoqué une réunion avec l'USC/Jeunes et la Mission Résidente de la Banque pour l'étude des modalités de financement de ce programme à partir du compte domicilié à la CBAO.

Suite à cela, l'USC/Jeune a transmis à l'UCP le document final portant requête pour financement le 7 octobre 1994. L'avis de la Banque Mondiale sur cette requête a été reçu en début novembre 94. Le décaissement a été demandé à la DDI.

Sur ce point, il convient d'apporter les précisions suivantes :

a) les budgets et programmes sont élaborés et exécutés par les USC ;

b) les décaissements sont fonction des demandes des USC ; l'UCP ne peut procéder à des décaissements et à des achats que sur demande des USC;

C'est ainsi par exemple que le marché pour l'équipement des CDEPS n'est pas relancé depuis plusieurs mois suite à la demande de l'USC/Jeune qui voudrait y incorporer du mobilier supplémentaire pour l'équipe nationale. Le dossier de réhabilitation des CDEPS et foyers de jeune aurait pu être versé à l'AGETIP comme le voulait la mission de supervision de la Banque Mondiale de juin 1994. Ce marché a suivi le circuit classique des marchés de l'Etat (attente de la circulaire sur la réactualisation des marchés, examen du marché par les bureaux des marchés et de suivi du MEFP, examen du marché par la CNCA, approbation par le MEFP, etc)

Sur certains points précis, le consultant aurait dû vérifier ses informations.

L'UCP tient à sa disposition toute la documentation nécessaire pour une éventuelle vérification.

Ainsi :

P.23 : D'après le rapport, si les réunions du GTI se tiennent, "certains déplorent leur irrégularité" et que les techniciens de suivi de l'UCP ne disposeraient pas de moyens suffisants pour leurs missions sur le terrain."

Les techniciens de suivi ont besoin de véhicule, de carburant et de frais de déplacement pour effectuer leurs missions. Ces moyens existent et sont toujours à leur disposition pour leur permettre de faire leur travail.

C'est ainsi, que malgré l'absence d'activités significatives sur le terrain ; l'UCP a dirigé, chaque année une mission générale dans les 10 régions et ainsi a, en relation avec les Gouverneurs de région et les USC, mis en place des cellules régionales de suivi du PDRH1.

Chaque technicien a également, très souvent avec la Directrice de l'UCP participé aux séminaires et ateliers organisés par le projet, en tant qu'encadreurs ou acteurs aux côtés des USC.

Le GTI, quant à lui, se réunit régulièrement et à chaque fois que de besoin pour régler les problèmes ponctuels qui se posent au plan technique (exemples : convention de production et/ou de diffusion avec les médias, préparation des budgets et programmes et des missions de supervision de la Banque Mondiale, etc). Les comptes rendus existent.

Il est à noter que le cadre de concertation technique que constitue le GTI n'était pas prévu dans l'Accord de crédit, c'est sur une initiative de l'UCP qu'il a été créé par un arrêté interministériel pour une meilleure coordination des activités et la résolution concertée des problèmes du projet.

Il convient enfin de souligner, toujours page 23, premier tiret que le GTI n'a pas vocation à régler les difficultés "requérant généralement des moyens matériels et financiers". Pour ces problèmes, d'autres acteurs entrent en ligne.

P 26 à 28

Le consultant semble confondre les objectifs du projet, la stratégie arrêtée et les critères de sélection des 73 associations partenaires du projet.

Une relecture de l'Accord de crédit et du rapport d'évaluation l'aiderait à mieux s'imprégner de la philosophie et de la démarche du projet.

P.32

Sur le programme IEC/EVF

Le Consultant parle de l'absence d'un cadre d'ensemble du programme IEC/EVF et de l'absence de financement des activités IEC/EVF

L'IEC/EVF étant du ressort du volet, il appartient à l'USC/Jeunes d'élaborer un plan d'action et de soumettre à l'UCP des requêtes de financement. Dans ce cadre, toutes les requêtes de l'USC/Jeunes ayant reçu un avis de non objection du siège de la Banque Mondiale ont été satisfaites.

La non réalisation du programme IEC ne peut être imputée aux procédures de gestion. Il appartient à l'USC/Jeunes de soumettre des requêtes de financement pour l'exécution de son programme d'activité.

Il convient de relever que les activités réalisées et signalées à cette page 32, l'ont été pour une très grande part sur le budget Banque Mondiale.

P.37

Sur les contraintes liées au fonctionnement, le Consultant signale comme contrainte les dotations en carburant et leurs livraisons irrégulières.

Il appartient aux USC de faire la répartition du carburant aux équipes.

A titre d'exemple, l'UCP a livré au 30 novembre 1994 7140 litres de gas-oil et 1460 litres de super à l'USC/Jeunes.

La dernière livraison en date du 1er décembre 1994 est de deux mille (2000) litres de gaz oil.

Conclusions

En vérité sur la gestion c'est le cadre institutionnel du projet qui est dénoncé. La réponse à cela est entre les mains de l'Etat et de la Banque Mondiale

L'UCP ayant été confronté à des difficultés de non respect de procédures de marché et compte tenu de la dispersion du projet entre plusieurs ministères, estime que tout transfert dans la gestion, quelque soit la formule, devrait être accompagné d'un transfert des responsabilités financières.

2.5 OBSERVATIONS SUR LE RAPPORT IEC

2.5.1 Présentation du rapport

La présentation du rapport sur l'IEC a été faite par Mr Ousmane SAMB à la place du Consultant El Hadj KASSET, en cours de route.

Compte tenu du fait que le rapport a été envoyé aux participants au séminaire, il fallait seulement faire un bref survol de son contenu en s'appesantissant en particulier, sur le bilan de l'IEC, les recommandations formulées par le Consultant avant d'examiner les conclusions.

Il ressort de la présentation de ce rapport sur l'IEC au sein du PDRH, que celle-ci n'a pas encore connu l'essor attendu, et sa phase actuelle est caractérisée par des actions ponctuelles et isolées menées notamment par l'USC/Jeunes.

Cependant, les bases de démarrage ont été jetées par l'ensemble des USC pour une action à court, moyen et long terme.

C'est ainsi qu'il a été constaté que le personnel adéquat devant en assurer la mise en oeuvre existe et a déjà reçu une formation technique appropriée en IEC. Il a été également noté la disponibilité d'un équipement de production légère et de diffusion dans toutes les USC notamment pour jeunes et EPS.

Les stratégies pour mener les activités sont définies de façon claire et précise et un partenariat est mis en place. Mais, à une année de la fin du projet, on constate l'absence ou le manque d'activités décisives en matière d'IEC pour la réalisation des objectifs du projet.

Les 9 recommandations faites par le Consultant tendant à relancer et à rendre opérationnels les programmes d'activités IEC en direction des jeunes, des femmes, la formalisation des relations avec l'UNICOM, l'intégration de ces programmes à l'échelle du projet pour éviter l'éparpillement des initiatives, l'élaboration d'un canevas de formation en conception, gestion et réalisation de programmes IEC, etc..., n'ont fait l'objet d'aucun désaccord ni rejet de la part des participants à l'atelier.

En conclusion, le consultant a mis l'accent sur la coordination des activités au niveau central étant donné l'unicité du PDRH1 et à ce propos, a considéré que l'UCP doit être impliquée pour favoriser cette coordination et prendre en main le dossier des protocoles avec les médias.

Au terme de ce bref exposé, la méthodologie dégagée pour les débats consistait à formuler des observations par unité de soutien de composante et l'UCP, d'une part, sur la forme et d'autre part, sur le fond.

2.5.2 Présentation des observations

Observations de forme

USC/SANTE

- Certains intervenants ont fait des commentaires en rappelant l'historique de l'IEC dans le PDRH1, tandis que d'autres ont saisi l'occasion pour apporter des clarifications sur les équipements acquis à la demande de l'EPS et qui demeurent non encore déballés des caisses qui les contiennent.

- Il a été souligné que le rapport sur l'IEC n'a pas mentionné les activités IEC menées par des ONG telles SANFAM, ASBEF et GEEP qui sont pourtant importants.

L'IEC/PF est également absente du rapport.

USC/Femme

Les observations de forme suivantes sont soulevées :

. Page 6, paragraphe 2 : l'on a noté une inclusion des agents des CER dans le personnel de l'EPS, or ceux-ci dépendent du ministère de l'Intérieur qui a signé un protocole d'accord avec le MFEF pour les besoins de la composante Femme du PDRH1;

. Page 7, paragraphe 123 : reformuler le paragraphe en prenant en compte l'ensemble des activités IEC de la composante Femme et enlever "technologies appropriées",

Exemple : son domaine dépasse le cadre IEC/PF et touche d'autres volets tels que l'environnement et la législation.

La 9^e ligne du même paragraphe fait apparaître une confusion dans les appellations. Il serait plus judicieux d'écrire : "dans le cadre ...par l'intermédiaire de coordonnateurs ou coordonnatrices des services régionaux du développement communautaire".

. Page 13, dernier paragraphe : il existe déjà un protocole d'accord entre les ministères de la Santé publique et de l'Action sociale, de la Femme, de l'Enfant et de la Famille et celui de la Jeunesse et des Sports. C'est l'UCP qui doit signer un contrat avec l'UNICOM pour les décaissements liés aux productions IEC ;

. Page 19, paragraphe 31 : mettre agents des services régionaux du Développement communautaire et les monitrices des centres d'expansion rurale;

Observations de fonds

USC/FEMMES

En ce qui concerne le rapport sur l'IEC, les observations soulevées sont:

i) le Consultant n'a passé que 30 mn à l'USC/Femme, entre 15h15 mn et 15h45, le 11 octobre 1994.

Ce temps, insignifiant pour une mission aussi importante, ne lui a pas permis de cerner les atouts et les faiblesses de l'USC en matière d'IEC.

Ceci explique également les confusions notées plus haut dans l'organisation et l'appellation des services du MFEF.

Le seul document consulté par Monsieur Kasset a été le document stratégique de la composante en IEC ; il n'a pris connaissance des programmes de travail ni des rapports d'activités élaborés périodiquement et disponibles sur place.

Le bilan des activités n'est pas "quasi nul" (cf page 12, paragraphe 2.2 du rapport) car toutes les activités préparatoires ont été bouclées et d'autres activités IEC ont été menées :

- information et sensibilisation des femmes pour le choix de 221 GPF ;
- information et sensibilisation des GPF sur les critères de choix des auxiliaires (442 auxiliaires ont été choisies à raison de 2/GPF) ;
- signature de contrats avec les GPF ciblés par le programme IEC ;
- production de matériel promotionnel (tee-shirts, agendas, prospectus, banderolles) ;
- vulgarisation des activités prévues dans le programme IEC pendant les deux quinzaines notionales de la Femme (1993 et 1994) ;
- développement des thèmes prioritaires de l'IEC au cours des sessions de formation des agents d'encadrement, des alphabétisatrices et des 2873 femmes, membres des comités de gestion, avec à l'appui des affiches-problèmes (sur les grossesses rapprochées, la nutrition, les MST, l'environnement, l'Etat civil,...)
- le document de stratégie est soutenu par des programmes de travail annuels, découpés en séquences trimestrielles, mensuelles (niveau régional), avec les indications suivantes :

- . Activités
- . Echancier
- . Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)
- . Agents responsables

- Par rapport aux attentes de l'USC/Femmes, le document paraît trop descriptif. Compte tenu des termes de références, le consultant devait, à la lumière des faiblesses décelées, faire des propositions concrètes à l'endroit de l'USC pour lui permettre de redémarrer sur des bases nouvelles, avec un ordre des priorités réalisables par rapport à l'échancier du projet.

USC/Jeunes :

Cette composante a attiré l'attention de l'évaluateur sur les points suivants :

- des tentatives de coordination ont été lancées depuis quelques mois sans succès notables ;
- l'IEC de l'USC/Jeune dépasse l'IEC/EVF et embrasse d'autres domaines;
- il manque de supports et de documents pour une connaissance conceptuelle;
- la nécessité de laisser de l'initiative aux USC pour ne pas perdre la cible.

UCP :

L'intervention de l'UCP a été articulée comme suit :

- l'UCP aura-t-elle les moyens d'assurer la coordination à l'échelle du Projet ? comme le propose le Consultant.

- Elle ne sera pas en mesure d'organiser des foras régionaux. Elle n'aura pas les moyens humains pour le faire ;

L'UCP ne voudrait pas être perçue comme structure de substitution à l'EPS.

Après ces séries de questions, le consultant a apporté des réponses aux différents intervenants, sur l'ensemble de leurs observations, interrogations et préoccupations :

- il a d'abord commencé par rappeler l'objet de l'évaluation contenue dans les termes de référence pour lever dit-il les malentendus ;

- l'évaluation s'inscrit dans une perspective d'améliorer les programmes d'activités ;

- en dehors des contraintes externes relatives au dossier des médiats et interne à la réalisation des activités, il y'avait un attentisme qui ne s'explique pas.

- les activités préparatoires menées par l'USC/Femme ne peuvent être considérées comme des activités d'IEC proprement dites ;

- le document stratégique de l'USC/Femme est pertinent mais n'est pas assorti d'un plan séquentiel ;

- les auxiliaires ont été certes identifiées, mais l'activité IEC n'a pas réellement démarré ;

- en parlant des rares activités menées en IEC dans le cadre de la ligne de crédit, l'évaluateur fait allusion à celles réalisées avec la Banque et non avec le FNUAP ;

- Concernant la coordination qui implique l'UCP le consultant insiste sur sa nécessité ;

- Pour lui, l'UCP doit favoriser la coordination et peut jouer un rôle important à la lumière de son expérience. Elle doit être garante de l'activité globale - Il s'agit d'un rôle d'impulsion, d'harmonisation, d'administration et de rationalisation des moyens.

Quant aux observations de forme, elles ont été toutes acceptées par l'évaluateur.

Suite aux réponses apportées par M. Kasset, Monsieur Abdoulaye Bara Diop est revenu sur le caractère transversal de l'IEC qui est encore confronté à des difficultés de démarrage.

Des participants se sont interrogés sur les facteurs de blocage de l'IEC et se sont finalement demandés si les modalités de l'harmonisation sont pertinentes ?

D'autres ont estimé à ce propos, qu'il s'agit là d'un problème ancien et le PDRH s'est accordé à présent sur un cadre.

Au terme des débats les recommandations suivantes ont été formulés :

Recommandations :

1 - L'USC/Santé mettra à la disposition du Consultant les rapports d'activités de l'ASBEF, SANFAM et GEEP afin qu'il complète son rapport conformément aux

termes de références.

2 - La coordination technique de l'IEC/Santé demeure une prérogative de l'EPS. Cependant, l'UCP aura pour tâche d'impluser celle-ci, de la favoriser, en vue d'une meilleure harmonisation du contenu des programmes.

2.6 OBSERVATIONS SUR LE RAPPORT DE SYNTHÈSE

2.6.1 Présentation du contenu du rapport

Mr Abdoulaye Bara DIOP, Directeur de l'IFAN, a fait l'économie du rapport de synthèse en axant son intervention sur le contexte qui a prévalu à la rédaction du rapport, aux constats faits et enfin aux recommandations retenues.

- Concernant le contexte, il a rappelé que le rapport a été en réalité fait par El Hadj KASSET et lui, les deux autres consultants, Mr Verlet et Mme Jocelyne Laforce étaient déjà partis avant leur élaboration.

Après avoir reconnu le caractère incomplet du rapport de synthèse qui doit être amélioré, il a rappelé la méthodologie de la mise en forme du rapport, les constats énoncés ainsi que les principales recommandations.

Principaux constats

1 - Au niveau des structures de gestion

Une centralisation de la gestion administrative et financière des procédures et normes très lourdes et dont les délais de mise en oeuvre s'avèrent très longs.

- la difficulté de mobiliser la contrepartie

2°) Au niveau technique

D'importants retards sont constatés dans l'exécution du programme ;

en particulier :

- le volet IEC tarde à démarrer

- le génie civil accuse un retard dans sa réalisation (réhabilitation de CDEPS, constructions et équipements des cases foyers)

la mise en service des infrastructures sanitaires existantes accuse un retard (même si la composante santé s'avère être la composante la plus avancée dans la

mise en oeuvre de ses activités.

3°) Recommandations :

Elles ont été formulées pour chaque composante et concourent au déblocage des activités et à la levée des contraintes signalées dans les constats.

Après la présentation de Mr Abdoulaye Bara DIOP, un débat a été ouvert sur le rapport de synthèse.

2.6.2 Discussion du rapport de synthèse

A) Observations générales sur le rapport de synthèse

Il a été demandé :

- d'introduire un chapitre traitant de l'Unité de Coordination du Projet (UCP)
- de traiter du Renforcement Institutionnel du Programme National de Population (RIPNP)
- de tenir compte dans le rapport de synthèse des ONG partenaires du projet
- de traiter des rapports avec les autres structures impliquées dans l'exécution du projet et qui sont parfois sources de contraintes externes (DDI - DCEF - Trésor - CNCA - Banque Mondiale)
- d'évoquer les nombreux problèmes qui expliquent les retards depuis le démarrage du projet.

B) Observations spécifiques

Structures de gestion

Relations entre l'UCP et les USC (page 4)

Il a été demandé d'introduire dans ce chapitre les contraintes externes (DDI, Trésor, DCEF, CNCA, Banque Mondiale) car ils constituent des relais importants dans l'exécution du projet.

Il a été aussi mentionné la nécessité d'évoquer l'AGETIP ; car les performances de l'USC/Santé s'expliquent en plus de la technicité de son personnel et de son expérience, par l'intervention de l'AGETIP qui dispose de procédures plus souples.

Les intervenants sur ce point ont aussi demandé d'ajouter dans les recommandations, l'extension de dérogations en matière de procédures conférées à l'AGETIP au PDRH1.

Relations entre les structures nationales et les structures régionales (page 5)

Il a été demandé d'explicitier dans ce paragraphe que les difficultés de communication concernent la sous-composante jeunes.

Gestion administrative et financière (page 5)

La phrase "la centralisation et l'uniformisation des procédures et normes ne favorisent pas l'efficacité du projet" a fait l'objet de discussion.

Il a été dit que l'uniformisation des procédures loin d'être un facteur de blocage est un facteur de succès.

Le manuel de procédure qui est actuellement en vigueur dans le projet procède d'un besoin d'uniformisation des procédures, sans lequel compte tenu du nombre des composantes du projet, situés dans des ministères différents il serait difficile, voire impossible de s'accorder sur la gestion administrative et financière du projet.

Il a été recommandé de rédiger comme suit la phrase :

La centralisation des procédures et normes et l'application de mesures non sélectives ne favorisent pas l'efficacité du projet.

Concernant ce paragraphe, il a été aussi demandé de supprimer dans les 3 dernières lignes "notamment l'USC/Jeunes"

Exécution du programme (page 6)

Il a été demandé au cours des discussions :

- au 1er paragraphe dernière ligne, après "agence d'exécution", lire "paraît opportune et même a porté ses fruits".

- au 3ème paragraphe, 1ère ligne, notamment après s'expliquent à la 2ème ligne, d'ajouter "santé rurale" après l'expérience du projet

Recommandations

A propos de l'examen des recommandations, une première discussion s'est engagée, sur la manière de les présenter.

Certains ont recommandé de procéder à une synthèse de recommandations, d'autres proposent d'énoncer l'ensemble des recommandations telles qu'elles ont été formulées par composante et de veiller à préciser le problème identifié en face de chaque recommandation ainsi que le maître d'oeuvre. Concernant la 2ème proposition, le Consultant a fait noter que cette démarche n'a pas été appliquée dans les documents sectoriels, par conséquent il ne pourra pas dans la synthèse aller dans ce sens, car cela lui demanderait un travail supplémentaire.

Cependant, le Consultant a accepté de présenter toutes les recommandations sectorielles telles qu'elles ont été formulées dans les documents sectoriels.

2°) Observations spécifiques

A) Santé .

Après discussions, les observations suivantes ont été formulées :

Recommandation 5.1

A reformuler, trop vague : reprendre dans le rapport de synthèse les recommandations telles qu'elles ont été énumérées dans le rapport du consultant.

B) Femmes

Recommandations 6 et 9

Elles ne sont pas partagées par l'USC/Femmes, qui attend des clarifications en ce qui concerne les raisons qui les motivent.

Gestion financière

Recommandation 4

L'UCP fait remarquer qu'un accord était déjà intervenu quant aux modalités à mettre en oeuvre pour permettre aux USC de la composante population de pouvoir suivre l'exécution budgétaire de leurs activités.

C) Jeunes

R1 : il a été demandé par un intervenant si la recommandation ne s'adressait pas plutôt aux consultants qui doivent plutôt après études des problèmes proposer des solutions

Recommandation IV, dernière ligne

Supprimer EVF au groupe de mot IEC/EVF, car les activités d'IEC de l'USC/Jeunes sont plus étendues et englobent d'autres domaines.

Recommandation VIII

Il a été demandé de faire un effort de regroupement des différents points de la recommandation.

Au sujet des séries de mesures de décentralisation préconisées (ouverture de comptes, de caisses d'avance etc...) pour la composante population, l'UCP rappelle que la décision relève de l'Etat et de la Banque Mondiale. L'UCP dont les difficultés n'ont pas été soulevées dans le rapport de synthèse et n'ont été abordées qu'accessoirement dans les rapports sectoriels a tenu à préciser qu'au cas où une décentralisation devrait s'opérer, quels que soient le montant et la formule, chaque USC devrait être responsable et comptable de sa gestion. Cette contrepartie, pour l'UCP, relève de la logique, eu égard aux difficultés auxquelles elle a eu à faire face dans le domaine de la gestion : cas patents de non respect des procédures de passation de marché lui ayant occasionné des problèmes avec des fournisseurs, cas de signature de lettre de commande par des assistants administratifs et financiers et c'est le fournisseur qui en informe l'administrateur des crédits avant d'exiger le paiement de sa créance, demande de paiement de factures correspondant à des engagements non souscrits par le projet, factures parfois surévaluées..., livraison directe et utilisation de commandes sans bon de commande et sans la réception préalable avec l'IOF...

En outre, compte tenu de la complexité de la composante population, de sa dispersion à travers plusieurs ministères, de la multiplicité des équipes de terrain qui la composent, avec des tutelles différentes, de la diversité des pôles d'actions, il serait juste que les décisions de gestion, en cas de création des comptes, soient justifiées là où elles seront prises - la composante population n'a pas l'homogénéité de la composante santé.

Il a été reconnu dans le rapport de synthèse que les lourdeurs constituaient une contrainte "liée plus aux procédures et normes conçues par la Banque Mondiale et le Gouvernement du Sénégal qu'à une volonté de l'UCP". La centralisation tant décriée est voulue par l'Accord de Crédit et il n'a pas été démontré que l'UCP a failli à ses

responsabilités :

- celle-ci a épuisé son plan de passation de marché. Tous les marchés qui devaient être lancés sous sa responsabilité ont été exécutés et payés (équipements, véhicules, audit, manuel de procédure, logiciel comptable etc...)

- Elle s'est acquittée de ses responsabilités quand elle devait s'installer et aider les USC à s'installer : achat des premiers équipements, recrutements personnel, etc...

- Elle a joué un rôle déterminant dans le redressement des dysfonctionnements qui ont affecté l'USC/Jeunes pendant les deux premières années du projet ; le rapport sur l'USC/Jeunes l'a constaté ;

- Quand le projet a connu une paralysie liée au problème de l'IEC, elle est intervenue et a aidé à rétablir l'harmonie ;

- Elle s'est pleinement donnée pour permettre la sortie de l'instruction sur la décentralisation de la composante santé ;

- Malgré les délais impossibles dans lesquels elle est souvent mise dans la soumission des requêtes et les difficultés liées aux procédures de l'Etat et de la Banque, elle a toujours satisfait les demandes qui lui sont adressées.

- Enfin, si les USC ont réussi incontestablement leur travail préparatoire en direction des cibles (formation, sensibilisation, remise de matériel audio-visuel par exemple...), c'est qu'aussi la structure qui gère les moyens malgré les difficultés qu'elle rencontre, n'a pas failli à sa mission.

L'UCP a donc formulé les recommandations ci-après lui paraissant réalistes, à ajouter au chapitre des recommandations.

- extension des dérogations de procédures accordées à l'AGETIP aux deux composantes du PDRH1, un projet social qui a besoin de procédures courtes et rapides.

- révision de la clef de répartition dans le paiement des dépenses. Compte tenu du rejet systématique du système de paiement en vigueur par les fournisseurs et des lenteurs et blocages qu'il crée, le crédit pourrait prendre :

- à 100 % les dépenses vitales que sont l'eau, l'électricité, le téléphone, le carburant, les dépenses de santé

- à 85 % pour le reste des dépenses de fonctionnement à défaut de 100%

- relecture du manuel de procédures du projet pour l'alléger

- responsabilisation plus poussée du superviseur du projet à la Mission Résidente; une fois les budgets et programmes d'activités adoptés, il pourrait donner tous les avis de non objection à partir de Dakar ;

- raccourcissement des délais de réalimentation des comptes spéciaux.

L'UCP estime que ces mesures, alliées à une planification des besoins comme indiqué dans l'aide-mémoire de la mission de la Banque Mondiale de juin 1994, et un respect des délais convenus, raccourciraient et simplifieraient considérablement la gestion administrative et financière. Ces délais qui vont toujours de report en report, est une source considérable de retards dans l'évolution du projet.

D) IEC

Recommandation 2

Il a été signalé la difficulté de sa mise en oeuvre compte tenu du caractère informel des coordinations d'ASC créées par la sous-composante jeunes,

Recommandation 3

Il a été précisé que le programme d'IEC dont il est question a déjà été élaboré; c'est plutôt la formation qui n'a pas encore eu lieu.

Recommandation 8

Il a été noté que les intervenants en IEC du projet ont déjà été formés.

Cependant d'autres opinions exprimées sur le même problème soutiennent que la formation est permanente.

A la fin des discussions sur le rapport de synthèse, le consultant a tenu à préciser qu'il ne pourrait procéder à l'introduction de nouveaux éléments dans le rapport de synthèse que si ces derniers figurent déjà dans les rapports sectoriels.

Le travail d'amendement du rapport de synthèse pour certaines de ses parties reste subordonné au travail d'amendement des rapports sectoriels.

A la fin des travaux sur le rapport de synthèse, le séminaire a eu à entendre la lecture d'un document présenté par un groupe composé des directeurs des USC (jeunes et femmes) et de certains de leurs collaborateurs.

Le travail présenté reprend les problèmes abordés lors des discussions en plénière. Trois niveaux d'intervention sont identifiés :

I) Organisation du projet

II) Les mécanismes et procédures

III) le système de communication

Pour chaque niveau retenu, le rapport présente les constats et problèmes identifiés, tire les conséquences des constats et propose des mesures d'actions.

I Niveau : organisation du projet

A) Constats :

- cadre d'exécution lourd et complexe (multiplicité des intervenants)
- défaut d'intervention du niveau politique (Comité Interministériel)

B) Conséquences :

- délais allongés pour la prise des décisions
- Absence d'appui politique

C) Mesures :

- A moyen terme : à l'échéance du crédit : révision du cadre d'exécution du projet (31 décembre 1995)

- à court terme : révision des modalités d'exécution du projet en cours (décentralisation d'une partie de la gestion dès janvier 1995)

- AGETIPISATION de la composante population

- Au niveau autorités politiques :

- . Susciter par tous les moyens les réunions du Comité interministériel
- . Rencontrer régulièrement les ministres concernés
- . Envisager périodiquement des audiences avec le Ministre de l'Economie, des Finances et du Plan, en présence de tous les autres Directeurs d'unités.

IIè niveau : mécanismes et procédures au sein du projet

A) Constats

- . Forte concentration des pouvoirs de décision au niveau de l'UCP ;
- . Inadéquation des procédures par rapport à l'impératif d'efficacité ;
- . Implication quelque fois injustifiée de l'IDA ou de la DDI dans des décisions de gestion qui relèvent des responsables du projet et en premier lieu du Directeur de l'UCP ;
- . Non implication des USC dans le déblocage de certains dossiers ;
- . Procédures entraînant des délais excessifs dans l'exécution des activités
- . Disfonctionnement dans les approvisionnements en ressources financières ou matérielles du fait des difficultés liées aux clés de répartition des coûts additionnels (75 % ; 25 %)

B) Conséquences

Délais longs dans la mobilisation des moyens :

- . Omnipotence de l'UCP dans la gestion du projet ;
- . Lourdeurs du projet face aux situations d'urgence
- . Alourdissement inutile des procédures de décision et, corollairement des délais de réaction
- . Non valorisation du réseau de relations dont disposent les USC pour le déblocage de certains dossiers ;
- . Défaut de responsabilisation des USC ;
- . Circuits d'approbation des marchés trop longs ;
- . Rupture de trésorerie, de carburant, de fourniture et de biens divers liés à la clef de répartition des charges récurrentes (75 % - 25 %);
- . Moyens insuffisants pour les missions de terrain (taux prévu par le decret 90.600 insuffisants)

C) Mesures

- . Permettre aux USC d'engager des dépenses jusqu'à un seuil à fixer ;
- . Transfert aux directeurs des USC de la signature des bons d'entretien des véhicules
- . Sérier les décisions requérant l'avis préalable de l'IDA ou de la DDI et celles relevant de décisions de gestion interne
- . Associer les USC dans le déblocage de certains dossiers
- . Approbation globale par l'IDA des budgets et programmes de l'année, en dehors des cas prévus par les directives
- . Renforcement des moyens d'action du superviseur local du projet
- . Délégation aux USC, l'exécution des dépenses ne nécessitant pas avis de non objection et responsabilisation de l'UCP pour le reste des dépenses.
- . Prise en charge totale ou relèvement du taux par l'IDA du financement de certaines dépenses de fonctionnement

. Relèvement du taux des indemnités de mission et nombre de jours de mission

III^e niveau : système de communication

A) Constatations

Il y a au sein du projet une gestion informelle de l'information et quelquefois une inversion des canaux d'information.

Il y a un déficit de communication entre l'UCP et les USC dans le traitement des demandes des USC

Les informations concernant l'exécution budgétaire au niveau des USC sont insuffisantes

B) Conséquences des constats

Absence d'information fiable, permettant une action efficace (délais de transmission trop longs, non communication copies lettres)

Souvent, les informations venant de l'UCP ne sont pas connues à temps par les USC et vice-versa.

Non maîtrise du niveau d'exécution financière par les USC

C) Mesures

- Respect des canaux d'information formelle ;
- rendre compte régulièrement aux autorités
- Envisager la communication en temps réel des documents pertinents pour permettre le suivi budgétaire (bon de sortie, etc)
- Informer régulièrement les USC de l'état d'avancement des dossiers.

Après la présentation du travail, l'UCP a eu à intervenir sur le rapport pour apporter son avis et donner quelques précisions. Ainsi, elle a fait les remarques suivantes :

- le travail ainsi accompli reprend pour une large part des points déjà soulevés dans le cadre des discussions du séminaire.

- l'UCP aurait dû être associée à cette réflexion. Cette association aurait certainement permis à celle-ci d'apporter des clarifications sur certains points. De même le RIPNP et la composante/santé sont concernés.

- la plupart des mesures préconisées s'adressent à d'autres autorités ;
- la réflexion sur le rapport bien discutable sur plusieurs points, doit se poursuivre ultérieurement pour un approfondissement de tous les problèmes évoqués, en rapport avec toutes les unités, puisque l'élaboration et la discussion d'un tel rapport n'étaient pas inscrits à l'ordre du jour du séminaire.
- Cependant quelques redressements méritent d'ores et déjà d'être apportés à certaines inexactitudes :
 - Le Directeur de l'UCP apprécie l'opportunité de la saisine de l'IDA et de la DDI qui gère le compte spécial, selon les dispositions de l'Accord de Crédit. Quand il est par exemple saisi d'une dépense ou d'une mesure non éligible, il a le devoir de consulter l'IDA ;
 - Les USC sont impliquées dans le déblocage de leurs dossiers. Elles ont été plusieurs fois avec l'UCP aux séances de la CNCA. Par exemple, pour le marché des moteurs, c'est avec le concours de l'Assistant Administratif et financier (AAF) de l'USC/Femme que le Directeur de l'UCP a pu faire face aux nombreuses inspections qu'il a subies (inspection des Finances, Inspection Générale d'Etat) avant le déblocage du marché... Récemment l'affaire de l'installation de nouvelles lignes téléphoniques pour l'UCP et l'USC/Jeune a été confiée à l'AAF de l'USC/Jeunes qui s'était proposé de faire jouer ses relations etc... ;
 - Les réunions hebdomadaires avec les USC ont été instituées pour un dialogue approfondi permettant de faire ensemble l'état d'avancement des dossiers et de trouver des solutions concertées en cas de blocage. C'est aussi, mieux que le téléphone et les lettres, l'occasion de mieux communiquer dans le traitement des demandes des USC ; il n'y a donc pas de gestion informelle de l'information ;
 - Dans le déroulement des marchés, l'association des USC a été acceptée, dès le séminaire de lancement du projet et elle est permanente. Les USC sont présentes généralement à toutes les réunions de dépouillement et d'adjudication des marchés ; elles président et ont présidé toutes les commissions techniques des marchés qui les concernent et sont associées aux commissions de réception. Dans le système des trois quotations, l'UCP a souvent accepté de traiter avec des fournisseurs de leur choix, notamment en cas d'urgence et ces marchés ont parfois comporté des anomalies voire des irrégularités qu'il a fallu contourner avec l'aide et la compréhension de l'IOF... ;
 - Concernant l'information des autorités, il appartient à chaque Directeur d'unité d'informer régulièrement son Ministre. L'UCP quant à elle, produit chaque semaine une fiche d'information à l'attention du Ministre de l'Economie, des Finances et du Plan ;

- Avec la disponibilité du nouveau logiciel comptable confectionné par le Cabinet Aziz Dièye, les informations financières sont, régulièrement produites et sont à la disposition des USC.

2.7 Conclusions Générales du séminaire

Malgré les divergences souvent apparues au cours de l'examen des rapports d'évaluation des consultants, il est apparu aussi des points d'entente importants que le séminaire a retenus comme recommandations.

Recommandations I

Eu égard aux performances obtenues par l'AGETIP, grace aux procédures souples dont elle bénéficie, il a été recommandé d'étendre les dérogations dont elle jouit au PDRH1, composante population, comme santé.

Recommandations II

Compte tenu du caractère stratégique de certaines dépenses de fonctionnement (carburant, électricité, eau, téléphone, santé), il a été demandé de procéder à leur paiement à 100 % sur le crédit IDA.

Pour le reste du fonctionnement, à défaut de 100 %, il a été demandé d'adopter la clef de répartition suivante 85 % crédit IDA, 15 % contrepartie du projet :

il a été demandé de procéder à une réduction des délais de réalimentation des comptes.

Recommandation III

Compte tenu de la dévaluation intervenue en janvier qui a eu des répercussions sur le coût de la vie, il est demandé la révision des taux d'indemnités de mission et des nombres de jours des missions.

En outre, il a été demandé que les frais de mission puissent être pris en charge à 100 % par le crédit IDA.

Recommandation IV

L'utilisation du manuel de procédure a permis au cours de ces deux dernières années de mesurer son efficacité ainsi que ses points faibles.

Il importe donc à la lumière de l'expérience acquise de revoir le manuel de

procédure afin d'améliorer ses performances.

Recommandations V

Le retard de plus d'un an accusé dans l'exécution du projet dont les causes ont été largement discutées (déroulement des marchés ; alimentation des comptes, dévaluation, difficultés avec la CNCA, difficultés liées à la contrepartie), a eu comme conséquences entre autres, le décalage de plus d'un an dans la réalisation des activités du projet.

Pour pouvoir finaliser toutes les activités prévues il importe de prévoir un délai supplémentaire d'au moins un an pour rattraper le retard accusé.

III. ORGANISATION DE LA REVUE A MI-PARCOURS

A la fin du séminaire, une discussion a eu lieu sur les modalités d'organisation de la revue à mi-parcours.

Ainsi, la liste des documents à soumettre à la revue a été faite ainsi qu'une programmation de la remise de ces documents. La forme de la revue également a été définie.

Concernant la liste des documents, elle sera constituée des rapports finalisés des consultants, du rapport du séminaire consacré à ces documents, des budgets et programmes d'activités 1995, du bilan de l'année 1994 et du budget de reprogrammation des crédits disponibles. Concernant le calendrier de préparation et de remise des documents, il a été ainsi fixé :

- . 2 Janvier 1995 : dépôt des observations des différents services impliqués dans la composante Santé par l'USC/Santé
- . 8 Janvier 1995 : dépôt des rapports sectoriels des consultants présents à Dakar.

Le rapport de synthèse devrait être disponible vers le 15 Janvier après intégration de l'ensemble des observations.

Les consultants internationaux recevront le rapport du séminaire contenant les observations sur leur document respectif.

La date de réaction des consultants internationaux n'étant pas maîtrisable, pour éviter tout retard, la synthèse se fera sans les attendre et les contre-observations qu'ils feront seront versées dans les observations de la revue à mi-parcours.

La forme de la revue : Elle se fera sous la forme d'un atelier regroupant la partie sénégalaise et la Banque Mondiale.

Auparavant, il a été noté qu'il serait utile de réunir le Comité Interministériel afin d'harmoniser les positions de la partie sénégalaise.

A défaut, une concertation avec les services concernés du Ministère de l'Economie des Finances et du Plan serait utile.