

983

**SENEGAL**  
**REVUE CONJOINTE DE PERFORMANCE DE**  
**PORTEFEUILLE-PAYS (CPPR)**

**Les 19 et 20 juin 2003**

**DOCUMENT DE SYNTHESE**

**Banque mondiale/Sénégal**

	<p>- Assurer la dotation initiale de médicaments</p> <p>- Mettre en place les comités de santé</p>			<p>MCD en attendant pour le démarrage effectif. Livraison stock initial ME/PE en cours</p> <p>Comités de santé en place</p> <p>Tous les postes de santé fermés devenus opérationnels en plus de 3 des 4 PS de la commune de Kaolack par défaut d'eau et d'électricité. Le 4<sup>e</sup> PS est raccordé et le paiement est déjà effectif pour la SDE et l'électricité est déjà raccordée.</p>	
4. Retard dans la relance du SIG	<p>- Mettre en place les équipements et les rendre opérationnels</p> <p>- Assurer le démarrage de l'application « Santé »</p> <p>- Former le personnel à l'utilisation du SIG</p> <p>- Diffuser les informations statistiques de 1997 à 2001 (financement IDA)</p>	31/07/02	<p>Démarrage du traitement informatisé des données</p> <p>Personnel formé sur le SIG</p> <p>Statistiques diffusées</p>	<p>la défaillance de la SONATEL demeure la seule contrainte actuelle qui bloque le démarrage effectif de l'application santé pour consacrer définitivement l'informatisation du SIG. Des discussions sont en cours pour rendre disponible la ligne indiquée. En attendant, la DERF a profité de la disponibilité des équipements pour démarrer la formation des cibles au niveau central et procéder à des tests in situ.</p>	DERF
5. Retard dans le démarrage de la formation décentralisée	<p>- Publier le décret et rendre opérationnels les centres régionaux de formation</p> <p>- Contractualiser avec, au moins, deux écoles privées de formation de personnels paramédicaux</p>	30/09/02	<p>Décret publié</p> <p>Contrats signés</p>	<p>Les centres régionaux de formation (CRF) seront fonctionnels dès la rentrée scolaire d'octobre prochain. Les résultats du concours sont disponibles. Les directeurs des trois centres ciblés (Kaolack, Tamba et Fatick) sont nommés ainsi que le coordonnateur de la formation décentralisée sein de la DERF. Les équipements et autres dispositions nécessaires pour un bon démarrage des cours sont d'ores et déjà en cours de réalisation. La signature est déjà faite.</p>	DERF
6. Retard dans la mise en œuvre du programme de	<p>- Démarrer la construction du Siège du MSP</p>	31/07/02	<p>Rapport de démarrage disponible</p>	<p>Le génie civil plus particulièrement visé concerne le siège du MSHP, du SGE de St-Louis, des centres de santé de Darou Khoudoss et de Thionk-Essyl.</p>	DAGE

## Table des Matières

<b>I - Objectifs de la Revue</b>	<b>1</b>
<b>II – Examen d’Ensemble du Portefeuille</b>	<b>2</b>
<b>A - Taille et Composition du Portefeuille</b>	<b>2</b>
<b>B - Performance du Portefeuille</b>	<b>4</b>
<b>C – Résultats des Performances du Portefeuille</b>	<b>7</b>
<b>III - Problèmes Liés à l’Exécution des Projets</b>	<b>8</b>
<b>A – Projets Jugés non Satisfaisants</b>	<b>10</b>
<b>1. – Education</b>	<b>10</b>
<b>2. – Mobilité Urbaine</b>	<b>11</b>
<b>B - Questions Transversales</b>	<b>11</b>
<b>C – Méthodologie des Travaux de la Revue</b>	<b>15</b>

### Annexes

- Annexe 1 : Résumé évaluation OED par secteur  
(projets clos durant exercices 1990-2001)**
- Annexe 2 : Plan d’actions du CPPR de mai 2002 sur gestion financière  
et passations de marchés**
- Annexe 3 : Proposition de tableau de synthèse des prévisions  
semestrielles de décaissements**
- Annexe 4 : Questionnaire sur le processus des passations des marchés**
- Annexe 5 : Questionnaire sur les questions institutionnelles**
- Annexe 6 : Plan d’actions du CPPR de mai 2002 sur questions institutionnelles**

**Plans d’actions par projet mis à jour par l’équipe Gouvernementale sur la base  
des rapports des dernières missions de supervision.**

**PLAN D'ACTION POUR LEVER LES OBSTACLES IDENTIFIES DANS LE  
PORTEFEUILLE DE LA BANQUE MONDIALE AU SENEGAL  
Secteur : SANTE, Projet : PDIS/PLCME  
ETAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE AU 19/06/03**

Problème	Action	Date	Contrats signés	Niveau de réalisation	Responsable
1. Difficulté de gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signer les contrats avec les personnels contractuels</li> <li>- Communiquer aux partenaires au développement le document de stratégie de la contractualisation</li> <li>- Démarrer les études programmées dans le domaine des ressources humaines (motivation, statut personnels EPS)</li> </ul>	<p>30/06/02</p> <p>31/05/02</p> <p>30/09/02</p>	<p>Contrats signés</p> <p>Remise effective</p> <p>Démarrage effectif</p>	<p>- Contrats signés depuis le 20 juin 2002 et personnels déjà en poste : 69 ICP, 2 médecins, 2SFE. Les postes de santé fonctionnent actuellement.</p> <p>- Etude sur la DRH terminée depuis fin août</p> <p>- Etude sur le statut des EPS : AO déclaré infructueux et Avis IDA favorable pour mise en place d'une commission nationale. En plus budget prévisionnel</p> <p>- Evaluation des offres au nombre de 4 faite depuis le 19/09/02. Rapport approuvé et contrat en voie de signature.</p>	<p>DAGE</p> <p>CAS/PNDS</p> <p>DAGE</p>
2. Retard dans la mise en œuvre de la réforme hospitalière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finaliser le plan d'action de l'appui de l'IDA aux EPS de Louga et Tamba</li> <li>- Arrêter les tarifs de soins applicables dans les EPS</li> </ul>	<p>31/05/02</p> <p>30/06/02</p>	<p>Plan disponible</p> <p>Arrêté signé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La BM participera effectivement au financement des projets d'établissement des EPS de Tamba, Kaolack et St-Louis. Le maître d'œuvre pour la réalisation de ces travaux est sélectionné.</li> <li>- Les plans d'action de ces EPS soumis tout dernièrement à l'IDA sont en cours de finalisation.</li> </ul>	<p>IDA</p> <p>DES</p>
3. Fermeture de postes de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affecter les ICP</li> <li>- Mettre en place les équipements</li> </ul>	<p>31/07/02</p>	<p>Postes de Santé opérationnels</p>	<p>69 ICP affectés et équipements en place</p> <p>Convention signée avec la PNA pour la première dotation en médicaments et mesures alternatives prises par les</p>	<p>DAGE</p>

**SENEGAL**  
**Revue Conjointe de la Performance du Portefeuille-Pays**  
**19-20 juin 2003**  
**Document de Synthèse**

**I - OBJECTIFS DE LA REVUE**

1. La présente Revue vise à permettre aux autorités du Sénégal et à la Banque mondiale (i) d'examiner conjointement l'avancement de l'exécution des projets, et (ii) d'arrêter un ensemble de mesures correctives pour une meilleure gestion du portefeuille en vue d'accélérer les décaissements et d'atteindre les objectifs de développement des opérations.
2. Cet examen se concentre avant tout sur des questions de mise en œuvre. Il va notamment prendre en compte (i) les plans d'actions définis conjointement lors de la Revue de mai 2002 et de l'atelier de suivi de celle-ci en novembre 2002, (ii) les conclusions des dernières missions de supervision, (iii) les recommandations de la revue conjointe de la passation des marchés (CPAR) pour le Sénégal, (iv) les recommandations de l'évaluation de la gestion des finances publiques et des pratiques comptables et secteur privé (CFAA), et (v) les recommandations de l'examen des justificatifs des états certifiés des dépenses (ECD) et du renforcement des capacités en gestion financière et en passation des marchés.
3. Au delà des questions de mise en œuvre, la Revue du portefeuille va faire le lien avec les grandes orientations de développement définies par le Gouvernement dans son Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) et par la Banque dans son Document de Stratégie d'Assistance-Pays (SAP). Les questions que l'on abordera lors de la Revue dans des domaines tels que le développement communautaire et la décentralisation fiscale, l'amélioration de la gouvernance et le renforcement de la responsabilité dans l'utilisation des ressources publiques relèvent du dialogue en cours entre le Gouvernement et la Banque dans ces domaines.

<p>Existence d'un programme de travail réalisable avant la fin du projet</p>	<p>Elaboration d'un programme d'activités et d'un plan de passage des marchés pour les activités à mener</p>	<p>Programme d'activités et plan de passage des marchés élaborés et soumis à l'IDA</p>	<p>Juin 2002</p>	<p>Les programme d'activités, le Plan de Passage des marchés et le plan de décaissement sont élaborés</p> <p>Les trois documents sont soumis à l'IDA</p>
<p>4</p>	<p>5. Absence d'une politique au niveau du sous secteur de l'enseignement supérieur</p>	<p>Plan d'actions élaboré soumis à la Banque Mondiale</p>	<p>Juin 2002</p>	<p>Un projet de plan d'actions a été élaboré et discuté avec l'IDA</p>

## II - EXAMEN D'ENSEMBLE DU PORTEFEUILLE

### A - TAILLE ET COMPOSITION DU PORTEFEUILLE

4. Au 1<sup>er</sup> juin 2002, le portefeuille de la Banque pour le Sénégal comprenait 20 projets représentant un volume d'engagements de 814 millions de dollars et un montant décaissé de 249 millions de dollars (voir Tableau 1). Le projet Promotion de l'Investissement Privé a été approuvé le 20 mai 2003, et n'est pas encore entré en vigueur.

5. Le portefeuille actif actuel se caractérise de la façon suivante :

- 12 crédits spécifiques d'investissement
- 6 crédits à des programmes évolutifs – APL (Services agricoles, Education de qualité pour tous, Programme national d'infrastructure rurale, Fonds de développement social, Mobilité urbaine, et Nutrition)
- 1 crédit d'investissement pour le développement des connaissances – LIL (Centre d'enseignement à distance)
- 1 crédit d'assistance technique (modernisation des systèmes d'information des services publics).

6. La composition sectorielle est détaillée au Tableau 1 :

- Développement Rural	8%
* - Services Sociaux	27%
- Urbain	18%
- Energie/Eau/Transports	40%
- Gestion Economique	1%
- Secteur Privé	6%

7. L'âge moyen des projets est actuellement de 4,4 ans, y compris 8 projets de plus de 5,5 ans. Si l'on s'en tient aux stipulations des Accords de Crédit, 13 projets seront clos dans les 18 mois à venir (d'ici le 31 décembre 2004), ce qui devrait faire baisser considérablement l'âge moyen du portefeuille.

MINISTRE DE L'EDUCATION

PROJET D'AMELIORATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ETAT D'EXECUTION DU PLAN D'ACTION ISSU DE LA REVUE DU PORTEFEUILLE  
DE LA BANQUE MONDIALE AU SENEGAL DES 21 ET 22 MAI 2002

SITUATION AU 19 JUIN 2002

N°	Problèmes posés	Recommandations Solutions	Indicateurs/Repères	Echéances	Etat d'exécution
1	Existence de ressources pour la maintenance de la bibliothèque centrale de l'Université Cheikh Anta DIOP	Fournir à la Banque Mondiale les justifications de l'existence de ressources pouvant assurer la maintenance de la Bibliothèque.	Document budgétaire fourni	Juin 2002	Les documents budgétaires disponibles collectés sont transmis à la Banque Mondiale
2	Existence de ressources pour la maintenance des équipements scientifiques à acquérir pour les facultés	Fournir à la Banque Mondiale les justifications de l'existence de ressources pouvant assurer la maintenance des équipements	Document budgétaire fourni	Juin 2002	Les documents budgétaires disponibles collectés sont transmis à la Banque Mondiale
3	Inexistence d'un Plan de maintenance satisfaisant de l'UCAD	Elaboration et soumission à l'IDA d'un Plan de Maintenance réactualisé	Plan élaboré et soumis à l'IDA	Juin 2002	Le Plan est élaboré et est transmis à la Banque Mondiale

**Tableau 1 : État des crédits au 1<sup>er</sup> juin 2003 – par secteur**  
(En millions de dollars E.U.)

Secteur	N° du Crédit	OD	AE	Engagement	Décais- sement	Non décaissé	Évaluation	Approbat ion	Entrée en vigueur	Clôture
<b>Développement rural</b>										
Promotion export. agricoles	3017	S	S	8,0	4,3	3,8	29/09/97	09/12/97	20/08/98	31/12/03
Prog. nation. d'infrastruct. rurale	3315	S	S	28,5	5,0	23,6	13/09/99	27/01/00	08/02/01	30/06/05
Serv. agr & org. des producteurs	3219	S	S	27,4	10,5	17,4	15/06/98	20/05/99	3/05/00	31/12/04
				<b>63,9</b>	<b>19,1</b>	<b>44,3</b>				
<b>Services sociaux</b>										
<i>Éducation</i>										
QEFA	3333	I	I	50,0	20,5	29,8	03/10/99	11/04/00	08/11/00	31/12/03
Enseignement supérieur	2872	S	S	26,5	18,5	5,1	29/01/96	04/06/96	03/10/96	30/06/03
Centre d'enseig. à distance	3398	S	S	2,1	1,5	0,6	04/07/99	29/06/00	20/03/01	30/04/04
<i>Santé</i>										
Dév.intégré du secteur santé	2985	S	S	50,0	25,8	23,1	23/05/97	04/09/97	02/02/98	30/06/03
Maladies endémiques	2951	S	S	14,9	5,6	9,3	06/12/96	08/05/97	01/08/97	30/06/04
VIH/SIDA	3601	S	S	30,0	1,2	32,2	19/11/01	07/02/02	31/01/03	30/09/07
Nutrition	3619	S	S	14,7	1,6	15,0	21/01/02	14/03/02	27/06/02	15/01/06
<i>Social</i>										
Prog. Fonds de dév. social	3446	S	S	30,0	6,2	26,7	26/06/00	20/12/00	06/07/01	31/12/04
				<b>218,2</b>	<b>80,5</b>	<b>138,6</b>				
<b>Secteur urbain</b>										
Prog. d'améliorat. de la mobilité urbaine.	3354	I	I	70,0	2,3	71,3	28/01/00	25/05/00	14/05/01	31/12/05
Progr. dév. urb. & décentr.	3006	S	S	75,0	47,6	27,3	31/03/97	20/11/97	28/05/98	31/12/04
				<b>145,0</b>	<b>48,1</b>	<b>97,9</b>				
<b>Énergie/Eau/Transport</b>										
<i>Énergie</i>										
Gest.partic.durable de l'énergie	2963	S	S	5,2	3,2	1,9	17/03/97	12/06/97	10/12/97	31/12/04
Proj. régional d'énergie	2972	S	S	10,5	9,2	1,2	27/11/96	26/06/97	30/04/98	30/06/03
<i>Eau</i>										
Proj. à l.t. dans le secteur eau	3470	S	S	125,0	6,0	132,1	01/06/99	06/03/01	07/11/01	31/12/07
Secteur de l'eau	2758	S	S	100,0	64,9	21,0	05/12/94	29/06/95	12/07/96	31/12/03
<i>Transports</i>										
Transports II	3183	S	S	90,0	11,8	78,4	19/10/98	30/03/99	31/12/99	30/06/05
				<b>330,7</b>	<b>91,8</b>	<b>232,2</b>				
<b>Gestion économique</b>										
Modernisation des systèmes d'information	3289	S	S	10,2	3,4	7,0	03/09/99	02/11/99	13/04/00	31/12/03
				<b>10,2</b>	<b>3,4</b>	<b>6,8</b>				
<b>Secteur Privé</b>										
Promotion Inv. Privé	3762			46,0	0	46,0	04/01/03	05/20/03	-	31/12/08
				<b>46,0</b>	<b>0</b>	<b>46,0</b>				
<b>Total</b>				<b>814,0</b>	<b>249,1</b>	<b>572,8</b>				

**Constructions scolaires**

	Retard dans le programme de construction scolaire : non disponibilité d'une bonne partie des infrastructures à rentrée des classes	Formuler et mettre en œuvre une stratégie d'accélération des constructions scolaires  Examiner avec tous les partenaires la possibilité de financement du déficit de salles de classes pour la première phase estimé à environ 1100 classes.	Stratégie formulée et mise en œuvre		La création de l'agence des constructions scolaires suit son cours, le projet de décret sera partagé par le MEN. Un programme de construction pour 2003 est disponible à la DCES.  Pour la première phase du PDEF, le déficit des constructions de l'Etat se chiffre à 200 classes. Le reste soit 900 classes relève de la part du secteur privé.
11					
12	Lacunes dans les programmes de constructions et d'équipements scolaires	Mettre en place un dispositif de coordination et de suivi des constructions, avec implication de tous les acteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prendre l'arrêté créant le dispositif</li> <li>- Transmettre le rapport sur la Coordination des constructions scolaires</li> </ul>	Avant juin 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'arrêté ministériel est pris.</li> <li>- Le rapport de suivi des constructions scolaires est transmis aux acteurs et partenaires concernés</li> </ul>
13	- Déficit de financement des constructions pour l'année 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Porter de 3 à 4 milliards de FCFA, le budget de construction de classes du Primaire</li> <li>. Trouver les ressources pour la construction des 200 classes du moyen pour la phase 1 du PDEF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 1 milliard supplémentaire de l'CFA alloué</li> <li>. Financement disponible</li> </ul>	2002  2002 /2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'augmentation d'un milliard du budget de construction du primaire est pris en compte dans le cadre d'un réaménagement du budget 2002.</li> <li>Un plan d'investissement sera soumis au MEF sur sa demande pour prendre en compte les 200 classes du moyen.</li> </ul>

## B - PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE

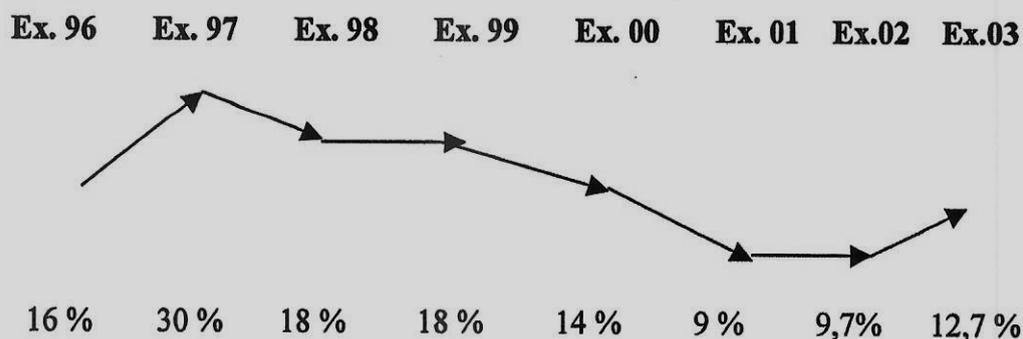
8. Le portefeuille s'était détérioré de façon substantielle en 2001 en raison des retards dans le déroulement des réformes économiques, des remises en cause de certains choix d'orientation au niveau gouvernemental et des difficultés à prendre les mesures requises. Lors de la Revue de mai 2002, 9 projets étaient jugés insatisfaisants pour ce qui est de l'avancement des opérations ou des objectifs de développement. Il faut reconnaître que des efforts importants ont été faits de part et d'autre au cours de la dernière année pour améliorer la situation du portefeuille. Cependant, bien que cette situation se soit améliorée de façon conséquente depuis mai 2002, l'atelier de novembre a noté que les efforts produits devaient être soutenus si l'on voulait conserver les acquis et accéder à un niveau de décaissements adéquat.

9. Il faut noter également qu'une amélioration significative de la performance du portefeuille est un facteur important pour permettre à terme un accroissement de l'enveloppe IDA allouée au Sénégal, car selon les directives mandatées, le système d'allocation des fonds est basé sur une évaluation des performances des pays emprunteurs (CPIA en anglais)<sup>1</sup>, y compris les performances en matière d'exécution du portefeuille de projets en cours.

### Niveau très Faible de l'Utilisation des Ressources

10. Le Document de Stratégie d'Assistance-Pays indique que le taux d'exécution du portefeuille s'est ralenti en 2000 et 2001, et ne s'est accéléré qu'à la mi-2002, à l'issue d'un dialogue serré entre la Banque et le Gouvernement. Comme le montre le **Tableau 2**, le ratio des décaissements de 12,7 % au 1<sup>er</sup> juin 2003<sup>2</sup>, bien que plus élevé que pour les deux derniers exercices (9 pour cent en 2001 et 9,7 pour cent en 2002) reste nettement insuffisant à un mois de la clôture de l'année fiscale 2003.

Tableau 2 : Ratios de Décaissements



<sup>1</sup> Il est proposé qu'une présentation powerpoint sur le CPIA soit faite lors de la Revue.

<sup>2</sup> Exercice 2003 va du 1er juillet 2002 au 30 juin 2003.

Le Ratio de décaissement est le rapport des décaissements de l'année au solde non décaissé du portefeuille de la Banque au début de l'année (pour les projets d'investissement seulement).



11. Il conviendra que l'on discute en profondeur lors de la Revue des raisons de cette utilisation très faible des ressources pour les investissements, notamment pour les projets à très faible Ratio de décaissement, tels que présentés au **Tableau 3** ci-dessous (notamment les projets Transport, Eau à long-terme, Mobilité Urbaine). La discussion devra proposer des mesures à prendre pour que le ratio de décaissement puisse être ramené au moins à 20 pour cent pour le Sénégal au cours de l'exercice 2004 <sup>3</sup>(il est d'environ 20 pour cent pour la Région Afrique). Il semblerait que le déblocage de certains gros contrats en infrastructure (eau, mobilité urbaine, transports, etc) durant l'exercice 2004 devrait permettre une amélioration du taux des décaissements durant l'année à venir.

Secteur Eau	44.4
Développement Urbain et décentralisation	36.3
Transports II	6.8
Services Agricoles	22.5
Développement Intégré du Secteur Santé	11.9
Education Supérieure	3.2
Programme Pilote d'Alphabétisation	66.1
Programme à long-terme Eau	0.6
Programme Fonds de Développement Social	11.4
Maladies Endémiques	18.2
Projet Régional Energie	59.7
Gestion Participative Durable de l'Energie	33.9
Programme Qualité Education pour Tous	29.3
Promotion de l'Investissement Privé <sup>4</sup>	0
Promotion Exportations Agricoles	22.8
Mobilité Urbaine	0.2
Programme National d'Infrastructure Rurale	11.4
Modernisation des Systèmes d'Information	11.5
Centre d'Enseignement à Distance	19.5
Nutrition	9.7
VIH/SIDA	3.6
<b>Moyenne</b>	<b>12.7</b>

<sup>3</sup> Allant du 1<sup>er</sup> juillet 2003 au 30 juin 2004

<sup>4</sup> Projet n'est pas encore entré en vigueur

<p>Approfondissement de la connaissance du système éducatif au plan économique, financier et socioculturel</p>	<p>Faire des études sur :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) L'analyse sectorielle</li> <li>2) Les études thématiques sur             <ol style="list-style-type: none"> <li>2-1) La demande d'éducation</li> <li>2-2) Le traque</li> <li>2-3) La petite enfance</li> <li>2-4) La décentralisation et la gestion</li> <li>2-5) L'enseignement supérieur</li> </ol> </li> </ol>	<p>Différentes études prêtes avant la revue de novembre 2002</p>	<p>1) premier draft en juillet 2002 2) rapports définitifs en juillet 2002</p>	<p>- Un comité de pilotage est mis en place. Le contrat du CREA est signé. Toutes les études sont prêtes sauf celle qui porte sur l'Enseignement supérieur. Leur restitution et leur validation sont programmées pour juin-juillet 2003</p>
<b>Gestion budgétaire</b>				
<p>Allocation sectorielle problématique</p>	<p>Veiller au respect des paramètres du cadrage macro-économique, notamment la part de l'Elémentaire dans le Budget de Fonctionnement</p>	<p>Allocation respectée (44% pour l'Elémentaire en 2003)</p>	<p>Fin mai cadrage révisé  Budget exécuté en 2001 en juillet  POBA et projet de budget en septembre / octobre</p>	<p>- Le document du cadrage financier mis à jour, intégrant les nouvelles mesures du Gouvernement dans le secteur de l'éducation en 2001, est disponible depuis fin juin 2002. Le document est transmis à l'IDA qui a approuvé les conclusions.  - La dernière version du rapport économique et financier préparé par le CREA est disponible. Le document est transmis à l'IDA. - un projet de budget respectant le cadrage du PDEF notamment le poids de l'élémentaire a été élaboré.</p>
<p>Maîtrise insuffisante du cycle budgétaire (préparation, planification et exécution du budget)</p>	<p>Veiller à l'affinement du dispositif de préparation et d'exécution budgétaire, son appropriation et son application par les acteurs</p>	<p>Acteurs formés (niveau central et local)  Taux correct d'exécution du budget</p>	<p>Octobre 2002</p>	<p>La Dage a commencé à renforcer ses capacités, au niveau central dans le domaine de la préparation du budget avec le concours du MEF et du CREA.  Au niveau local, une rencontre de travail s'est tenue le 19 mai 2002 avec le Bureau exécutif national de l'Amicale des Chefs d'Etablissement du Sénégal à l'Inspection d'Académie de Dakar dans le cadre de la vulgarisation de la nomenclature de l'UMOA.</p>
<p>Difficulté dans le suivi de l'exécution budgétaire : collecte, traitement et transmission des informations</p>	<p>Mettre en place un système performant de suivi-budgétaire</p>	<p>Système mis en place  Disponibilité d'informations financières fiables et en temps opportun</p>	<p>Fin juillet 2002  Octobre 2002</p>	<p>Deux nouvelles divisions ont été créées au sein de la DAGE. Le processus de recrutement des 13 comptables est en voie de finalisation. Le processus de recrutement du deuxième spécialiste en passation des marchés est très avancé.</p>

12. La lenteur des décaissements a un impact négatif sur la durée d'exécution des projets qu'il conviendra de mesurer pendant la Revue. La discussion devra notamment porter sur les projets qui sont en phase d'exécution depuis plusieurs années et dont les décaissements restent extrêmement bas. C'est le cas des projets suivants marqués en caractères gras au Tableau 4 :

<b>Projet</b>	<b>Période d'Exécution depuis la Date de Mise en Vigueur (Années)</b>	<b>% Décais.</b>	<b>Date Clôture</b>
<b>Eau à Long-terme</b>	<b>2 -</b>	<b>5%</b>	<b>31/12/07</b>
<b>Fonds Développement Social</b>	<b>2</b>	<b>21%</b>	<b>31/12/04</b>
<b>Mobilité Urbaine</b>	<b>2</b>	<b>3%</b>	<b>31/12/05</b>
<b>Qualité Education pour Tous</b>	<b>3 -</b>	<b>41%</b>	<b>31/12/03</b>
<b>Programme Nat. d'Infrastr. Rurales</b>	<b>2 -</b>	<b>18%</b>	<b>30/06/05</b>
<b>Modernis. des Systèmes d'inform.</b>	<b>3</b>	<b>33%</b>	<b>31/12/03</b>
<b>Services Agricoles</b>	<b>3</b>	<b>37%</b>	<b>31/12/04</b>
<b>Transports II</b>	<b>3.5</b>	<b>13%</b>	<b>30/06/05</b>
<b>Export. Agricoles</b>	<b>5 -</b>	<b>54%</b>	<b>31/12/03</b>
<b>Dév. Intégré Santé</b>	<b>5 +</b>	<b>52%</b>	<b>30/06/03</b>
<b>Maladies Endémiques</b>	<b>6 -</b>	<b>38%</b>	<b>30/06/04</b>
<b>Enseignement Supérieur</b>	<b>7-</b>	<b>70%</b>	<b>30/06/03</b>
<b>Centre Enseignement à Distance</b>	<b>2 +</b>	<b>71%</b>	<b>30/04/04</b>
<b>VIH/SIDA</b>	<b>0.5 -</b>	<b>4%</b>	<b>30/09/07</b>
<b>Nutrition</b>	<b>1</b>	<b>11%</b>	<b>15/01/06</b>
<b>Développement Urbain &amp; Déc</b>	<b>5</b>	<b>63%</b>	<b>31/12/04</b>
<b>Gestion Particip. Durable Energie</b>	<b>5.5</b>	<b>62%</b>	<b>31/12/04</b>
<b>Projet Régional Energie</b>	<b>5</b>	<b>88%</b>	<b>30/06/03</b>
<b>Secteur Eau</b>	<b>7</b>	<b>65%</b>	<b>31/12/03</b>

MINISTERE DE L'EDUCATION

PROGRAMME DECENNAL DE L'EDUCATION ET DE LA FORMATION

ETAT D'EXECUTION DU PLAN D'ACTION ISSU DE LA REVUE DU PORTEFEUILLE  
DE LA BANQUE MONDIALE AU SENEGAL DES 21 ET 22 MAI 2002

SITUATION A LA DATE DU 19 JUIN 2003

N°	Problèmes posés	Recommandations Solutions	Indicateurs/Repères	Echéances	Etat d'exécution
<b>Politique sectorielle</b>					
1	Retard dans la mise en place des organes de pilotage	Prendre le décret sur les organes de gestion	Décret signé et publié Organe de pilotage mis en place  - POBA validé par les organes de gestion suivant Accord de Crédit	Fin juillet 2002  Sept/ oct/2002	Décret déjà pris. Nomination des CRCS et CDCS. TDR des premières rencontres du CONSEF et du CNCS transmis
2	Nouvel organigramme du secteur non encore mis en oeuvre	Prendre le décret sur la Direction des Ressources Humaines  Finaliser et adopter le nouvel organigramme du secteur	Décret signé  Nouvel organigramme adopté et décret y relatif signé et publié	30 Juillet 2002  Septembre 2002	Le DRH n'a pas encore été nommé à ce jour

## Risques liés au Portefeuille

13. Au 1<sup>er</sup> juin 2003, deux des 20 projets du portefeuille sont considérés insatisfaisants (Qualité Education pour Tous et Mobilité Urbaine), représentant environ 15 pour cent de l'ensemble des engagements (voir Tableau 5). Un projet est considéré comme un projet à problème potentiel (Transport II) en raison des goulots d'étranglement entravant l'exécution de l'opération, notamment en ce qui concerne la gestion financière, les décaissements, et le non-suivi des dispositions légales telles qu'inscrites à l'accord de crédit. Il y a donc trois projets « à risques » dans le portefeuille, représentant environ 26 pour cent des engagements.

Indicateur	2000	2001	2002	2003
<b>Évaluation du portefeuille</b>				
Nombre de projets en cours d'exécution	20	21	21	20
Période moyenne d'exécution (en années)	2,5	3,1	3,6	4,4
Pourcentage de projets à problème sur la base du nombre	0	19	28.6	10,0
Pourcentage de projets à problème sur la base des montants	0	19	32.0	14.7
Pourcentage de projets à risque sur la base du nombre	0	19	28.6	15.0
Pourcentage de projets à risque sur la base des montants	0	19	32.0	25.7
Coefficient de décaissement (%)	14,4	9	9.7	12,8
<b>Gestion du portefeuille</b>				
CPPR durant l'année (oui/non)	non	oui 1/	Oui 2/	Oui 3/
Ressources affectées à la supervision (total, en dollars '000)	1 388	1 656	1 905	1 621
Moyenne par supervision (dollars/projet, '000)	60	72	90	77

1/ Suivi CPPR 1999

2/ CPPR en mai 2002

3/ suivi du CPPR de mai 2002 en novembre 2002 et CPPR annuel en juin 2003

14. L'indice de proactivité du portefeuille pour le Sénégal est de 66.7 pour cent. Il représente la proportion des projets à problèmes au cours des 12 derniers mois pour lesquels des mesures correctives ont été prises. Ces mesures couvrent l'éventail suivant : restructuration, annulation et/ou suspension de crédit, et reclassification des projets dans la catégorie satisfaisante.

## C - RESULTATS DES PROJETS DU PORTEFEUILLE

15. Pour la période couvrant les projets clos durant exercices 1990-2001, sur 39 projets, 19 ont été jugés entièrement satisfaisants et 11, assez satisfaisants, comme suit au Tableau 6. Cette évaluation des résultats est faite par un Département indépendant

<p><b>6. Projet de Modernisation des Systèmes d'Information de l'Administration (PMSIA)</b></p>	<p>1. Clôture du projet trop proche (31 décembre 2002) par rapport aux délais de mise en œuvre des actions retenues</p> <p>2. Transfert de la gestion des fonds au projet de l'APIX à la DDI</p>	<p>Continu</p> <p>Immédiat</p>	<p>- Respect du planning et des mesures arrêtés lors de la dernière mission de supervision</p> <p>- Demande à adresser à la DDI</p>	<p>- Meilleur suivi du projet par la Direction de l'informatique de l'Etat ;</p> <p>- Mise en œuvre de Plan de Passation des marchés de Lettre de demande signée</p> <p>- Crédit mis en vigueur</p>	<p>- Cellule de gestion du projet et DIE</p> <p>- Cellule de gestion du projet</p> <p>- Cellule de gestion du projet</p>	<p>- Tous les marchés à l'exception de l'intranet du gouvernement sont en phase d'exécution.</p> <p>- 4 appels d'offres de l'intranet du gouvernement sont en phase de lancement.</p>
<p><b>7. Programme de Renforcement de la Nutrition (PRN)</b></p>	<p>1. conditions de mise en vigueur du crédit non encore remplies</p>	<p>Sans délai</p>	<p>- Mise en place contrepartie Elaboration Manuel de Procédure</p> <p>- Signature lettre d'exécution avec le MSP</p> <p>- Elaboration plan d'action an 1</p> <p>- Recrutement auditeur externe</p>	<p>- Crédit mis en vigueur</p>	<p>PM/MEF</p>	<p>- Toutes les mesures ont été réalisées. Le crédit a été mis en vigueur. L'exécution du projet se déroule normalement.</p>

à la Banque mondiale (OED). Une description de l'évaluation ci-dessus avait été donnée dans le Document de Synthèse de la Revue de mai 2002 (voir résumé en Annexe 1).

Secteur	Nombre de projets	Résultat satisfaisant	Résultat assez satisfaisant	Developpement institutionnel substantiel	Viabilité probable
Gestion Economique	8	2	4	3	2
Ressources Humaines	6	2	3	2	1
Développement Rural	9	2	2	1	0
Infrastructure	12	10	2	5	7
Energie et Industrie	4	3	0	1	2
Total	39	19	11	12	12

16. La SAP note que le manque de rigueur dans l'exécution des projets/programmes par le passé s'est traduit par un impact sur le développement moins important que ne le permettait l'aide octroyée. Le Gouvernement et la Banque mondiale doivent pouvoir démontrer que les investissements faits pour le développement ont effectivement les résultats et l'impact attendus. Dans ce sens, il est important que la Revue soit l'occasion d'examiner le lien entre les objectifs de développement et l'impact. Elle devrait aussi permettre de voir si les systèmes de suivi et d'évaluation sont bien en place pour juger de la progression en direction des résultats à atteindre.

### III - PROBLEMES LIES A L'EXECUTION DES PROJETS

17. Les problèmes identifiés l'an passé sont de nature variée. Certains ont trouvé des solutions rapides, d'autres requièrent un effort sur le plus long terme. Il est à noter qu'un certain nombre de recommandations n'ont pas été prises en compte, et il apparaît qu'un suivi plus serré est de rigueur.

#### Identification des Problèmes dans les PSR

18. Le Tableau 7 à la page suivante présente la performance de chaque projet du portefeuille, telle que décrite dans les rapports soumis par les Chargés de projets de la Banque (PSR en anglais). La Revue permettra aux deux parties d'avoir une bonne compréhension des évaluations des problèmes présentés dans ces rapports et des critères de jugement utilisés dans l'ensemble du portefeuille. Elle permettra aussi de recouper ces évaluations avec les discussions qui auront lieu sur chaque opération et de voir si le facteur risques du portefeuille correspond bien à l'image qu'on en a à la lecture du Tableau 7.

<p><b>5. Programme d'Appui aux Communes (PAC)</b></p>	<p>1. Indisponibilité de sites à PIKINE (Hôtel de ville, Etat Civil, Marché central des fruits et légumes) et à DAKAR (Centre socioculturel du Point E, Centres de santé de Gueule Tapée, Fass Colobane, Derklé et de Grand Yoff)</p>	<p>- Organiser des concertations entre le Ministère chargé des Collectivités locales, le MEF, l'ADM, l'administration territoriale et les délégations spéciales concernées pour étudier la question</p>	<p>Avant fin avril</p>	<p>- Sites trouvés avant</p>	<p>- Ministère chargé de la décentralisation</p>	<p>Pour la ville de Dakar, les montants ont été affectés à la voirie. Les projets pour lesquels les sites posent problème ont été supprimés. Il n'existe pas encore de documents officiels donnant l'autorisation d'utiliser les sites.</p>
<p>2.</p>	<p>Indisponibilité des équipements et du personnel de santé dans le cadre du PAC 1, 2 et 3</p>	<p>- Prévoir dans les budgets des CL les ressources nécessaires pour le personnel requis et les équipements des infrastructures sanitaires</p>	<p>Courant 2002</p>	<p>- Dotations budgétaires dans prochains budgets des collectivités locales de 2003</p>	<p>- Ministère chargé de la décentralisation</p>	<p>- Fait</p>

**Tableau 7 : Rapports (PSR) Pour Chaque Projet du Portefeuille**  
 Evaluation des Problèmes  
 Au 1<sup>er</sup> juin 2003

Projet	Date PSR	OD	AE	Age Projet	Gestion Financ.	Perform. Financiere	Suivi l'evaluat.	Gestion Passation Marchés	Accords Juridi.	Gestion Projet	Décaiss. Lents	Safegu.	Risque <sup>5</sup>
VIH/SIDA				1.3									M
Nutrition				1.2									S
Educ Distance				2.9									M
Modern.Syst.Inform.				3.6									S
Prog.Nat.Inf.Rurales				3.4						I			M
Mobilité Urbaine		I	I	3.0						I	I		M
Exp.Agricoles				5.5									M
Educ.Qual.Tous		I	I	3.1			I		I	I			S
Gest.Part.Dur.Energ.				6.0									M
Proj.Energ.Regional				5.9								I	M
Maladies Endemiq.				6.1	I						I		M
Fonds Dev.Social				2.5		I							S
Eau Long-Terme				2.2				I					M
Educ Superieure				7.0									S
Prog.Intégré Santé				5.8							I		M
Services Agricoles				4.0									S
Transport II				4.2	I				I		I	I	M
Dev.Urbain				5.5				I					M
Eau				7.9									M

<sup>5</sup> M = modeste, S = substantiel

4. Dispositif de gestion du Lac de Guiers non fonctionnel	Finaliser le plan de gestion environnementale du Lac de Guiers ; Mettre en place une structure opérationnelle de gestion.	Janvier 2003  Avril - mai 2003	Plan de gestion disponible  Structure de gestion fonctionnelle	MMEH  MMEH/MEF	L'élaboration du plan de gestion environnementale est en cours. L'engagement devrait être repoussé à fin 2004.
5. Résorption des arriérés communes pour les années 96 et 97	Préparer les états des arriérés ; Procéder au paiement des arriérés	Sans délai	Etat des arriérés disponibles ; Arriérés apurés	SDE MEF	Les arriérés commencent à être résorbés
6. Persistance des arriérés des universités	Etudier la possibilité du transfert de la gestion du budget eau des universités au Ministère de l'Education ; Mise en place de la cellule de suivi des consommations d'eau de l'administration	Janvier 2003  Fin mai 2002	-Budget 2003  -Arrêté interministériel signé	MEF  MMEH	- Cette étude n'a pas été réalisée. Le transfert n'a pas été pris en compte dans le budget 2003  - L'arrêté n'a pas encore été soumis pour signature

## A – PROJETS JUGES NON SATISFAISANTS

### 1. EDUCATION

19. Le projet Qualité Education pour Tous (QEFA) est jugé insatisfaisant depuis 17 mois et la date de clôture est actuellement prévue le 31 décembre 2003. Une mission de Revue à mi-parcours vient d'avoir lieu en avril 2003 et a examiné avec le Gouvernement les questions de choix de politiques sectorielles, y compris en termes de gestion du secteur et du programme, planification et exécution budgétaire, coordination, renforcement des capacités, etc. Des discussions sont en cours avec le Gouvernement pour une restructuration du projet et une prolongation éventuelle de la date de clôture. La Revue du portefeuille sera l'occasion d'échanges sur les points principaux de l'aide mémoire et le plan d'actions y afférent afin de finaliser le processus de restructuration. Ces documents seront distribués lors de la Revue et serviront de base aux discussions de l'atelier sur l'Education prévu la matinée du deuxième jour de la Revue.

#### Contexte Sectoriel

20. Le projet QEFA fait partie des opérations sectorielles du portefeuille dont la mise en oeuvre représente un défi à la fois au Gouvernement et à la Banque, comme le montrent les dysfonctionnements rencontrés dans les secteurs concernés. Le Gouvernement dans son rapport introductif sur « les modalités d'intervention dans le cadre de l'exécution de la dépense publique au Sénégal » indique que les programmes sectoriels seront considérés comme les principaux instruments de mise en oeuvre du DSRP. Comme indiqué ci-dessus, dans l'Education, les problèmes ont trait notamment au degré d'engagement politique au niveau des réformes devant permettre d'améliorer l'efficacité et l'équité des dépenses publiques dans le secteur. Dans la Santé, la planification et le processus de budgétisation au niveau régional et au niveau des districts s'avèrent difficiles. Bien que la gestion budgétaire et financière ne sera pas au centre des discussions de la Revue, l'examen de chaque projet ne manquera pas de noter les déficiences rencontrées au niveau de la formulation/ exécution des budgets, l'intégration des opérations au processus de répartition des crédits budgétaires et de l'exécution du budget de l'Etat.

21. Le Gouvernement confirme aussi que la mise en oeuvre du DSRP représente une opportunité d'harmoniser les appuis apportés par les donateurs. La Revue sera l'occasion de revoir avec le Gouvernement ce que cela implique au niveau de la gestion des programmes sectoriels et du portefeuille dans son ensemble.

	5. Retard dans la Signature de l'accord de crédit FND relatif aux centres coûts de contrôle technique	- relancer le Fonds Nordique pour l'envoi de l'accord de crédit	Sans délai	Accord de crédit signé	MEF/DDI	Accord de crédit signé. L'assistance technique pour la mise en place des centres de visites techniques tarde à voir jour.
4. <b>Projet Sectoriel Eau (PSE) + Projet Sectoriel Eau à Long Terme (PLT)</b>	1. Non application de l'ajustement tarifaire au 1 <sup>er</sup> janvier 2002	- Préparation et signature Arrêté portant application de l'ajustement tarifaire	Fin avril	Arrêté signé	MMEH	Fait Plan d'action pour les maraîchers prévu avant la fin de l'année.
	2. Non adoption de la nouvelle grille tarifaire eau et assainissement	- préparation et discussion sur les différents scénarios possibles entre MMEH, MEF et PM ; - Préparation et signature décret.	15 mai 2002	- rapport de présentation des différents scénarios préparés ;	Cellule PSE/MMEH	Application de la nouvelle grille tarifaire
	3. Non officialisation des décisions prises concernant la TVA dans le secteur de l'eau	- Préparation et signature d'un avenant au contrat d'affermage ; - Formaliser cette décision par notification MEF au MMEH ;	13 juin 2002 Fin avril 2002 Fin mai 2002	- Décret signé - Avenant signé - Lettre de notification signée	MMEH MMEH/MEF MEF/DGID	Les décisions prises concernant la TVA ont été officialisées à travers l'avenant au contrat d'affermage. Une correspondance a été adressée par le MEF au MMEH dans ce sens. L'avenant est dans le circuit pour signature

## 2. MOBILITE URBAINE

22. Le projet Mobilité Urbaine est jugé insatisfaisant depuis 14 mois. L'aide mémoire de la mission d'octobre 2002 avait constaté que les lenteurs de mise en œuvre de l'opération se traduisent par un faible taux de décaissement, et peu d'activités, même en termes d'études ou actions nécessaires à la réalisation d'investissements. D'autre part, il était noté que plusieurs recommandations des dernières missions de supervision n'ont pas été suivies d'effets. Une mission de supervision a lieu début juin 2003, et il est proposé que l'aide mémoire et le plan d'actions y afférent servent de base aux discussions de l'atelier sur les Transports prévu la matinée du deuxième jour de la Revue (les documents seront distribués lors de la Revue).

23. Le projet Transports a été reclassé dans la catégorie satisfaisante lors de la mission de supervision de décembre 2002, qui avait noté néanmoins la persistance de certaines faiblesses dans l'exécution du projet, notamment du fait des retards dans la conclusion de la concession du chemin de fer Dakar-Bamako et dans l'exécution des travaux routiers sur le financement IDA. La mission avait noté le besoin d'un suivi attentionné. Une mission de supervision est prévue du 6 au 14 juin 2003, et il est proposé que la Revue fasse le point sur le plan d'actions qui aura été agréé lors de cette supervision (ce document sera distribué lors de la Revue).

## B - QUESTIONS TRANSVERSALES

24. *Gestion Financière/Audits*<sup>6</sup>. Cette question s'inscrit dans le cadre global de l'exercice d'évaluation des systèmes de gestion des finances publiques (CFAA en anglais). En outre, une mission d'examen des justificatifs des états certifiés des dépenses (ECD) et du renforcement des capacités en gestion financière et en passation des marchés dans le cadre des projets financés par l'IDA a eu lieu en mars 2003. Il s'agissait de (i) évaluer le risque fiduciaire présent dans la gestion des projets/programmes en cours d'exécution, (ii) porter le niveau de la gestion financière à un niveau plus performant, et (iii) convenir avec les responsables de la gestion des projets d'un plan d'actions. Il est proposé que ce plan d'actions serve de base aux discussions de l'atelier du deuxième jour sur la gestion des projets (ce document sera distribué lors de la Revue)

25. En ce qui concerne la gestion financière, les recommandations principales portent sur les points suivants :

- a) mettre en place un cadre comptable et financier harmonisé pour l'ensemble des projets,
- b) procéder à la mise à jour régulière du manuel de procédures,
- c) s'assurer que les logiciels comptables sont utilisés de manière rationnelle,

<sup>6</sup> Le plan d'actions du CPPR de mai 2002 est joint en Annexe 2.

<p>3. Mise en place du Fonds Développement des Transports Urbains</p>	<p>- Préparer le projet de loi relatif au FDTU</p>	<p>Jun 2002</p>	<p>- Loi adoptée lors de la prochaine session de l'Assemblée nationale</p>	<p>- CETUD/MEF</p>	<p>- Le fonds devait être financé par l'Etat, les collectivités locales et les opérateurs privés. Le projet de loi permettant aux collectivités locales et opérateurs privés de participer au financement a été adopté le 22 mai 2003 et doit passer à l'assemblée nationale</p>
<p>4. Retard dans la mise en œuvre du volet renouvellement des cars rapides</p>	<p>- renégocier l'accord de crédit sur les conditionnalités relatives au renouvellement de cars rapides</p>	<p>- sans délai</p>	<p>Accord de crédit renégocié sur ce point</p>	<p>MET/MEF/BM</p>	<p>Les opérateurs ont été contraints de participer au financement. Il a été prévu de lancer un appel à la présélection : 4 fournisseurs potentiels sont retenus, le dépôt des offres est prévu pour le 19 juillet 2003, les fournisseurs ne seront connus qu'au mois d'août.</p>

- d) assurer le suivi de la préparation des rapports de gestion (LACI) quand requis par l'Accord de Crédit,
- e) assurer la formation du personnel comptable et financier.

26. En ce qui concerne les audits, les recommandations incluent :

- a) redéfinir la procédure de sélection des auditeurs en la confiant à une commission spéciale mise en place à cet effet,
- b) préparer la mission des auditeurs en améliorant les méthodes d'arrêté des comptes, les analyses des comptes et la mise en œuvre des recommandations précédentes,
- c) organiser une planification dans la gestion des opérations d'audit,
- d) systématiser l'exploitation des rapports d'audit par l'adoption et le suivi de plan d'actions.

27. Il est à noter que bon nombre de rapports d'audit dûs au 30 juin 2003 n'ont pas été reçus à ce jour. Il s'agit notamment des rapports concernant les projets suivants :

- a) Services Agricoles et Org. Producteurs
- b) Agetip (comptes propres + projets)
- c) Enseignement Supérieur
- d) Education Qualité pour Tous
- e) Mobilité Urbaine
- f) Transports II, SNCS
- g) Modernisation des Systèmes d'Information
- h) Programme National Infrastructures Rurales

28. En ce qui concerne les décaissements, la Banque mondiale propose que sur la base des prévisions semestrielles de décaissements de chaque projet, la Revue produise un Tableau de Synthèse des Prévisions Semestrielles de Décaissements. Ce tableau permettrait de faire un suivi plus rapproché de la situation au niveau du Gouvernement et de la Banque (une proposition de Tableau se trouve en Annexe 3).

29. Pour les demandes de retrait de fonds, il est à noter que 21 pour cent du nombre de DRFs sont soit retournées ou approuvées pour des montants réduits (ceci représente 3 pour cent de la valeur en dollars des DRFs soumises). Le Service des Décaissements de la Banque mondiale traite une DRF en 5,4 jours en moyenne (temps écoulé entre réception des DRFs et approbation du paiement).

30. *Passation des Marchés*<sup>7</sup>. Le Rapport Analytique du Système de Passation des Marchés au Sénégal (CPAR en anglais) a été finalisé en mars 2003 et a été récemment discuté avec le Gouvernement. Il est proposé que les recommandations de ce rapport servent de base aux discussions de l'atelier du deuxième jour sur la gestion des projets. Ces recommandations portent essentiellement sur les points suivants :

---

<sup>7</sup> Le plan d'actions du CPPR de mai 2002 est joint en Annexe 2.

3. Projet d'amélioration de la mobilité urbaine (PAMU)	1. Mise en concession du chemin de fer de banlieue	- Schéma institutionnel pour le PTB terminé depuis juin 2002	Juin 2002	Schéma institutionnel fixé	MET/MIEF sous supervision PM	Le rapport a été adopté en août 2002. Un échéancier pour la filialisation du PTB a été élaboré. Les statuts de la société filialisée à la SNCS ont été adoptés. Etude en cours pour le plan d'entreprise sur les 5 ans.
	2. Financement des gares routières après le retrait de l'AFD	- Elaborer et soumettre à la Banque Mondiale une ré-allocation de la composante voirie urbaine du PAMU pour prendre en charge le financement de l'aménagement des gares de routières de Pompier et Colobane  - Rechercher le financement de la gare des Beaux maraichers et du déplacement du marché de Thiaroye dans le cadre du PPTE	Juin 2002  Sans délai	Le réaménagement a été fait.  - La gare des Beaux Maraichers et le déplacement du marché de Thiaroye réalisés	- CETUD/DCEF  - CETUD/DCEF	La demande de ré-allocation des ressources a été faite. L'étude de restructuration des gares de Colobane et Pompier a été lancée.  325 millions seront financés par BCI pour réaliser les voiries d'accès et les ouvrages d'art. Le démarrage des travaux est prévue pour le 4 <sup>ème</sup> trimestre de cette année.

- a) améliorer l'efficacité du système et la capacité d'absorption des ressources publiques,
- b) améliorer les systèmes de contrôle des marchés publics,
- c) améliorer le dispositif de lutte contre la corruption,
- d) améliorer le partenariat secteur public-secteur privé.

31. En ce qui concerne les dossiers de passation de marchés qui ne sont pas soumis à la revue a priori, la mission ECD de mars 2003 a fait des recommandations qui ont essentiellement porté sur les procédures en termes de manuels, consultations de fournisseurs, sélection des consultants, planification des opérations de passation des marchés, suivi des marchés.

32. L'examen de l'état d'avancement des projets ne manquera pas de soulever un certain nombre de problèmes qui sont bien connus dans le domaine des passations de marchés du portefeuille, et qui à ce jour n'ont pas trouvé de solution. Ceux-ci comprennent notamment:

- a) les contraintes pesant sur la passation des marchés notamment en ce qui concerne les opérations de lancement, de dépouillement et d'adjudication des appels d'offres,
- b) les lenteurs dans les processus de passation de marchés, y compris l'approbation des marchés (à ce niveau une collecte de données est en cours auprès des différentes unités de gestion de projet – voir questionnaire en Annexe 4),
- c) les lenteurs dans les paiements dues aux délais longs de traitement des dossiers,
- d) les niveaux des seuils,
- e) le manque de connaissance des procédures des bailleurs,
- f) le manque de planification et de suivi des contrats (les difficultés apparemment rencontrées par les équipes pour remplir le questionnaire ci-dessus semblent illustrer ce point).

33. Enfin, certaines questions relatives à la mise en application du nouveau code des marchés demeurent, entre autres :

- a) quelle commission des marchés ouvre les offres et attribue les marchés,
- b) comment la CNCA est-elle saisie pour se prononcer sur les marchés soumis à son examen,
- c) qui introduit le contrat pour les formalités d'approbation par l'autorité compétente,
- d) qui introduit les demandes de non objection à l'IDA.

34. Il est proposé que les discussions concernant les passations de marchés lors de l'atelier sur la gestion des projets la matinée du deuxième jour de la Revue soient alimentées par (i) les points issus de l'examen des projets le 1<sup>er</sup> jour, (ii) les recommandations du CPAR, (iii) les recommandations de la mission ECD, et (iv) l'analyse préliminaire du questionnaire ci-dessus.

2. Projet sectoriel des Transports 2ème phase (PST2)			Mai 2002	- Lettre de mission HAALSS - Code AC et règlements techniques adoptés	DAC/HAALSS sous arbitrage MET/PM MET/PM	Lettre de mission HAALSS élaboré et adopté
1. Relations entre la DAC et la HAALSS	- Préciser les relations de manière à la lever toute équivoque	- Préciser les relations de manière à la lever toute équivoque	Mai 2002	- Lettre de mission HAALSS	DAC/HAALSS sous arbitrage MET/PM	Lettre de mission HAALSS élaboré et adopté
2. Classement de l'aéroport LSS comme aéroport de « catégorie 1 »	- élaborer un nouveau Code de l'Aviation Civile et adopter les règlements techniques afférents	- élaborer un nouveau Code de l'Aviation Civile et adopter les règlements techniques afférents	Septembre 2002	- Code AC et règlements techniques adoptés	MET/PM	Code AC est adopté en Conseil des Ministres. Vote et adoption pour le parlement. Reste les règlements techniques.
3. Problèmes de gestion des AANS : statut, méthodes comptables, coordination, états financiers 1998 et 1999	- élaborer et transmettre un plan d'actions correctrices	- élaborer et transmettre un plan d'actions correctrices	Fin avril 2002	Plan d'actions adopté	AANS	Le plan d'action adopté mais pas respecté
4. Incidence du report de l'âge de la retraite sur le financement du plan social de la SNCS	- élaborer et transmettre une proposition de ré-allocation des fonds du projet	- élaborer et transmettre une proposition de ré-allocation des fonds du projet	2 <sup>ème</sup> semestre 2002	Après finalisation processus de mise en concession de l'AXE Dakar - Bamako	SNCSS	proposition du ré-allocation de fonds faite
4. Non viabilité de la desserte maritime Dakar - Ziguinchor	- Confier l'exploitation de la desserte à un opérateur privé	- Confier l'exploitation de la desserte à un opérateur privé	2 <sup>ème</sup> semestre 2002	DAO pour l'exploitation de la desserte	MET	DAO lancé
5. problème de coordination dans l'entretien routier	- établir, mettre à jour et suivre régulièrement un plan de passation des marchés	- établir, mettre à jour et suivre régulièrement un plan de passation des marchés	Sans délai	Plan de passation disponible	MET/AATR	Le processus est en cours et très avancé. Plan triennal entretien routier élaboré et disponible

35. Il est également proposé qu'un tableau de suivi des passations de marchés pour les projets IDA soit défini et agréé au cours de la Revue.

36. *Suivi Evaluation.* Le quatrième volet du DSRP porte sur la mise en œuvre de la stratégie et le suivi des résultats. Le Gouvernement reconnaît que la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation est essentielle pour juger de la progression réalisée en direction des objectifs visés et des résultats à atteindre. La Banque mondiale apportera un appui au Gouvernement dans ce sens.

37. En termes de mesure des résultats, la Banque définit les indicateurs mesurables de la SAP en fonction de l'évolution des objectifs du DSRP vers la réalisation des objectifs millénaires de développement (OMD).

38. En termes de mesure au niveau de chaque opération, les systèmes de suivi-évaluation varient énormément. Une analyse des PSRs indique que certaines opérations ne possèdent pas d'indicateurs de performance clairement définis ; d'autres ont des indicateurs définis, mais manquent d'informations sur les données de base ; d'autres encore ont des indicateurs définis, disposent de données de base, mais n'ont pas de données sur la situation actuelle pendant la phase d'exécution du projet.

39. Il semble souhaitable que des informations plus précises sur ces systèmes de suivi-évaluation soient collectées avant d'organiser une discussion avec le Gouvernement sur ce sujet. Il est proposé que cette collecte de données soit faite dans les mois à venir et présentée lors du suivi de la Revue en novembre/décembre 2003.

40. *Arrangements Institutionnels pour la Gestion du Portefeuille.* De bonnes questions ont été soulevées lors du CPPR de mai 2002, mais le problème reste entier. Le Rapport CPAR note les déficiences en termes de capacité à gérer les portefeuilles d'investissement, notamment :

- a) des insuffisances dans la préparation des opérations et une faible supervision nationale,
- b) l'obligation pour les bailleurs de fonds de se substituer à la supervision nationale manquante en s'impliquant plus que théoriquement nécessaire dans le suivi des opérations,
- c) une multiplicité des procédures des bailleurs et pour un même bailleur, une trop grande diversité de procédures entre projets et/ou secteurs,
- d) un besoin de mener une réflexion plus poussée sur les aspects institutionnels de la gestion des projets financés par les bailleurs de fonds et notamment la performance des unités d'exécution des projets.

41. Il est proposé que la Revue examine le lien entre la performance des opérations et l'environnement institutionnel de gestion du portefeuille. Plusieurs cas de figures prévalent aujourd'hui, allant des unités de projets (PRN, PPEA), à l'exécution par des départements ministériels (PDEF, PDIS), à la contractualisation partielle ou entière de certaines activités telles que gestion financière et passation des marchés, ou encore l'exécution par des entités autonomes (AGETIP, AATR, ASER), etc. Compte tenu de la

**PLAN D'ACTION REVUE PORTEFEUILLE PROJETS BANQUE MONDIALE - ETAT D'EXECUTION AU 19 juin 2003**

Intitulé projet	Principaux problèmes identifiés	Actions à entreprendre	Délais de mise en œuvre de l'action	Indicateur de suivi de la mise en œuvre de l'action	Structure responsable de l'action	Etat d'avancement
<p>1. Programme de gestion durable des énergies traditionnelles et de substitution (PROGEDE)</p>	<p>1. Mobilisation de fonds destinés à la vulgarisation des réchauds à kérosène et à l'appui des initiatives des populations ;</p>	<p>- Après la recherche infructueuse d'une institution financière, proposer à la Banque le choix porté sur une ONG pour gérer ces fonds.</p>	<p>Mai 2002</p>	<p>- avis de non objection de la banque ; - mise à disposition des fonds à l'opérateur</p>	<p>- Coordination PROGEDE/Banque Mondiale</p>	<p>- L'ONG GADEC a été choisie pour gérer les fonds d'appui du volet offre mais le contrat n'est pas encore signé. Le protocole a été signé Les fonds sont disponibles dans le compte spécial. Des discussions sont en cours avec la même ONG (ses propositions financières ne sont pas encore finalisées) pour la gestion des fonds d'appui du volet Demande. La dernière mission BM a marqué son accord de principe sur ce choix. La non objection de la Banque a été accordée</p>

performance inégale du portefeuille, il serait utile d'identifier les facteurs qui contribuent aux difficultés de gestion de projets, à savoir éventuellement les arrangements institutionnels, la compétence et motivation du personnel, la charge de travail, la définition des responsabilités, etc.

42. Une collecte de données est en cours auprès des différentes unités de gestion du portefeuille sur le personnel, les coûts, etc. Les résultats seront présentés lors de la Revue (voir questionnaire en Annexe 5). Il est proposé que la discussion sur les arrangements institutionnels lors de la Revue soit alimentée par les recommandations du plan d'actions défini lors du CPPR de mai 2002 (voir Annexe 6) et sur l'analyse préliminaire des données collectées.

43. *Décentralisation.* La décentralisation progressive de la gestion des ressources financières a fait récemment l'objet d'une étude de la part du Gouvernement. Des discussions techniques sont en cours entre le Gouvernement et la Banque mondiale sur la façon d'améliorer les systèmes budgétaires décentralisés, notamment dans les secteurs sociaux. Etant donné les travaux en cours de part et d'autre, il est proposé que cette question ne fasse pas l'objet d'un atelier spécifique lors de la Revue, bien que des aspects particuliers à chaque projet ne manqueront pas d'être mentionnés pendant l'examen du portefeuille.

## C – METHODOLOGIE DES TRAVAUX DE LA REVUE

44. Afin d'analyser les questions ci-dessus sous divers angles, il est proposé que la Revue se déroule de la façon suivante (voir proposition d'ordre du jour ci-après) : les départements/unités en charge de l'exécution des projets feront un exposé de la mise en œuvre de chaque opération le premier jour. Compte tenu du grand nombre de projets à passer en revue, et pour laisser place à la discussion sur la recherche de solutions, il est proposé que ces exposés soient très concis (maximum 10 minutes sur la présentation des objectifs de développement et leur atteinte, ainsi que sur les difficultés rencontrées et un plan d'actions pour y remédier).

45. La matinée du deuxième jour sera consacrée à quatre ateliers : les deux premiers examineront les problèmes liés à l'exécution des opérations dans les secteurs de l'Éducation et des Transports (les deux secteurs pour lesquels des opérations sont jugées insatisfaisantes). Les deux autres ateliers seront consacrés (i) aux questions de gestion financière et passations des marchés qui sont des cause de faibles décaissements de plusieurs opérations, et (ii) aux questions institutionnelles, et en particulier le lien à définir entre la performance des opérations et le mode institutionnel de gestion du portefeuille (unités de projets, responsabilisation des départements ministériels, contractualisation partielle ou entière de certaines activités, etc).

46. L'après-midi du deuxième jour sera entièrement consacré à la finalisation du plan d'action de suivi de la Revue. Il est important de définir des cibles précises, des mécanismes et un calendrier de suivi de cette Revue.

# PLAN D 'ACTION

## Diapositive 9

PLAN D 'ACTION			
Actions	Responsable	Structures impliquées	Echéances
1. Evaluation performances des unités de coordination	DDI	DCEF, ministères, BM, unités de projet	Déc 02
2. Audit organisationnel des projets programmés.	Ministères	MEF, BM	Juillet 03
3. Organiser les réunions trimestrielles d'échanges	DCEF	Ministères et unités de projet	Octobre 02

## Diapositive 10

PLAN D 'ACTION (suite)			
Actions	Responsable	Personnes impliquées	Période
4. Organiser le séminaire ministériel Govy IDA sur le portefeuille	MEF	Ministères	A déterminer
5. Organiser une réunion de revue du portefeuille	DCEF	IDA, autres ministères et unités de projet	1 fois avant chaque revue

## Plan d'Actions

47. Il est proposé que les travaux de la Revue soient représentés sous la forme de plans d'actions suivants :

- a) Education
- b) Transports
- c) Gestion Financière/Décaissements/Audits
- d) Passation des Marchés
- e) Questions Institutionnelles

Ces plans d'actions devraient faciliter le suivi dans les mois à venir. Les responsabilités des actions à prendre pour l'amélioration du portefeuille y seront clairement spécifiées. L'après-midi du deuxième jour serait consacré entièrement à la discussion et finalisation de ces plans d'actions qui pourraient ensuite être discutés avec le Ministre des Finances pour leur validation.

Projet/Secteur	Problème Rencontré	Suivi des Recommandations antérieures (si c'est le cas)	Recommandations de la Revue	Actions	Responsabilité	Période

48. Pour référence, les plans d'actions suivants avaient été produits lors de l'atelier de suivi du CPPR en novembre 2002 :

- a) Education
- b) Développement Rural
- c) Transports
- d) Mobilité Urbaine
- e) Santé

Le Gouvernement a mis à jour les plans d'actions de tous les projets en tenant compte des récentes missions de supervision. Ces plans révisés sont annexés à ce document et pourront servir de document de base pour les discussions.

- redynamiser, à court terme, les unités de coordination sectorielles, notamment pour le PSAOP et le PDEF (plus de pouvoir, plus de moyens, repositionnement institutionnel) ;
- dans le court terme : renforcer la délégation/contractualisation de certaines tâches à des entités d'exécution performantes ;
- dans les moyen et long termes, renforcer les capacités de l'administration centrale et décentralisée dans les fonctions de pilotage, d'élaboration, de suivi et de contrôle de l'exécution.

### **Actions proposées par rapport à la Banque Mondiale**

- Renforcer les pouvoirs du bureau local pour la décentralisation effective de certaines prises de décision, notamment les demandes de non objection.

## **RECOMMANDATIONS**

- Approfondir l'analyse du cadre institutionnel et du schéma de mise en œuvre au moment de l'évaluation des projets /programmes ;
- organiser un séminaire ministériel d'échanges sur le portefeuille IDA entre le gouvernement et la banque ;
- systématiser des réunions trimestrielles entre le MEF et les unités de coordination ;
- organiser chaque année une réunion de pré-revue ;
- renforcer les structures de gestion par une assistance en matière de passation des marchés ;
- promouvoir l'utilisation du courrier électronique dans l'échange des documents entre les équipes de projet et la Banque.

### **Propositions de Suivi de la Revue**

49. Il sera crucial de suivre l'évolution de la mise en œuvre des recommandations de la Revue dans les mois qui suivront. Ces plans d'actions seraient suivis, discutés et mis à jour conjointement par les équipes des projets de la partie sénégalaise et celles de la Banque mondiale, au cours des missions de supervision. Ils seraient en particulier annexés aux aide-memoire.

50. Il est proposé qu'un suivi soit fait chaque trimestre avec les représentants du Gouvernement, des agences d'exécution concernées et de la Banque mondiale. Dans ce contexte, un atelier de suivi de la Revue aurait lieu en novembre/décembre pour évaluer l'état d'avancement des actions prises.

## CPPR

Mai 2002

**QUESTIONS INSTITUTIONNELLES**■ **Constats :**

- dispositifs actuels ont montré des différences dans leurs performances (unités de projet autonomes, structures de coordination ministérielle, renforcement des structures traditionnelles, etc.)
- difficultés accentuées pour les projets gérés directement par les ministères ;
- rôles et responsabilités parfois mal définis (absence de manuel de procédures) et souvent mal assumés.

**PREALABLES**■ **Préalables à la mise en place des projets/programmes :**

- approche participative dans la préparation des projets pour garantir l'appropriation des programmes ;
- attention particulière au montage institutionnel qui doit être guidé par les principes d'efficacité et d'efficience :
- évaluation préalable des structures par un diagnostic institutionnel.

**MESURES A PRENDRE****Actions proposées par rapport à la gestion du portefeuille**

- Améliorer la coordination du portefeuille par le MEF (réunions ministérielles annuelles) et par DDI/DCEF (réunions techniques périodiques avec les unités de coordination).

**Actions proposées par rapport à la coordination sectorielle**

- Evaluation des performances des unités de coordination des projets/programmes au niveau des secteurs : forces, faiblesses, afin de se prononcer sur leur maintien ou non et, le cas échéant, élaborer des critères de performance (TX d'exécution, Indice de qualité de la passation des marchés) ;

**Actions proposées par rapport à la coordination sectorielle (suite)**

**Calendrier de la Revue de Portefeuille  
Dakar  
Les 19 et 20 juin 2003**

**1<sup>er</sup> Jour : Plénière**

<b>9 :00 – 9 :15</b>	Enregistrement des participants
<b>9 :15 – 9 :20</b>	Allocution d'ouverture du Directeur des Opérations
<b>9 :20 – 9 :30</b>	Allocution d'ouverture du Ministre des Finances
<b>9 :30 – 9 :40</b>	Suspension de Séance
<b>9 :40 - 9 :50</b>	Présentation du Portefeuille de la Banque au Sénégal par le Directeur des Opérations
<b>9 :50 – 11 :00</b>	Présentation des opérations suivantes (40 mn), suivie d'une discussion (30 mn) - Santé (PDIS, Endemiques, SIDA, PRN)
<b>11 :00 – 11 :15</b>	Pause café
<b>11 :15-13 :00</b>	Présentation des opérations suivantes (70 mn), suivie d'une discussion (35 mn) - Education (PDEF, PAES, CED) - Development Social (AFDS) - Développement Rural (PPEA, PSAOP, PNIR)
<b>13 :00 – 14 :30</b>	Déjeuner
<b>14 :30 – 15 :50</b>	Présentation des opérations suivantes (80 mn) - Energie (Progede, Projet Regional Energie) - Eau (PSE, ELT) - Transports (PST2, PAMU) - Urbain - Informatique (PMSIA)
<b>15 :50-16 :05</b>	Pause café
<b>16 :05- 17 :00</b>	- Discussion sur opérations ci-dessus (45 mn) - Présentation TDRs pour discussions en ateliers du 2eme jour (10 mn)

**2eme Jour**

**Ateliers**

<b>9 :15 – 11 :15</b>	Discussions en quatre ateliers : - Education - Transports - Gestion des Projets (financière, passation des marchés) - Questions Institutionnelles
<b>11 :15 – 11 :30</b>	Pause café

**REVUE DE LA PERFORMANCE DES PROJETS FINANCES PAR L'IDA  
QUESTIONNAIRE A RETOURNER AVANT LE 10 JUIN AU BUREAU DE LA BANQUE MONDIALE  
(ATTENTION MME HAWA MBAKOP)**

**ASPECTS INSTITUTIONNELS DE LA GESTION DES PROJETS FINANCES PAR L' IDA**

**PROJET :** \_\_\_\_\_

<b>TYPE DE GESTION DE PROJET 1/</b>	
<b>NOMBRE PERSONNEL CADRE</b>	
<b>POUR CHAQUE CADRE :</b>	
- FONCTION	
- LIEN HIERARCHIQUE	
<b>NOMBRE PERSONNEL APPUI</b>	
<b>COUT D' EXECUTION :</b>	
- SALAIRE DU PERSONNEL PERMANENT	
- INDEMNITES	
- FRAIS DE FONCTIONNEMENT	
- AUTRES CHARGES	
- LOGISTIQUE ACQUISE (véhicules, mobilier, etc.)	
- REMUNERATION EVENTUELS CONSULTANTS	
- ETC	

**1/ (Unité de Projet, Département Ministériel, Agence L'exécution, Contractualisation partielle ou complète de gestion financière/passation de marches, etc.)**

**11 :30 – 13 :00** Finalisation des plans d'actions proposés par les ateliers

**13 :00 – 14 :30** Déjeuner

**Plénière**

**14 :30 – 16 :00** - Présentation et discussion des plans d'action des ateliers

- Courte Présentation Powerpoint sur CPIA

**16 :00 - 17 :00** Synthèse générale et clôture des travaux

**REVUE DE LA PERFORMANCE DES PROJETS FINANCES PAR L'IDA  
QUESTIONNAIRE A RETOURNER AVANT LE 10 JUIN AU BUREAU DE LA BANQUE MONDIALE  
(ATTENTION MME HAWA MBAKOP)  
PASSATION DES MARCHES**

**PROJET** \_\_\_\_\_, **CONTRAT** \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ dollars)

ETAPES CIRCUIT DES MARCHES (indiquer d'autres étapes critiques du processus s'il y a lieu)	DUREE	OBSERVATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalisation et validation des spécifications techniques ou des TDRs</li> <li>• Finalisation des dossiers de consultation ( DAOs ou DPs )</li> <li>• Lancement des avis de consultation</li> <li>• Réception et évaluation des offres</li> <li>• Attribution du marché</li> <li>• Signature du marché</li> <li>• Formalités d'approbation du marché</li> <li>• Formalité d'enregistrement et de démarrage de l'exécution</li> </ul>		

**Ce circuit du processus de passation des marchés sera précisé pour les six types de marchés suivants ( fonction du seuil d'approbation de l'autorité compétente et du niveau de l'examen préalable fixé par l'accord de crédit ) :**

Contrats non soumis à la non objection	Seuil d'approbation du Ministre de tutelle	Seuil d'approbation du MEF	Seuil d'approbation du PM
OUI	X	X	X
NON	X	X	X

**Résumé Evaluation OED par Secteur**  
(Projets clos au cours exercices 1990-2001)

1. **Résultats des projets du portefeuille.** Pour la période couvrant les exercices 90-01, sur 39 projets, 19 ont été jugés entièrement satisfaisants et 11, assez satisfaisants. Douze projets sur 39 ont apporté une contribution substantielle au développement institutionnel, et la viabilité de douze opérations a été considérée comme probable. Au niveau sectoriel, les conclusions des évaluations effectuées pendant l'exercice 90-01 étaient les suivantes :

**Tableau 8 : Résultats de l'évaluation par secteur**

Secteur	Nombre de projets	Résultats satisfaisant	Résultats assez satisfaisant	Développement institutionnel substantiel	Viabilité probable
Gestion économique	8	2	4	3	2
Ressources humaines	6	2	3	2	1
Développement rural	9	2	2	1	0
Infrastructure	12	10	2	5	7
Énergie et industrie	4	3	0	1	2
Total	39	19	11	12	12

2. **Évaluation de l'aide au pays.** Une évaluation de l'aide au Sénégal a été entreprise dans le cadre de l'élaboration de la prochaine SAP afin d'examiner l'assistance apportée par l'IDA à ce pays au cours des trois dernières décennies et de fournir une évaluation globale du programme d'assistance de l'Association tant pour ce qui est de l'adéquation aux besoins, de l'efficacité et de la viabilité que de l'impact sur le développement institutionnel, au double plan de l'ajustement et de l'investissement. Sur la base des conclusions préliminaires, le bilan de l'assistance de la Banque serait jugé marginalement satisfaisant.

3. L'examen des résultats des projets passés permet de noter les remarques préliminaires suivantes. Premièrement, les résultats sont globalement insatisfaisants dans les secteurs de l'agriculture, et de l'énergie. Dans le secteur de l'agriculture, le retour sur investissement est négligeable, sauf dans certaines régions limitées. Le développement institutionnel est modeste en mettant les choses au mieux. Les institutions sectorielles souffrent de déficiences persistantes au niveau de la gestion, en partie à cause des réglementations du secteur public, de l'ingérence de l'État et de la réticence des autorités à décentraliser et à réduire les effectifs. La pérennité de l'action entreprise est peu probable. Dans le secteur de l'énergie, les investissements physiques inclus dans les projets financés par la Banque ont été achevés, en général avec un temps de retard, mais les objectifs de développement institutionnel n'ont pas été atteints.

4. Dans les secteurs sociaux, certaines innovations introduites grâce aux projets financés par la Banque ont permis d'améliorer l'organisation des services de base. Dans le secteur de la santé, des progrès ont été réalisés dans quatre domaines : i) l'adoption d'une approche centrée sur les districts, ii) la prise en charge par les communautés locales de la gestion des postes et des centres de santé, iii) le recouvrement des coûts, et iv) la réduction progressive des crédits budgétaires alloués au secteur tertiaire au profit des autres secteurs et l'abandon de la politique consistant à allouer la quasi-totalité des crédits aux dépenses de personnel. Dans le secteur de l'éducation, les taux de scolarisation primaires ont progressé de façon impressionnante grâce au recrutement d'enseignants en dehors du cadre contraignant de la réglementation de la fonction publique et à



l'utilisation plus efficace des installations. Mais des problèmes sérieux demeurent. Ils sont imputables pour l'essentiel à l'incapacité des équipes gouvernementales successives à résister aux pressions exercées au niveau de l'enseignement supérieur.

5. Dans le secteur *urbain*, les résultats sont satisfaisants dans l'ensemble, malgré les incertitudes qui planent quant à la possibilité d'assurer durablement le financement des investissements. L'approche AGETIP, inaugurée au Sénégal, a montré son efficacité pour l'exécution de petits projets d'infrastructure variés par des entreprises du secteur informel utilisant des méthodes à fort coefficient de main-d'œuvre. La prochaine étape dans le cadre de cette approche sera de promouvoir la concurrence entre les agences d'exécution, qui seront chargées de gérer les marchés au nom des municipalités ou des ministères. La viabilité de l'approche dépend de la capacité des municipalités et des autres bénéficiaires à consacrer des ressources suffisantes à l'entretien des installations construites avec l'aide extérieure.

6. Le secteur des *transports* a été marqué par la crise de la fin des années 80 et du début des années 90. L'infrastructure routière s'est dégradée et la capacité du ministère des Travaux publics à planifier, sous-traiter et superviser la mise en œuvre d'un programme de réfection et d'entretien des routes s'est encore affaiblie. Dans l'ensemble, le fonctionnement des entreprises de transport s'est amélioré, à l'exception de la société des chemins de fer, qui ne cesse de perdre des parts de marché. L'efficacité du port de Dakar a augmenté avec l'aide de la Banque, mais il y a encore des progrès à faire. Un port très efficace constitue un atout fondamental pour une stratégie de développement axée sur l'exportation.

7. L'assistance de la Banque a aidé le Sénégal à restructurer son secteur *bancaire* avant la dévaluation et à mettre en œuvre son programme de réformes une fois opérée la restructuration de ce secteur. Toutefois, le Sénégal a encore des réformes substantielles à engager pour assurer une croissance vigoureuse, régulière et durable. La dévaluation a permis de remettre le pays sur un sentier de croissance, mais les résultats sont fragiles et il faut les consolider avec des réformes de la deuxième génération. L'assistance technique dans le domaine de la gestion économique n'a pas été un succès dans le passé.

**Plan d'action**  
**Passation de Marchés et Gestion Financière**

	Comptes dans le suivi des recommandations des audits	
Problème de rupture de fonds des Comptes Spéciaux	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etablir des plans de décaissement et des plans de travail trimestriels avec un suivi de leur exécution</li></ul>	UCP
Gestion financière dans le contexte de la décentralisation (fonds de contrepartie des Collectivités Locales)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voir atelier sur la décentralisation (notamment, les dispositions à prendre pour que les Collectivités Locales libèrent à temps leur contrepartie)</li></ul>	MINT/MEF

**Plan d'action  
Passation de Marchés et Gestion Financière**

**Passation de marchés**

<b>PROBLEMES</b>	<b>RECOMMANDATIONS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Méconnaissance de l'Accord de crédit par les responsables du projet (notamment les dispositions relatives à la passation des marchés, à la gestion financière et aux décaissements)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les techniciens (responsables) du projet doivent détenir l'Accord de crédit</li> <li>• Formation des agents responsables de la gestion des projets</li> <li>• Recrutement d'un embryon d'unité de gestion pendant la préparation du projet pour faciliter l'appropriation</li> <li>• Responsabiliser et motiver les agents impliqués dans la passation des marchés</li> <li>• Après le lancement du projet, organiser un atelier de partage entre les membres de l'unité de gestion sur la passation des marchés mais aussi la gestion financière et les décaissements</li> </ul>	<p>Ministères techniques et UCP</p> <p>Ministères techniques et UCP</p> <p>Ministères techniques et UCP</p> <p>Ministères techniques et UCP</p> <p>STRUCTURE A METTRE</p>
Les lenteurs dans la passation des marchés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne planification des activités de passation des marchés du projet (PPM)</li> <li>• Mise en application du nouveau code des marchés publics</li> </ul>	<p>UCP</p> <p>MEF</p>

**Plan d'action  
Passation de Marchés et Gestion Financière**

▪ **Gestion financière**

PROBLEMES	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLES
<p>Problèmes d'interprétation du pourcentage de règlement pris en charge par la Banque Mondiale dans les catégories de dépenses des Accords de crédits</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diligenter la réflexion qui est en train d'être menée au niveau de la Banque Mondiale sur la question des % de paiement par catégories de dépenses prévus dans les Accords de crédits (problème des taxes)</li> </ul>	<p>Banque Mondiale</p>
<p>Composition des commissions techniques pour l'évaluation des propositions de cabinets d'audit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elargir la composition des commissions techniques à des experts extérieurs au projet (DDI, DCEF...), présentant le profil requis avec au moins un membre de l'UCP</li> </ul>	<p>MEF/UCP</p>
<p>Composition des listes restreintes pour la sélection des cabinets d'audit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elargir les cabinets pour garantir la qualité des auditeurs à sélectionner.</li> </ul>	<p>MEF/UCP</p>
<p>Choix des cabinets d'audit par les unités de gestion de projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DDI : maître d'ouvrage</li> <li>UCP : maître d'œuvre</li> <li>Rapport d'audit adressé à la DDI, DCEF, à l'UCP et à la BM</li> </ul>	<p>MEF/UCP</p>
<p>Suivi des recommandations des audits des projets</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impliciter les services du Contrôle financier de l'Etat et la Cour des</li> </ul>	<p>MEF et Ministères techniques</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la dotation initiale de médicaments</li> <li>- Mettre en place les comités de santé</li> </ul>			<p>MCD en attendant pour le démarrage effectif. Livraison stock initial ME/PE en cours</p> <p>Comités de santé en place</p> <p>Tous les postes de santé fermés devenus opérationnels en plus de 3 des 4 PS de la commune de Kaolack par défaut d'eau et d'électricité. Le 4<sup>e</sup> PS est raccordé et le paiement est déjà effectif pour la SDE et l'électricité est déjà raccordée.</p>	
4. Retard dans la relance du SIG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place les équipements et les rendre opérationnels</li> <li>- Assurer le démarrage de l'application « Santé »</li> <li>- Former le personnel à l'utilisation du SIG</li> <li>- Diffuser les informations statistiques de 1997 à 2001 (financement IDA)</li> </ul>	31/07/02	<p>Démarrage du traitement informatisé des données</p> <p>Personnel formé sur le SIG</p> <p>Statistiques diffusées</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la défaillance de la SONATEL demeure la seule contrainte actuelle qui bloque le démarrage effectif de l'application santé pour consacrer définitivement l'informatisation du SIG. Des discussions sont en cours pour rendre disponible la ligne indiquée.</li> <li>- En attendant, la DERYF a profité de la disponibilité des équipements pour démarrer la formation des cibles au niveau central et procéder à des tests in situ.</li> </ul>	DERF
5. Retard dans le démarrage de la formation décentralisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publier le décret et rendre opérationnels les centres régionaux de formation</li> <li>- Contractualiser avec, au moins, deux écoles privées de formation de personnels paramédicaux</li> </ul>	30/09/02	<p>Décret publié</p> <p>Contrats signés</p>	<p>Les centres régionaux de formation (CRF) seront fonctionnels dès la rentrée scolaire d'octobre prochain. Les résultats du concours sont disponibles. Les directeurs des trois centres ciblés (Kaolack, Tamba et Fatick) sont nommés ainsi que le coordonnateur de la formation décentralisée sein de la DERYF. Les équipements et autres dispositions nécessaires pour un bon démarrage des cours sont d'ores et déjà en cours de réalisation. La signature est déjà faite.</p>	DERF
6. Retard dans la mise en œuvre du programme de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarrer la construction du Siège du MSP</li> </ul>	31/07/02	<p>Rapport de démarrage disponible</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le génie civil plus particulièrement visé concerne le siège du MSHIP, du SGE de St-Louis, des centres de santé de Darou Khoudoss et de Thionk-Essyl.</li> </ul>	DAGE

génie civil	<p>- Signer des contrats pour la construction des CS de Darou Khoudoss et Thionk Essyl</p> <p>- Lancer l'appel d'offres pour la construction du SRGE de Saint-LOUIS</p>	31/07/02	Contrat signé	<p>- Les travaux ont commencé pour les trois premières structures et sont même avancés pour le siège.</p> <p>- Etudes SRGE de Saint Louis faite. Document déjà révisé par l'AGETTP sur la base des observations faites par la DIEM sur la première version.</p>	
7. Faible taux de décaissement et d'exécution des activités	<p>- Réviser les procédures de gestion financière de manière à augmenter la disponibilité des ressources au niveau des régions</p> <p>- Restructurer la fonction de passation des marchés au sein de la DAGÉ et la doter en personnels compétents</p>	31/05/02	Procédures révisées	<p>Le niveau de décaissement des deux crédits a été nettement amélioré malgré les difficultés notées dans le fonctionnement des caisses d'avance. Les taux de décaissement au 30 mai 2003 sont de 37% et 56% respectivement pour le PLCME et le PDIS.</p> <p>La réflexion se poursuit, en collaboration avec la Banque, pour renforcer la décentralisation de la gestion financière et améliorer davantage l'exécution au cours la période de prorogation qui est déjà effective pour le PLCME et en cours de négociation pour le PDIS.</p>	DAGE
8. Faiblesse dans la planification et l'exécution des PO	<p>- Renforcer la programmation des actions prioritaires (PEV, Palu, Santé de la Reproduction, bilharziose, Onchocercose) dans les PO 2002/2003</p>	15/05/02	Restructuration effective	<p>Les plans de renforcement des programmes prioritaires ont été effectivement pris en compte dans la programmation des opérations pour les années 2003/2004. Ces plans concernent la lutte contre la maladie (paludisme, bilharziose, onchocercose), la vaccination, la surveillance épidémiologique et la santé</p>	CAS
	31/05/02	<p>Nombre d'activités la Lutte Contre la Maladie en Hausse dans les PO 2002/2003</p>			

				de la reproduction	
9. Insuffisance d'implication du privé dans la promotion des génériques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en œuvre le partenariat entre la PNA et le secteur privé pour améliorer la distribution des médicaments essentiels génériques dans le privé</li> <li>- Réviser la liste des médicaments essentiels pour y intégrer les matériaux imprégnés d'insecticides</li> <li>- Signer l'acte qui rend effective la détaxation des moustiquaires imprégnées</li> <li>- Lancer la campagne de promotion du médicament essentiel générique à l'intention du secteur privé et des communautés</li> </ul>	31/07/02	<p>Protocole disponible</p> <p>Liste des médicaments révisée, incluant MI</p> <p>Acte réglementaire signé</p> <p>Lancement effectif</p>	<p>Les conditions de démarrage de la promotion des génériques dans le secteur privé sont maintenant réunies.</p> <p>La liste des médicaments essentiels a été révisée, l'arrêté fixant les prix est pris, le dictionnaire thérapeutique et la table des équivalences sont déjà élaborés. La PNA a commandé les quantités de MEG requises et procède actuellement à l'approvisionnement des grossistes pour que les comptoirs de génériques des officines soient suffisamment alimentés.</p>	DPM
10. Information sur l'allocation des ressources budgétaires et l'exécution des dépenses dans le secteur de la santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire la revue des dépenses publiques dans le secteur de la santé</li> <li>- Mettre en œuvre l'étude sur le suivi des dépenses publiques</li> </ul>	30/12/02	<p>Rapport disponible</p> <p>Rapport disponible</p>	<p>Le rapport provisoire de l'étude sur le suivi des dépenses à destination commanditée par la banque serait disponible et en cours d'analyse par l'IDA. Le rapport d'évaluation technique des offres pour la RDP est terminé et le processus de recrutement du cabinet sélectionné suit son cours normal.</p>	DAGE/CAS IDA

**PROJET VIH/SIDA**

Problèmes rencontrés	Actions à entreprendre	Délais de mise en oeuvre	Indicateurs de suivi de la mise en oeuvre de l'action	Structure responsable de l'action	Etat d'avancement
Moyens à accroître pour permettre un bon fonctionnement des structures décentralisées chargées d'accompagner et de superviser la mise en oeuvre du programme qui réserve les 65% du financement aux activités communautaires	Faire le plaidoyer auprès du MEF	Action immédiate	Moyens disponibles	SEN et BM	En cours ; solutions sont discutées avec la BM
Pas d'exonération des droits et taxes sur les matériaux, matériels, équipements nécessaires au projet, carburant, travaux et prestations de services			Obtention de l'exonération	MEF	

## Plan d'actions agriculture au 19 juin 2003

**PSAOP/PPEA/PNIR renforcer la capacité des responsables et décideurs des secteurs public et privé dans la conception, la planification et la gestion économique e sociale.**

PSAOP						
Problèmes rencontrés	Recommandations	Indicateurs	Calendrier	Responsable	Etat d'avancement	
1) Lentur dans la passation de marchés	- Validation des TDR du spécialiste de passation des marchés  - Désignation d'un responsable de passation de marchés	- TDRs validés  Responsable désigné	15 juin 2002  30 juin 2002	M.A.E.  M.A.E.	réalisé  Le responsable de passation des marchés est désigné par note de service n°2518 MAE/DAGE/BRH du 10 septembre 2002.	
2) Budget de fonctionnement de l'ISRA, de l'ITTA et de la Direction de l'Elevage insuffisant	- Nomination d'un DAGE  Dotation de crédits supplémentaires au courant de la gestion 2002	Le DAGE nommé	30 juin 2002	M.A.E.  Direction du Budget	réalisé  Le DAGE est nommé par décret n° 2002-952 du 4 octobre 2002	
3) Non inscription des crédits de contrepartie	Inscription de crédits supplémentaires au	Mobilisation effective des crédits budgétisés	Octobre 2002	DCEF	réalisé	

	courant de la gestion 2002						
4) Disponibilité d'outils de gestion	Confection d'un manuel de procédure	Manuel de procédure est valide	15 juillet 2002	MAE	réalisé		
5) Insuffisance dans la gestion des ressources humaines	Recrutement des consultants	- Les recommandations des consultants formulés - Le rapport du consultant est réceptionné	15 septembre 2002	DAGE/DAPS	Les contrats avec les consultants sont signés et les études sont en cours de réalisation, tant dans les régions qu'à Dakar.		
6) .Coordination et pilotage du programme inopératoires - Manque de moyens de la DAPS	- Réactivation du groupe de travail suivi-évaluation - Elaboration des TDR du consultant	Le groupe est reconstitué et opérationnel Le consultant est recruté	30 juin 2002	DAPS	Le consultant a déjà réalisé son travail.		
	- Elaboration du calendrier de rencontres	Les rapports sont disponibles	juillet 2002	BM	La DAPS manque toujours de moyens. La revue à mi-parcours du PSAOP (7-18 octobre) a retenu d'équiper la cellule de coordination logée à la DAPS		
7) Lancement de l'étude sur le Financement du Fonds National de Développement Rural	- Transmission des documents de la 1 <sup>re</sup> étude et des TDR Avis du MEF sur les TDR de l'étude Mise en place du comité de pilotage de l'étude	Les TDR et les documents transmis Avis du MEF sur TDR communiqué Comité de pilotage installé	31 mai 2002 30 juin 2002 juillet 2002	ASPRODEB MEF MEF	Le comité de pilotage est institué. Le premier appel d'offres a été infructueux. La relance à un appel à concurrence sera faite par le MEF/DMC		
8) Retard dans le transfert effectif des locaux de l'ex SODEVVA à l'ANCAR	Signature de l'acte de rétrocession	Acte signé	31 mai 2002	MEF	L'acte est signé ; le transfert réalisé.		

9) Recapitalisation de l'ANCAR	- Augmentation du capital - Redistribution du capital et élargissement du capital	- Manifestation de nouveaux actionnaires - Les OP ont les 51 %	En fonction de la réalisation du point 7	ANCAR ANCAR	Cette question est liée au Fonds National Développement Rural (FNDR)		
10) Construction du siège du MAE	Contractualisation avec une agence d'exécution	Le contrat avec l'agence est signé	30 juin 2002	MAE	L'AGETIP, maître d'ouvrage délégué a signé son contrat qui a été transmis à la Banque. Le maître d'ouvrage et le maître d'ouvrage délégué travaillent sur les dossiers d'appels d'offres aux entreprises.		
<b>PPEA</b>							
1) Non démarrage des travaux de construction de la gare de fret et son équipement	Lancement des offres, de recrutement de l'entreprise, démarrage et achèvement des travaux	La gare de fret est achevée	Décembre 2002	PPEA	Le site du chantier a été livré à l'entreprise adjudicataire		
2) Prorogation du délai de clôture du projet	Préparation du dossier technique et financier de la prorogation	Validation par la mission de supervision prévue en juin 2002	Fin juin 2002	PPEA	La prorogation du délai de clôture du projet au 31 décembre 2003 a été acceptée par la BM par lettre du 23 octobre 2002.		
<b>PNIR</b>							
1) Retard sur le démarrage de l'étude sur les transferts fiscaux	Finalisation des TDR	TDR finalisés et validés	30 juin 2002	DCI/PNIR	Le Projet de TDR est en cours de validation par le comité technique		

**PROJET VIH/SIDA**

<b>Problèmes rencontrés</b>	<b>Actions à entreprendre</b>	<b>Délais de mise en oeuvre</b>	<b>Indicateurs de suivi de la mise en oeuvre de l'action</b>	<b>Structure responsable de l'action</b>	<b>Etat d'avancement</b>
Moyens à accroître pour permettre un bon fonctionnement des structures décentralisées chargées d'accompagner et de superviser la mise en oeuvre du programme qui réserve les 65% du financement aux activités communautaires		Action immédiate	Moyens disponibles	SEN et BM	En cours ; solutions sont discutées avec la BM
Pas d'exonération des droits et taxes sur les matériaux, matériels, équipements nécessaires au projet, carburant, travaux et prestations de services	Faire le plaidoyer auprès du MEF		Obtention de l'exonération	MEF	