

## SOMMAIRE

Acronymes.

Introduction.

I. Mandat.

II. Présentation et contexte de l'organisation.

2.1 Mission et responsabilités

III. Origine de la coopération entre États

IV. La coopération au Sénégal.

V. La coopération Sénégaléo-canadienne.

5.1 Exemples de projets entrant dans le cadre de cette coopération

5.2 Suivi du volet éducation de cette coopération

VI. Analyse critique du système de gestion de la coopération.

6.1 Historique.

6.2 Analyse de la coopération sénégaléo-canadienne.

VII. Recommandations.

VIII. Conclusion.

IX. Bibliographie.

25/05/12

**Acronymes :**

**ACDI:** Agence Canadienne de Développement International

**BACDI:** Le Bureau d'Appui à la coopération canadienne

**CEDEAO :** Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest

**ENAP:** École Nationale d'Administration Publique

**UA:** Union Africaine

**DCEF:** Direction de la Coopération Économique et Financière

**DCD:** division de la coopération au développement.

**DPS:** division de la programmation et du suivi.

**PTIP:** Programme Triennal d'Investissement Public

**UE:** Union Européenne.

**NTIC:** Nouvelles Techniques d'Information et de Communication.

**AOD:** Aide Officielle au Développement.

**DP:** Direction du Plan.

**DEPS:** Division de l'Évaluation, de la Programmation et du Suivi.

**DDI:** Direction de la Dette et de l'Investissement.

**DI:** Direction de l'Investissement.

**DPFSI:** Direction de la Programmation, du Financement et du Suivi des Investissements.

**PVD:** Pays en Voie de Développement.

**OCDE:** Organisation de la Coopération de Développement Économique.

**OECE:** Organisation Européenne de Coopération Économique.

**MINUAD:** Mission des Nations Unies au Darfour.

**MEFP:** Ministère de l'Économie et des Finances et du Plan.

**MEF:** Ministère de l'Économie et des Finances.

### **Avant propos.**

La rédaction de ce rapport de stage est réalisé en vue de l'obtention du Diplôme de Maitrise en Administration Publiques options pour analystes. Ainsi ce stage vient sanctionner deux (2) années d'études à l'école nationale d'administration publique (ENAP) du Québec.

L'objet du mandat de mon stage portait sur deux (2) volets :

- le premier constituait à faire une étude approfondie sur la méthode de suivi qu'élabore le Sénégal en matière de coopération en général et en se penchant spécifiquement sur la coopération sénégal-canadienne.
- Le second consisterait à faire une analyse critique du système de suivi en matière de coopération avec les partenaires d'investissements bilatéraux et multilatéraux avant d'ajouter des recommandations pertinentes pour améliorer ce système.

Je remercie Monsieur Rares Burlacu d'avoir accepté d'être mon maître de stage et de m'avoir accompagné tout au long de cette période de quatre (4) mois pour la réalisation de ce travail.

Je tiens aussi à remercier mon maître de stage au sein de la direction Monsieur Abdoulaye DIENG pour ses nombreux et pertinents conseils et son accueil chaleureux, ainsi que Monsieur Moustapha BA Directeur général de la DCEF pour m'avoir acceptée en tant que stagiaire au sein de sa structure.

Ensuite mes remerciements vont à l'endroit de tout le personnel de l'ENAP pour la vigueur et le professionnalisme avec lesquels il nous ont dispensés des cours faisant de nous des cadres opérationnels dans le domaine de l'administration publique.

Enfin je remercie mes promotionnaires de l'ENAP pour l'enrichissante collaboration durant les deux (2) années de formation qui m'ont été bénéfique vue le multiculturalisme existant au sein de l'ENAP.

## **INTRODUCTION**

Situé en Afrique de l'Ouest, le Sénégal a une superficie de 196 722 km<sup>2</sup>, soit le 9<sup>ème</sup> plus grand pays d'Afrique de l'Ouest sur les seize (16) États ouest-africains. Il est administrativement composé de 14 régions, 43 départements et 109 circonscriptions, avec une population avoisinant les 12 millions d'habitants en 2010, dont une majorité de jeunes. Le 1/4 de la population sénégalaise vit dans l'agglomération dakaroise qui compte plus de 2 500 000 habitants.

La population comprend une vingtaine d'ethnies, ayant chacune sa propre langue. Mais le wolof reste la langue nationale la plus parlée (43% de la population), suivie du français qui est la langue officielle de travail du pays. Considéré comme un pays en voie de développement, le Sénégal occupe le 116<sup>ème</sup> rang mondial sur les 179 pays et 22<sup>ème</sup> au niveau régional sur 54, avec une prévision de croissance de 4,9% pour 2013.

Sur le plan politique, le Sénégal vient de mettre en place un nouveau régime avec l'arrivée au pouvoir du Président Monsieur Macky SALL qui succède à Abdoulaye WADE (2000-2012).

Dans une vision de relations internationales, le Sénégal est membre de la CEDEAO et demeure intégré aux principales instances de la communauté internationale. Il fait également partie de l'Union africaine (UA) et de la communauté des États Sahélo-Sahariens.

Le Sénégal jouissant d'un écosystème assez diversifié (la brousse, la forêt dense, la mangrove, les lacs, les fleuves, les montagnes, et notamment des richesses comme les phosphates et les minerais de fer), développe une civilisation qui repose essentiellement sur trois activités principales, notamment la pêche, l'agriculture et le tourisme. Le tourisme représente la seconde source de devises après la pêche avec 800 000 touristes

enregistrés en 2006. Quant à la pêche, elle représente la principale source de devises, le ¼ du budget de l'État, et l'exploitation représente 60% de son chiffre d'affaires.

Le Sénégal au vu de ses potentialités économiques énormes demeure au-delà de sa dimension historique un centre d'intérêt socioéconomique et culturel à haute valeur ajoutée pour la coopération internationale. Ainsi, L'état du Sénégal a bien perçu ces aspects dans son paradigme économique, financier et culturel. C'est la raison majeure pour laquelle le Ministère de l'Économie et des Finances a créé en son sein la Direction de la Coopération Économique et Financière (DCEF). Cette direction créée par arrêté ministériel du 24 novembre 1993 constitue le noyau central de la politique de coopération internationale du Sénégal.

## **I. Mandat**

Comme cela fut souligné par dessus, le travail qui m'a été confié au sein de la Direction de la Coopération Économique et Financière (DCEF) consistait à *Faire une étude approfondie et une analyse critique du système de suivi des projets et programmes du Sénégal en matière de coopération, dans le Programme Triennal d'Investissements Publics et financés par le Gouvernement du Sénégal et les partenaires au développement*. En d'autres termes, la tâche qui m'était confiée, devait servir à déterminer la stratégie choisie par le gouvernement sénégalais dans la coopération qu'elle entretient avec ses partenaires bilatéraux comme multilatéraux. Mais ayant un aperçu sur le nombre de partenaires, je me suis spécialement focalisé sur la coopération sénégaléo-canadienne afin de pouvoir appliquer mes théories et tirer des analyses par rapport à un contexte bien déterminé.

Et pour ce faire, nous avons choisi d'accomplir cette tâche par un travail à deux volets. En amont, j'ai eu à faire la collecte d'informations que détient la direction par rapport à la coopération entre le Sénégal et ses partenaires d'où une façon de m'imprégner sur la littérature que possède le gouvernement sénégalais sur la gestion de ses relations avec la communauté internationale. Et en aval, le travail consistera à de faire une analyse critique objective du système de gestion de cette coopération avant de donner des recommandations s'il y a lieu. Ce qui serait la continuité de l'étape précédente. Et en ce qui concerne cette dernière étape, la panoplie de théories et de cas pratiques étudiés au sein de l'ENAP ainsi que des auteurs ayant écrits sur les relations internationales ont pu me servir de référence pour la réalisation de cette dernière partie du travail.

## **II. Présentation et contexte de l'organisation.**

Créée par arrêté ministériel du 24 novembre 1993, la DCEF constitue l'une des structures du Ministère de l'Économie et des Finances qui a pour principal rôle d'être le noyau central de la politique de coopération internationale du Sénégal.

La DCEF est composée, d'une division de la coopération au développement (DCD), d'une division de la programmation et du suivi des projets et programmes (DPS), d'un bureau administratif et financier et d'un bureau de formation. Il faut ajouter à cela ses capacités de publications de guide sur les sources de financement (périodicité, tri annuel), le Programme Triennal d'investissement Public (PTIP) (annuel), et le Bilan d'exécution des investissements publics (annuel), le rapport sur la coopération au développement (annuel).

D'une manière générale le personnel de la DCEF est structuré autour d'un organigramme sectoriel, les chargés de programmes fonctionnant chacun pour un secteur bien déterminé, mais les informations sur les activités de la structure sont souvent consolidées par un ou plusieurs responsables (voir dans annexes).

## **2.1 Missions et responsabilités de la DCEF**

Selon le site du ministère de l'économie et des finances, la mission qu'a la DCEF se résume en ces points suivants :

- d'assurer en amont la centralisation, la sélection et la programmation des projets et programmes d'investissement élaborés par les ministères
- de rechercher les financements nécessaires à la réalisation de ces projets et programmes d'investissement
- d'assurer le suivi de la mise en œuvre des projets et programmes d'investissement financés par les partenaires au développement et l'État
- d'assurer le suivi de la coopération avec les partenaires au développement multilatéraux et bilatéraux des pays du nord.

Ainsi l'on peut dire de manière déductive que cette direction stratégique se doit de :

- élaborer la loi -programme portant programme triennal d'investissement public
- participer à l'élaboration de la loi de finances annuelle
- effectuer en aval le suivi de l'exécution physique et financière des projets et programmes d'investissement et établit le bilan annuel d'exécution des projets
- assurer la responsabilité de la mise en œuvre des données économiques sur la

sélection, la programmation et le suivi des projets en relation avec la Direction de la Planification, la Direction de la Dette et de l'Investissement et les ministères techniques

- assurer la revue périodique des cadres de coopération avec les partenaires au développement.
- d'établir les requêtes pour les aides en nature
- de programmer l'utilisation des fonds de contrepartie générés par les aides en nature.

Donc on peut en tirer que la DCEF structure et concentre l'ensemble des résultats de recherches les financements nécessaires à la réalisation de ces projets et programmes d'investissement, d'assurer entre autres le suivi de la mise en œuvre des projets et programmes d'investissements financés par les partenaires au développement et par l'État. Mais aussi il faut souligner qu'elle s'occupe aussi du suivi de la coopération avec les partenaires au développement, multilatéraux et bilatéraux des pays du nord, parmi lesquels l'Union européenne représentée par la Délégation de l'UE au Sénégal.

Elle s'occupe parallèlement de l'élaboration de la loi-programme portant programme triennal d'investissements, et participe à l'élaboration de la loi de finance annuelle, effectue en aval le suivi de l'exécution physique et financière des projets et programmes d'investissements, et établit le bilan annuel d'exécution des projets.

Par ailleurs, elle assure la responsabilité de la mise en œuvre des données économiques sur la sélection, la programmation et le suivi des projets en relation avec la direction de la planification, la direction de la dette et de l'investissement et les ministères techniques.

### **III. Origine de la coopération.**

La pratique des jumelages, née en Europe, après la deuxième guerre mondiale, constitue la première manifestation de relations formalisées entre Collectivités locales relevant d'États différents.

Dans un premier temps, elle est le fait des communes animées par la volonté de développer les liens d'amitié avec les populations des communes allemandes puis,



pendant la guerre froide, avec celle des communes des pays d'Europe de l'Est. Ils constituent alors principalement des cadres d'échanges culturels.

Après la phase des jumelages de réconciliation, est venue celle de jumelage de paix où, par-dessus les diplomaties des États, certains élus locaux voulaient « maintenir la fenêtre ouverte » avec les populations des pays de l'Est.

Dans les années 70, les jumelages changent de nature lorsque des communes s'engagent dans des actions concrètes de solidarité avec en particulier des collectivités des pays sahéliens. Cette forme de solidarité apparaît avec l'accès à l'indépendance des pays africains et l'émergence du Tiers monde sur la scène internationale.

Les jumelages-coopération unissent des collectivités locales de pays « industrialisés » et pays « en voie de développement » permettant ainsi d'établir une nouvelle forme de coopération qui privilégie les rapports humains et associe au concept de paix celui de développement. Ainsi dès 1959, un pacte d'amitié est signé entre la commune de Thiès et la commune de Caen, en 1968 ce sont les communes de Dakar et Marseille qui signent un accord de jumelage.

C'est ce que Pierre De Senarclens (2007) tente d'expliquer dans *État et mondialisation* p.65 en affirmant qu'« *Au cours des années 1980, la société internationale a connu des évolutions structurelles rapides, déterminées en particulier par l'expansion planétaire de l'économie de marché et par la fin de la guerre froide. Ces changements ont été représentés par les **mondialisation** ou **globalisation** dans une acceptation plus économique.*»

#### **IV. La coopération au Sénégal.**

Dans la dynamique de décentralisation et d'autonomisation des collectivités territoriales, d'importants accords de coopération ont été signés, dans tous les secteurs de développement, par les différents niveaux de collectivités locales sénégalaises avec des collectivités européennes notamment françaises, espagnoles, italiennes mais aussi les pays d'Amérique du nord en particulier le Canada qui fait parti du cercle restreint des plus importants partenaires au développement du Sénégal. Les actions engagées mobilisent une multitude d'acteurs sur le terrain, des collectivités locales (Communes,

Communautés Rurales et Régions), mais également les organisations de la société civile (ONG, Organisations Communautaires de Base) et même parfois, en appui, les structures déconcentrées de l'État parce qu'elle s'inscrit dans une dynamique forte de **coopération de territoire à territoire**. La coopération décentralisée représente un enjeu majeur pour l'appui à la mise en œuvre du processus de décentralisation et du renforcement de la démocratie au Sénégal. Par ailleurs par ses actions, elle s'inscrit totalement dans les stratégies et les politiques de lutte contre la pauvreté, engagées à l'échelon national.

Elle intervient ainsi, à différents niveaux par :

***l'appui institutionnel aux collectivités locales*** dans l'exercice de la maîtrise d'ouvrage du développement de leur territoire à travers les échanges autour des questions de gestion publique locale (appui aux élus dans l'exercice des compétences transférées, appui aux services techniques),

***la mise en place de services de proximité*** (accès aux services publics de base pour tous : éducation, eau, santé),

***l'accompagnement d'actions de développement local*** par le tourisme, la culture, le développement économique, urbain et rural,

***la mobilisation et l'implication des acteurs sociaux*** dans des dispositifs de concertation et de gestion participative et leur responsabilisation dans la mise en œuvre des actions, qui se traduit souvent par un développement de la coopération au-delà des élus, entre les acteurs des territoires partenaires.

La coopération décentralisée se distingue des modes traditionnels d'appui au développement dans le sens où le projet s'intéresse autant au fonctionnement de la collectivité locale partenaire qu'à des réalisations physiques.

Au total, sur une période d'un peu moins de 10 ans (1996-2006), les interventions cumulées des collectivités françaises, italiennes et espagnoles sont évaluées à près de 49 Millions d'euros, soit 32 Milliards FCFA. C'est dire la grande importance de la coopération décentralisée, dans les dynamiques de lutte contre la pauvreté et de développement local.

## V. La coopération sénégal-canadienne.

Le Canada et le Sénégal ont établi des relations diplomatiques en 1962. Le Canada est représenté au Sénégal par l'ambassade du Canada à Dakar depuis 1962. Le Sénégal a une ambassade à Ottawa depuis 1975. En plus il faut noter que le Sénégal est un pôle de démocratie, de développement et stabilité en Afrique. C'est la raison pour laquelle le scrutin présidentiel de mars 2012 a été considéré une victoire pour le peuple du Sénégal et pour la démocratie dans la région. Le 25 mars 2012, Macky Sall a remporté le deuxième tour de l'élection présidentielle.

Les relations bilatérales du Canada avec le Sénégal sont étroites et touchent un large éventail d'activités. De nombreuses visites de haut niveau dans les deux pays, comme la visite de l'ancienne Gouverneure générale du Canada, Son Excellence la très honorable Michaëlle Jean, au Sénégal en avril 2010, ont contribué à l'essor de nos relations. En octobre 2011, l'Association parlementaire Canada-Afrique a effectué une visite au Sénégal.

Le Sénégal est un partenaire important du Canada au sein des institutions multilatérales, telles que la Francophonie et les Nations Unies. Le Canada et le Sénégal entretiennent de fortes relations dans le domaine de la paix et la sécurité régionale et internationale. Le Centre Pearson pour le maintien de la paix appuie le Sénégal en offrant de la formation aux policiers sénégalais qui participent aux opérations multilatérales de maintien de la paix, notamment la Mission de Nations Unies au Darfour (MINUAD). D'ailleurs dans le cadre d'un cours de l'ENAP s'intitulant *Maintien de la Paix : Gestion opérationnelle et Enjeux contemporains ENP 7225*, nous avons eu la chance de discuter avec un intervenant canadien dans le cadre de cette mission au MINUAD.

Le Canada a une relation commerciale bien établie, mais modeste, avec le Sénégal. Quelque cinquante compagnies canadiennes sont actives sur le marché sénégalais et les investissements canadiens dans le secteur minier sont considérables. En 2011, les

échanges commerciaux entre le Canada et le Sénégal étaient de 29,106 millions de dollars, dont 28,171 millions de dollars d'exportations et 934 873 dollars d'importations du Sénégal. Le Canada et le Sénégal ont signé un accord de double imposition en 2001 et un accord d'exemption de droits douanier en 2004. (Site de l'ACDI).

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) intervient au Sénégal à travers l'aide bilatérale et multilatérale, les programmes de partenariats et régionaux. Le Canada est depuis longtemps un partenaire de développement du Sénégal et y a investi, dans le cadre de l'aide publique au développement, plus de 1,2 milliards de dollars depuis 1962. Dans le cadre du Plan d'action pour accroître l'efficacité de l'aide du Canada, le Sénégal a été désigné comme l'un des vingt pays ciblés. Les déboursés de l'aide officielle canadienne au Sénégal en 2010-2011 se sont élevés à 100,23 millions de dollars. Cette somme a été attribuée aux thèmes prioritaires que sont les enfants et les jeunes ainsi que la sécurité alimentaire, et aux secteurs transversaux tels que la gouvernance, l'environnement et l'égalité entre les femmes et les hommes. Pour plus de détails sur le programme.

Ainsi force est de constater que le Canada a joué un très grand rôle dans le développement socio-économique du Sénégal ces dernières décennies et cela à travers de nombreux projets. Cela se confirme par la présence de l'ACDI et même d'un Bureau d'Appui à l'ACDI que j'ai eu personnellement à visiter et qui se focalise sur la coopération mais surtout dans les secteurs urgents comme l'éducation et l'autosuffisance alimentaire ou il fait un suivi assez particulier. En effet Le Bureau d'Appui à la coopération canadienne est un projet d'aide bilatérale de l'ACDI, ayant pour mandat général de contribuer au développement et à la gestion du programme de coopération entre les deux pays, en vue d'en maximiser les résultats et les retombées. Il s'agit d'appuyer l'ACDI et les ministères techniques bénéficiaires de l'aide publique canadienne d'une part dans la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du programme de coopération et d'autre part dans la gestion des activités administratives, financières et logistiques dévolues aux unités d'appui.

Et le déplacement de l'ambassadeur du Canada au Sénégal suite aux problèmes politiques en cote d'ivoire survenu durant l'année 2012 montre à quel point les relations qu'entretiennent ces deux pays sont bonnes. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle on va citer quelques des projets sénégalais financés en majeure partie par le Canada.

### 5.1 Quelques projets entrant dans le cadre de la coopération Sénégal-Canada.

Il faut reconnaître le partenariat entre le Sénégal et le Canada touche de nombreux secteurs et surtout ceux qui sont en expansion. Parmi cette longue liste, nous pouvons citer l'agriculture, la pêche, l'éducation, les renforcements de capacité, le commerce, l'enseignement supérieur etc... C'est ainsi que sur cette longue liste, on va consulter les projets phares en soulevant des données fournies par l'ACDI.

- ✓ nous avons *l'unité d'appui au programme du Sénégal* : L'Unité d'appui au programme est une structure qui a pour but de soutenir l'ACDI et le gouvernement sénégalais dans la planification, la mise en œuvre et le suivi du Programme d'aide au développement de l'ACDI au Sénégal par la livraison de services d'appui sectoriel, administratif et logistique. Et voici un tableau de synthèse permettant d'y voir les données publiées par l'ACDI en collaboration avec le gouvernement sénégalais.

<b>Titre</b>	Unité d'appui au programme - Sénégal
<b>Numéro de projet</b>	A035248-001
<b>Contribution maximale de l'ACDI</b>	1 719 995 \$
<b>Agence d'exécution Partenaire</b>	- Ambassade du Canada au Sénégal
<b>État</b>	Actif
<b>Début - Fin</b>	2011 - 2013

Sources : <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/cpo.nsf/vWebCSAZFr/73B009EC29D85B1D85257869003718CB> (visité le 16/11/2012).

- ✓ **Renforcement de la sécurité alimentaire dans les régions de Niayes et Casamance** : Ce projet a pour but d'améliorer la sécurité alimentaire des populations à travers un appui à la production maraichère dans les Niayes et à la production rizicole en Casamance (bassin de l'Anambé). Plus spécifiquement, le projet vise le renforcement des capacités techniques (production, transformation, commercialisation et organisationnelles des producteurs), une augmentation de la capacité de production notamment par la mise à disposition d'intrants et l'aménagement d'infrastructures et une valorisation accrue des produits par une meilleure connaissance des marchés ainsi que la mise à disposition d'équipement de transformation, d'emballage et de transport.

Et en ce qui concerne ce projet d'une importante envergure, des résultats ont été obtenus depuis son début en 2011. En effet, parmi les résultats obtenus jusqu'en juin 2012 : Au total, 1290 productrices et producteurs ont été formés en technique de production horticole et en gestion durable et équitable des moyens de production. Du nombre, 554 (43 %) sont des femmes. Également, 438 tonnes d'engrais et 337 kilogrammes de semence ont été distribués, et 3300 unités de matériel d'emballages des produits agricoles ont été rendus disponibles aux productrices et producteurs. Les résultats obtenus par le projet contribuent à une augmentation équitable de la production horticole dans les Niayes pour les productrices et les producteurs ciblés. Voici aussi pour ce projet quelques chiffres données par l'ACDI.

<b>Titre</b>	Renforcement de la sécurité alimentaire dans les régions de Niayes et Casamance
<b>Numéro de projet</b>	A035236-001
<b>Contribution maximale de l'ACDI</b>	5 373 627 \$
<b>Agence d'exécution Partenaire</b>	- FAO - Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
<b>État</b>	Actif
<b>Début - Fin</b>	2011 - 2013

**Sources:** <http://www.acdi->

[cida.gc.ca/CIDAWEB/cpo.nsf/vWebCSAZFr/910A7ECE9569E8A08525785600371E](http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/cpo.nsf/vWebCSAZFr/910A7ECE9569E8A08525785600371E)

**E6** (visité le 15/11/2012)

✓ *Appui au secteur de l'éducation :*

Cette initiative constitue l'élément fondamental de l'aide fournie par le Canada au Sénégal pour qu'il atteigne les objectifs de développement dans le secteur de l'éducation, particulièrement le deuxième Objectif du Millénaire pour le développement. Elle vise essentiellement à aider le ministère de l'Éducation du Sénégal à mettre en œuvre son Programme décennal pour l'éducation et la formation (2001-2010). En outre, elle permet d'aider le ministère de l'Économie et des Finances à assurer le suivi de la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté du gouvernement et des réformes gouvernementales dans les domaines des finances et des marchés publics. Des activités visant à renforcer les compétences techniques et en gestion dans les trois secteurs visés – l'éducation, la réduction de la pauvreté et la réforme de la gestion des finances publiques – sont également planifiées.

Comme c'est le cas pour toutes les initiatives d'appui budgétaire, le Canada travaille en étroite collaboration avec d'autres bailleurs de fonds et le gouvernement du Sénégal pour accroître l'efficacité de son aide, et ce, en mettant l'emphase sur la responsabilisation, la transparence et l'efficacité des systèmes nationaux, en accroissant la coordination et l'harmonisation entre les donateurs, et en renforçant la responsabilité mutuelle. L'appui budgétaire sectoriel favorise également un plus grand dialogue sur les politiques entre l'ACDI, le gouvernement et les partenaires, ce qui contribue à renforcer les efforts déployés

pour fournir une aide ciblée et efficace et obtenir des résultats de développement à long terme. Le suivi et l'évaluation continus de cette initiative sont réalisés de concert avec d'autres donateurs.

Parmi les résultats obtenus jusqu'en mai 2012 : Le taux d'exécution des classes construites avait plus que doublé entre 2007 et 2010, passant de 45.75 % à 97.8 %, tandis que le nombre d'inscriptions dans les programmes d'alphabetisation a augmenté de 86 %. Aussi, le Sénégal a connu un taux d'inscription brut de 93.9 % en 2011. Le taux d'inscription des filles (98.6 %) est supérieur à celui des garçons (89.5 %) par une marge de 9.1 %. Le taux d'achèvement de l'école primaire est passé de 59.1 % en 2010 à 66.5 % en 2011, ce qui représente une augmentation de 7.4 %. Notons que le taux d'achèvement des filles (70.8 %) s'est accru de façon importante depuis 2010 (60.9 %). Ces résultats contribuent à l'amélioration de la qualité de l'éducation de base et de la formation professionnelle et technique au Sénégal.

Enfin pour terminer avec ce projet très important voici un tableau de données sur ledit projet.

<b>Titre</b>	Appui au secteur de l'éducation
<b>Numéro de projet</b>	A032121-001
<b>Contribution maximale de l'ACDI</b>	103 156 902 \$
<b>Agence d'exécution Partenaire</b>	- Gouvernement du Sénégal - Ministère de l'Éducation
<b>État</b>	Actif
<b>Début - Fin</b>	2007 - 2012

**Sources :** [http://www.acdi-](http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/cpo.nsf/vWebCSAZFr/D65DDE257FBF309C8525744400370)

[cida.gc.ca/CIDAWEB/cpo.nsf/vWebCSAZFr/D65DDE257FBF309C8525744400370](http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/cpo.nsf/vWebCSAZFr/D65DDE257FBF309C8525744400370)

A15 (visité le 15/12/2012).

## **5.2 Système de Suivi du secteur de l'éducation.**



Si le secteur de l'éducation a été choisi, c'est parce que l'ACDI comme le gouvernement sénégalais y accorde une importance particulière, raison pour laquelle il existe au sein de la DCEF une personne qui s'occupe spécialement de ce volet de la coopération sénégaléo-canadienne. De ce fait, j'ai eu la chance d'avoir une personne ressource pouvant m'expliquer comment le système de suivi était établi afin de pouvoir s'imprégner de l'état d'avancement des projets dans le secteur de l'éducation. Tout d'abord notons que le suivi de projet est une des activités de la gestion de projet une fois le projet lancé. Elle consiste à suivre l'exécution du plan de travail. Généralement les travaux avant leurs réalisations, se formalisent sous forme d'actions et de livrables. En effet le suivi de projet consiste à superviser la réalisation et mettre en évidence les écarts dans la perspective d'une prise de décision.

C'est ainsi que l'administration sénégalaise dans l'optique d'une bonne gouvernance et surtout pour rendre la coopération avec ces principaux partenaires très fluide, a adapté une certaine démarche administrative afin de respecter toutes les conditions (administratives, économiques et judiciaires) que requièrent les coopérations bilatérales comme multilatérales. Et on peut les énumérer par les points qui suivent :

- ✓ *Se responsabilisez à chaque niveau sur les actions prises en réunion, sur les risques.*
- ✓ *Identifiez rapidement les actions en retard, à échéance proche et relancez ces dernières.*
- ✓ *Donnez à chacun une vision claire de ses actions à accomplir:*

Ce volet constitue un des facteurs clés dans la réalisation d'un suivi de projet entrant dans le cadre d'une coopération parce qu'elle permet à chaque partie prenante de connaître ses tâches à réaliser et les ressources dont elle dispose afin de mener ses actions à terme.

- ✓ *Communiquez facilement sur l'avancement d'actions, les difficultés rencontrées, et les planifications.*
- ✓ *Améliorez la traçabilité sur l'évolution des actions:*

Ce point consiste par essence l'action de suivi car un projet atteint facilement ses objectifs lorsque l'évolution des étapes menant à sa réalisation, est contrôlée par la

totalité des acteurs concernés par le projet. Ainsi cela permet aux bailleurs de fonds de s'imprégner de la situation financière du projet et aux bénéficiaires, l'état des objectifs à atteindre.

✓ *Gagnez du temps dans le suivi des actions.*

Selon Gray et Larson (2007), « [...] *Pour établir un système de suivi d'un projet, on doit déterminer les données à recueillir, la façon de procéder, le moment opportun, et désigner la personne qui s'en chargera. Il faut aussi analyser ces données, les interpréter et rédiger des rapports sur les progrès au fur et à mesure.* » Donc ses propos ne font qu'illustrer les points que nous avons cités ci-haut et démontrent aussi l'importance donnée à la coopération sénégal-canadienne par le gouvernement sénégalais.

Un suivi d'une coopération comme d'un projet peut se subdiviser en plusieurs rubriques afin d'atteindre les objectifs fixés par la coopération ou le projet. Et ces différentes parties importantes dans un système de suivi sont :

✓ *Suivi de l'exécution des tâches :*

En effet l'objectif par essence du suivi concerne pour la majeure partie du temps à s'informer de l'état des travaux qui doivent apporter des résultats menant à l'atteinte de l'objectif final d'une coopération. Ainsi le suivi des tâches peut être effectué à partir d'un chronogramme d'activités que l'on utilise pour élaborer un programme des tâches que l'on peut incorporer dans ce que l'on appelle un tableau de suivi ou tableau de bord.

✓ *Suivi de l'impact ou des changements induits par l'exécution du projet pour les bénéficiaires :*

Dans le cadre logique, les indicateurs liés aux activités servent plutôt à suivre la réalisation des activités. Cependant, il est nécessaire d'observer les changements chez les bénéficiaires et de recueillir leur point de vue sur les activités que l'on vient de mettre en œuvre. Dans le cadre des projets existants dans la coopération sénégal-canadienne, les méthodes participatives (entretiens individuels, groupes de discussion...) semblent les plus appropriées vu la population ciblée vivant en

majorité dans le monde rural. Concernant les activités de formation, de petits questionnaires peuvent être soumis aux stagiaires. Pour des projets plus importants, la démarche doit être davantage formalisée qu'il s'agisse de méthodes participatives, de l'organisation des groupes de discussion avec les bénéficiaires ou encore d'enquêtes quantitatives.

✓ *Suivi des risques pesant sur le projet :*

Pour effectuer le suivi des risques, on suit les hypothèses et risques, notamment ceux listés dans un tableau de suivi. Cette petite analyse de l'évolution des risques ne demande pas beaucoup d'investissement. En effet, le contexte ne se modifie pas tous les mois. Mais il convient d'indiquer les changements intervenus dans le contexte, notamment sur les risques pesant sur le projet.

Ainsi, Les missions de suivi des tâches et de suivi de l'impact ainsi que toutes tâches permettant un suivi (administratif, physique et financier), doivent être planifiées et un planning doit être élaboré. En effet des tableaux sont mis à disposition des parties prenantes de la coopération et qui sont surtout liées à l'exécution d'un projet de cette dite coopération. Concernant les projets financés dans le cadre de la coopération sénégal-canadienne, il est conseillé de prévoir des réunions de suivi-évaluation des activités mises en œuvre et de responsabiliser une personne à la fois pour les activités et le suivi.

## **VI. Analyse critique du système de suivi de la coopération.**

Si ce système de suivi subit une analyse critique objective, c'est parce qu'elle n'est pas en phase avec les pratiques qui se font en ce 21<sup>ème</sup> siècle et qui sont le fruit de l'avènement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). C'est la raison pour laquelle nous ferons une revue de la littérature concernant la coopération internationale entre les pays du Nord et du Sud afin d'y souligner les facteurs retardataires qui donnent aux coopérations bilatérales et multilatérales une tournure différente de leur objectif de départ.

## **6.1 Historique.**

Ces dernières années ont vu la coopération au développement acquérir une popularité grandissante dans les relations Nord-Sud à travers des cycles de conférences et sommets mondiaux organisés par les Nations Unies et à travers des médias et nouvelles pessimistes venues des quatre (4) coins du monde. La coopération y est apparue comme un moyen efficace pour contribuer au développement des pays du Sud, ce que semble croire la plupart des gens au Nord. Un peu comme si la Coopération était la seule réponse possible aux déséquilibres économiques qui sont à la base de la pauvreté dans laquelle vivent les trois quarts de l'humanité. A cette image surdimensionnée de la capacité de la coopération à influencer sur le destin des peuples du Sud, s'ajoute, pour les peuples du Nord, une idée de générosité et d'altruisme. En réalité, le volume de la coopération n'est ni très important, ni suffisant, et en outre ne correspond pas à cette image surfaite de bonté mais, est étroitement liée à la politique des donateurs de fonds.

La coopération est en effet fortement liée à la politique étrangère. C'est ainsi que Pierre De Senarclens, 2005 dans *État et Mondialisation* affirme que « [...] *L'essor du rôle des ONG sur la scène internationale a constitué un phénomène politique et social de grande importance. Si l'on remonte dans le temps, on comptait 176 ONG déployant une activité internationale en 1909*» En effet, on n'aide que ceux qui peuvent nous aider comme le dit l'adage. Paradoxalement, c'est au moment où on en parle le plus que les montants de l'aide aux pays du tiers monde baissent tant au niveau du volume qu'au niveau des proportions. La coopération a suivi, depuis la fin de la guerre froide, la même évolution que celle de la "Sécurité Internationale", se traduisant par une aide chaque fois plus conditionnée aux impératifs géostratégiques.

La distance qui sépare l'image de la Coopération et la réalité demande une contextualisation de la Coopération, intégrée dans le cadre des relations Nord Sud, qui répond à la logique du modèle de développement soutenu par les pays du Nord. Basiquement, on peut définir la coopération Internationale au développement comme l'ensemble des actions des pays industrialisés impliquant des transferts de ressources et contribuant au développement des pays du Sud. On considère comme AOD (Aide

Officielle au Développement) les apports de richesse aux PVD (Pays en Voie de Développement) venant de fonds publics (aide bilatérale ou multilatérale) et qui ont comme finalité de contribuer au développement des pays récepteurs et qui sont donnés (non remboursable) ou prêtés (remboursable avec intérêts). Ainsi, La politique du Nord est double, d'une main on donne, pour mieux reprendre de l'autre. D'un côté, on élabore et exécute des projets visant à combler le manque de liquidités des pays du Sud, afin de réaliser certains projets de développement et de l'autre, on garantit la continuation du flux financier du Sud au Nord à travers le mécanisme pervers de la dette extérieure.

Dans les antécédents de la Coopération au Développement, on peut placer le Plan Marshall qui selon Pierre de Senarclens, 2005 «[...] a donné naissance en 1947 à la première grande organisation de coopération économique régionale : l' Organisation Européenne de Coopération Économique (OECE) qui deviendra l' Organisation de la Coopération de Développement Économique (OCDE) en 1958.» et qui avait comme principal objectif de relever l'Europe après la seconde guerre mondiale et de développer le système du commerce mondial et les mouvements de capitaux. Cet exemple est encore aujourd'hui utilisé comme paradigme de l'efficacité du couple croissance-développement, sans tenir compte du contexte de l'époque qui voyait des fonds énormes alloués par le pays de l'Oncle Sam au développement d'une partie du globe.

Les critères économiques sont également fondamentaux quand on parle de coopération au développement. On parle alors d'aide liée, ce qui signifie que tous les composants d'un projet financé par un pays devront provenir de ce même pays. Ainsi un projet japonais devra acheter des Toyota ou Mitsubishi, un projet américain des Ford et un projet européen des BMW etc.... Ce qui bien évidemment oblige très souvent à se débrouiller avec des biens et services inadéquats aux dépend des produits et services locaux. Ceci est évidemment basé sur la disponibilité en la matière du pays en question et non sur les possibilités du pays aidé. Sans compter ce que peut coûter d'importer du bois japonais en Afrique de l'Ouest, ou des voitures européennes en Afrique du Sud. Les Aides liées représentent une sorte de "subvention indirecte" aux secteurs exportateurs des pays aidant. Seuls quelques pays ne pratiquent pas ce système d'Aides Liées dont le Canada.

Enfin notons qu'à partir des années 90, l'aide au développement essaie de faire front aux mauvaises gestions des pays du Sud et l'aide se voit accompagnée systématiquement de mesures néolibérales qui dérèglent les économies nationales. On passe du « droit aux aides », à leur conditionnalité politique, économique et commerciale, posant avec toujours plus d'acuité la problématique de la souveraineté nationale. Les pays industrialisés ont alors demandé aux pays du Sud d'appliquer des politiques qu'aucun pays développé n'aurait jamais pu accepter, car menant à un « coma économique ».

## **6.2 Le système de suivi de la coopération sénégaléo-canadienne.**

Même si le Canada ne fait pas partie de ces pays qui aident les pays en voie de développement tout en mettant leurs intérêts politico-économiques au devant de cette coopération, force est de constater que les coopérations qui naissent des relations internationales sont souvent difficiles à suivre dès la naissance du projet jusqu'à la fin dudit projet. Et plusieurs causes sont à l'origine de ces dysfonctionnements qui font le suivi des projets entrant dans le cadre d'une coopération peut s'avérer compliqué surtout pour les pays receveurs d'aide.

D'abord, les bailleurs de fonds exigent que certaines conditions particulières appelées condition de mise en vigueur soient remplies avant l'entrée en vigueur des accords de prêt conclus. Une fois ces conditions remplies, d'autres dites conditions de décaissement peuvent être demandées avant toute utilisation des fonds provenant du prêt. La connaissance que l'on a de ces conditions de décaissement peut être déterminante aussi bien pour l'année de programmation que pour le montant à programmer. Ensuite, L'exécution d'un projet peut nécessiter un appel à la concurrence nationale ou internationale et le choix des adjudicataires peut exiger plusieurs réunions préalables d'une commission technique et de la commission nationale de dépouillement. Entre la préparation du dossier d'appel d'offres, son approbation éventuelle par les bailleurs de fonds, son lancement, le dépouillement des offres, l'approbation du choix de ou des acheteurs et l'examen final du marché par la commission nationale des contrats de l'administration, il peut s'écouler pour diverses raisons, un temps anormalement long.

Notons que le suivi physique et financier se réalise depuis le premier plan en 1961. L'adoption du nouveau système de planification distingue trois (3) types de suivi : suivi des politiques économiques et de l'exécution du Plan par la DP, suivi technique par les ministères techniques et suivi physique et financier des investissements publics par la DCEF. Un des principaux problèmes concernant la coopération sénégalaise avec ses partenaires est que les ministères techniques ne bénéficient pas assez d'une grande marge de manœuvre leur permettant de faire profiter au projet de leur expertise. Mais aussi le manque d'effectif comme au niveau de certains ministères comme l'éducation, l'agriculture, santé etc.... pose un handicap pour la réalisation de certaines phases des projets de développement. Par conséquent, ce manque d'expertise sur le terrain fait que la DCEF est souvent obligée de faire appel à des cabinets d'expertise qui descendent sur le terrain pour abattre le travail des ministères techniques avant de rendre compte au ministère de l'économie et des finances. Et c'est ce qui fait que le travail de qualité requis par le partenaire qui finance la majorité du projet, n'est pas fourni et cela peut devenir un problème au fur et à mesure que le projet avance. Un des résultats découlant de ce manque de personnel est que le suivi régulier des investissements par les ministères techniques en premier lieu n'est plus assuré.

Avant la réforme de 1986, le suivi et l'évaluation des projets étaient réalisés par une même structure logée au sein du ministère du plan à savoir la division de l'évaluation, de la programmation et du suivi (DEPS) de la direction de la planification. Cette situation constituait une lourde charge de travail pour les agents de la DEPS et ne leur permettait pas de prendre un recul nécessaire pour procéder à des évaluations objectives et scientifiques des projets publics. C'est pour pallier à ce manquement qu'a été créée en 1986 la Direction de la Programmation, du Financement et du Suivi des Investissements (DPFSI) qui avait entre autres missions, le suivi des investissements publics.

La DPFSI fut supprimée en 1990, la fonction de suivi fut confiée à la direction de la dette et des investissements (DDI) du ministère de l'économie et des finances. En 1991, la DCEF fut créée et reprend toutes les prérogatives de la DPFSI.

Les changements perpétuels de structure de rattachement n'ont pas favorisé la mise en œuvre adéquate de la fonction de suivi. Les interlocuteurs du service chargé du suivi sont

les structures de planification et les services administratifs et financiers des ministères techniques et des entreprises publiques, les responsables des projets, la DDI devenue la DI devenue le Directions des Investissements et les bailleurs de fonds.

Il est prévu que le suivi se fasse de manière permanente. Mais en réalité, il ne se pratique que durant la préparation du bilan d'exécution des projets (de juin à octobre), ce qui porte un préjudice à un contrôle opportun et adéquat de l'exécution des investissements. Dans les faits, il devient impossible de procéder au moment opportun aux mesures correctives nécessaires. La pression qui s'exerce sur le service chargé du suivi (DCEF) durant la période de juin à octobre ne permet pas de procéder aux recoupements nécessaires pour objectiver les informations reçues des ministères techniques encore moins de se rendre sur le terrain pour visiter les projets en exécution afin de constater de visu la situation.

Enfin, Le bulletin annuel d'exécution ou bilan des projets est élaboré annuellement en relation avec les ministères techniques et les structures impliquées du MEFP (DCEF, DP, DDI) et les bailleurs de fonds. Son délai d'élaboration est de douze (12) mois après la fin de la période couverte par le bilan ce qui exclue toute opérationnalité des informations que contient ce bulletin. Depuis quelques années, il ne fait plus l'objet de publication en raison de la qualité douteuse des données qu'il contient et devient simplement un outil de travail de la DCEF. Sa publication restera compromise aussi longtemps que:

- ✓ les projets de développement seront importants dans le PTIP (en moyenne 250 à 300 projets par PTIP),
- ✓ la fonction de suivi n'existera pas au sein des ministères techniques;
- ✓ les agents de la DCEF se consacreront à des tâches de correspondances administratives et de réunions périodiques;
- ✓ les divergences entre les données d'un bilan à un autre liées à la nécessité de réactualiser les chiffres antérieurs persisteront;
- ✓ les ministères techniques méconnaîtront les principes d'élaboration du bilan;
- ✓ le suivi physique des projets sur le terrain s'organisera de manière irrégulière.

## **VII. Recommandations.**



La matérialisation du travail concernant le suivi des projets dans la coopération entre le Sénégal et ses partenaires au développement doit passer à une gestion par résultats et cela doit s'opérer à travers plusieurs changements. Au-delà des changements techniques qui seront liés à la gestion par résultats (organisationnels : révision des processus de travail et structurels), c'est également un changement structurel que la DCEF devrait réaliser afin que tous les autres changements portent leur valeur ajoutée et soient réellement vécus par les acteurs d'une coopération bilatérale ou multilatérale. En effet, pour Yves Emery (2005) on ne peut à priori « [...] *Prétendre améliorer les résultats d'une organisation publique en faisant l'impasse sur le niveau individuel, unité de base de l'action collective.* » (Implication des employés aux processus décisionnels, instauration d'un mode de gestion participatif en ce qui concerne les différentes étapes dans le suivi d'un projet entrant dans le cadre d'une coopération), sans oublier la formation du personnel aux nouvelles technologies qui sera un élément déterminant de l'implantation des changements. Elle permettra au personnel de s'approprier le tout dans une ambiance de travail d'équipe et surtout de courtoisie. En outre dans le souci d'optimiser la performance du MEF via la DCEF et répondre adéquatement aux demandes des bailleurs de fonds. En outre dans le souci d'optimiser la performance de la DCEF et répondre adéquatement aux demandes des bailleurs de fonds et du MEF ainsi que du gouvernement sénégalais en même temps, il faudra :

- ✓ Exploiter pleinement le haut potentiel informatique à sa disposition qui pourrait lui permettre de combler son insuffisance et ses carences en matière d'offre de services de qualités aux bailleurs de fonds.
- ✓ Actualiser une vision claire avec tout le personnel de l'organisation afin d'identifier l'orientation à prendre en tenant compte de la dynamique de l'environnement externe (les partenaires au développement) et surtout des facteurs internes de la réalité organisationnelle.

- ✓ Élaborer et mettre en place des outils de gestion (tableau de bord, Matrice d'Aide à la Planification d'un Projet (MAPP), avec des indicateurs, bien choisis et qui permettront de suivre la performance et l'amélioration continue des résultats.
- ✓ Fixer des cibles de résultats clairs, mesurables, réalistes, avec des échéanciers et créatrices de valeur ajoutée.
- ✓ Effectuer tous les ajustements structurels requis notamment sur la base de modèles éprouvés dans des organisations semblables de sorte que les employés atteignent le niveau de performance souhaité.
- ✓ Mettre en place des moyens de suivi et d'évaluation afin d'identifier et détecter tout problème et leurs causes, afin d'intervenir efficacement en apportant des solutions appropriées et les modifications nécessaires et les mesures à prendre pour atteindre les résultats fixés.
- ✓ La DCEF devra être pensée en termes d'efficacité et le service en termes d'efficience.
- ✓ La mise en place d'une gestion par résultats ayant pour but l'amélioration de la performance de la DCEF doit obligatoirement passer par une reconfiguration par le gestionnaire de l'organisation par rapport à son contexte en recentrant ses processus sur la demande des partenaires et adapter le travail en fonction du besoin de satisfaction de ces derniers et du gouvernement sénégalais.

Ainsi, nous pouvons dire que l'analyse qui resurgit de ces points saillants est qu'il est impératif que les départements ministériels qui drainent beaucoup de ressources soient dotés de structures compétentes d'études et de planification, chargées de l'identification, de la réalisation d'études de faisabilité des projets et programmes en conformité avec la stratégie de développement de leurs départements. Elles pourront procéder à des évaluations à priori de leurs projets et programmes avant de les soumettre au MEF à qui il incombe de réaliser les évaluations économiques de tous les projets de développement entrant dans le cadre des coopérations dont le Sénégal prend part. Et enfin, les contacts pris par les ministères techniques avec les bailleurs de fonds sont de bonnes initiatives mais aboutissent parfois à des dérapages par la prise d'engagements non conformes avec les impératifs d'équilibre macro-

économique. Les ministères techniques doivent s'inscrire aux principes édictés dans la négociation des financements avec les partenaires extérieurs qui veulent que soient seul le MEF, l'interlocuteur du gouvernement dans ce domaine.

## CONCLUSION

Au terme de notre analyse sur la coopération en général entre les pays du Nord et du Sud, avant de porter un regard pointu sur la coopération sénégalaise avec ses différents partenaires dont le Canada, nous avons constaté que le Ministère de l'Économie et des Finances et particulièrement la Direction de la Coopération Économique et Financière, restent les « nerfs moteurs » qui permettent au gouvernement du Sénégal d'entretenir de très bonnes relations avec ses partenaires au développement. C'est la raison pour laquelle nous constatons que dans le PTIP produit par la DCEF, on y retrouve des centaines de projets de développement.

Nous pouvons dire que gérer par résultats une telle direction revient à placer le management au cœur de la gestion de l'organisation publique pour assurer des services de qualité, une productivité accrue et une transparence dans la gestion de l'utilisation des deniers publics pour l'atteinte d'une performance organisationnelle. Ce qui fait souvent défaut au gouvernement, dans la mesure où le manque de connaissance de son environnement (interne et surtout externe (les partenaires)) qui est très déterminant pour sa performance versus sa survie (capacité à comprendre les exigences des bailleurs de fonds), et qui permet d'améliorer son cadre de gestion et de formuler une offre adaptée à sa clientèle (la population nécessiteuse d'AOD) n'est malheureusement pas pris en compte. Comme le soulignent Mazouz et Leclerc, (2008) : « [...] *les dirigeants doivent bien connaître l'organisation avant de s'engager dans une démarche de changement notamment le passage à la gestion axée sur les résultats.* »

Tout cela pour dire qu'en effet, tant que les dirigeants de ce pays ne seront pas en phase avec les NTIC d'une part et qu'ils n'adaptent pas les nouvelles techniques de management, il y aura toujours un fossé entre les engagements pris avec les partenaires au développement et les résultats obtenus au terme des projets entrant dans le cadre des

coopérations ces derniers. Parce que nous remarquons le *New Public Management* vue dans le cours de **Management des organisations publiques ENP 7303**, est un type de gestion qui s'applique de plus en plus dans les grandes puissances qui sont par ailleurs les principaux partenaires au développement des pays du Sud.

## BIBLIOGRAPHIE

**BACHIR MAZOUZ, JEAN LECLERC (2008).** « La gestion intégrée par résultats » Presse de l'Université du Québec 440p.

**BACHIR MAZOUZ, TARDIF M.J.B** À propos de la performance. L'Arlésienne de la sphère publique. Chapitre deux de *Management des organisations publiques*, sous la direction de Denis Proulx. Presses de l'Université du Québec. 2006.

**CLIFFORD GRAY, ERIK LARSON, (2007)** «Le Management de Projet». Dunod. 576 pages.

**KERNAGHAN, KENNETH MARSON, BRIAN & BORINS, STANFORD (2000).** «L'administration publique de l'avenir» L'administration publique de l'avenir. CANADA. Institut d'administration publique du CANADA. 389 pages.

**Programme Triennal d'Investissements Publics 2012-2014.** (consulté tout au long de la période du stage au MEF : 15/07/2012 au 20/11/2012).

**PIERRE DE SENARCLENS, (2005)** « La mondialisation: théories, enjeux et débats, 4<sup>ème</sup> édition Paris: Armand Colin. 275 pages

**YVES EMERY (2005)** La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation. *Télescope* Vol 12 No3. [En ligne]

<http://www.oecd.org/fr/> «Recherche sur le Sénégal au sein de l'OCDE» (visité le 20/11/2012)

<http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm> «Recherche concernant la coopération Sénégal-Canada» (visité le 06/09/2012)

<http://www.bacdi-senegal.org> «Recherche concernant le Rôle du BACDI au Sénégal» (site visité le 10/09/2012)

<http://www.finances.gouv.sn/index,6,18.html> «Information sur la DCEF» (site visité le 15/09/2012)

*Rapport de stage DCEF : Étude approfondie et analyse critique du système de suivi des projets et programmes du Sénégal en matière de coopération internationale (le cas sénégalais-canadien en particulier)*

<http://www.finances.gouv.sn> « Recherche sur le ministère de l'économie et des Finances » (site visité le 15/09/2012)

