



Initiative pour la Transparence dans
les Industries Extractives du Sénégal



PLAN STRATÉGIQUE 2017-2021

SOMMAIRE

Liste des tableaux et figures	03
Liste des acronymes et abréviations	04
Mot du Président	05
Préface	06
1. Présentation de l'ITIE Sénégal	08
1. 1. Mission	09
1. 2. Principes de gouvernance	09
1. 3. Organigramme du Comité National, ITIE-Sénégal	10
2. Contexte du Plan stratégique 2017-2021	12
2. 1 Contexte	12
2. 2 Défis à relever	12
2. 3 Les atouts majeurs du Comité National	13
3. Présentation du Plan Stratégique 2017-2021	14
3. 1. Vision	14
3. 2. Enjeux, orientations et axes d'intervention	14
3. 3 Synthèse du plan stratégique	16
4. Mécanisme de mise en œuvre	19
5. Mécanismes de suivi-évaluation	20
6. Cadre de mesure de rendement	21
7. Budget indicatif	24
ANNEXES	25
Annexe 1 : Rapport d'atelier de planification stratégique	26

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure 1 :	Organigramme du CN-ITIE, Sénégal	10
Figure 2 :	L'environnement du Plan Stratégique du CN-ITIE, Sénégal	14
Tableau 1 :	Synthèse du Plan stratégique 2017-2021	16
Tableau 2 :	Cadre de mesure de rendement	21
Tableau 3 :	Budget indicatif	24

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

CN	Comité National
COS-PETROGAZ	Comité d’Orientation Stratégique du Pétrole et du Gaz
DEEC	Direction de l’Environnement et des Etablissements Classés
FFOM	Forces Faiblesses Opportunités Menaces
GMP	Groupe MultiPartite
ITIE	Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives
MEDER	Ministère de l’Energie et du Développement des Energies Renouvelables
MEFP	Ministère de l’Economie, des Finances et du Plan
MIM	Ministère de l’Industrie et des Mines
OSC	Organisations de la Société Civile
PSE	Plan Sénégal Emergent
SAC	Systèmes Adaptatifs Complexes
SP	Secrétariat Permanent
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

MOT DU PRÉSIDENT

Dès son accession à la magistrature suprême, Son Excellence Monsieur Macky SALL, Président de la République du Sénégal, a adopté un modèle de développement pour accélérer la marche du pays vers l'émergence. Cette stratégie, dénommée Plan Sénégal Émergent (PSE), constitue le référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et le long termes. La réalisation de cette ambition s'appuie sur l'amélioration de la gouvernance dans tous les domaines de la vie économique et sociale, avec notamment le renforcement de la transparence et du principe de redevabilité dans la gestion des affaires publiques.

L'adhésion du Sénégal à l'Initiative de Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) en Octobre 2013 s'inscrit dans un contexte global de réformes visant à améliorer la gouvernance du secteur extractif et à promouvoir les meilleures pratiques de dialogue entre l'Etat et ses citoyens.

Cet engagement marque la volonté du Gouvernement du Sénégal de consolider la gouvernance des ressources naturelles, de renforcer la transparence dans la gestion des richesses nationales et d'instaurer une gouvernance responsable, inclusive et plus attentive aux préoccupations des populations et des communautés impactées. La réforme constitutionnelle adoptée par référendum en mars 2016 institue une exigence de transparence dans la gouvernance des ressources naturelles en vue du développement durable du pays.

Le secteur des mines, qui figure parmi les six secteurs prioritaires du PSE, a connu des mutations qualitativement importantes tant dans son organisation que dans son fonctionnement ; ceci, dans la perspective de mieux préserver les intérêts stratégiques de l'Etat et des populations. C'est ainsi que plusieurs initiatives ont été lancées, lesquelles ont abouti à l'adoption d'un nouveau code minier objet de la loi n°2016-32 du 8 novembre 2016

et à la modification du texte portant organisation et fonctionnement du fonds de péréquation dans le secteur minier en décembre 2015, etc.

En outre, les découvertes de gisement de pétrole et de gaz ont modifié les perspectives économiques ainsi que les projections de l'Etat. Aujourd'hui, le bassin sédimentaire sénégalais attire de plus en plus d'investisseurs. Pour mieux adapter le cadre juridique et institutionnel aux évolutions qui se font jour dans le secteur des hydrocarbures, le Gouvernement a initié le processus de révision du code pétrolier et l'instauration du COS/Petrogaz en octobre 2016 qui a pour mission d'assister le Président de la République et le gouvernement dans la définition, la supervision, l'évaluation et le contrôle de la mise en œuvre de la politique nationale en matière de développement de projets pétroliers et gaziers.

Après trois années de mise en œuvre de la norme ITIE ayant permis à notre pays d'accomplir des progrès significatifs sur le chemin de la transparence optimale, le Comité national a souhaité redéfinir ses priorités dans un contexte où l'exploitation du pétrole et du gaz va jouer un rôle plus important dans l'économie du pays. C'est tout le sens de ce plan stratégique quadriennal qui constitue le fruit d'un travail de réflexion commune impliquant l'Etat, le secteur privé, les organisations de la société civile, les parlementaires, les élus locaux, la presse, etc.

Nul doute qu'il y aura d'importants défis à relever, mais le processus ITIE pourra compter sur la solide collaboration et le soutien indéfectible du Président de la République, du Gouvernement et de nos partenaires pour mettre en œuvre ce plan ambitieux.

Pr. Ismaila Madior FALL

Ministre, conseiller juridique du Président de la République,

Président du Comité national ITIE

Décembre 2016

PRÉFACE

L'année 2016 consacre la fin de la mise en oeuvre du premier plan d'action 2013-2016 du Comité national ITIE du Sénégal. Au 31 Décembre 2016, des résultats probants ont été obtenus dans le domaine de la transparence au niveau des secteurs minier, pétrolier et gazier. Ces résultats ont nécessité des transformations radicales dans les systèmes de gouvernance du secteur extractif sénégalais. Au même moment, le secteur extractif a connu des évolutions importantes qui dictent l'ampleur des réformes et des changements attendus. L'image à laquelle renvoie cette situation est celle d'un naufragé en pleine mer et qui cherche à construire le bateau avec lequel il doit voyager. Dans la science des organisations, de tels phénomènes renvoient à ce qu'on appelle communément, des Systèmes Adaptatifs Complexes (SAC). Agir dans un SAC, c'est rechercher des équilibres complexes. De façon analogique, planifier les interventions de l'ITIE dans le secteur extractif sénégalais, c'est anticiper sur les changements encore incertains, afin de proposer des interventions susceptibles d'influencer les directions du changement. L'ayant bien compris, le Comité National ITIE a mobilisé toutes les parties prenantes (sociétés privées, organisations de la société civile et administrations, notamment les ministères de tutelle,) pour réfléchir sur la manière de positionner les interventions de l'ITIE dans un contexte marqué par un essor du secteur minier et la découverte d'importants gisements de gaz et de pétrole au Sénégal, qui préfigurent des mutations profondes dans l'architecture et le fonctionnement de ces secteurs.

Conformément à l'orientation voulue par les autorités et en cohérence avec la norme ITIE 2016, le Comité National a proposé un plan qui s'articule autour des quatre priorités stratégiques que sont l'amélioration du cadre juridique et institutionnel (i), l'institutionnalisation de l'accès à l'information (ii), le renforcement des capacités des acteurs (iii) la coordination, la concertation et le suivi des réformes (iv).

Ce que le CN-ITIE cherche à faire, c'est d'accompagner le gouvernement à travers l'opérationnalisation de mécanismes de transparence, en vue de d'instaurer un

optimum de gouvernance qui permette de rendre compte aux citoyens de l'évolution des résultats de gestion des opérations minières, pétrolières et gazières sur l'ensemble du territoire sénégalais. Pour cela, il est prévu comme préalable des « interventions de soutien », afin de faciliter la maturation institutionnelle du Comité National à travers un renforcement de ses moyens d'intervention. Au demeurant, l'accès à l'information et le renforcement des capacités nationales sont deux modalités structurantes qui guideront toutes les interventions du comité national ITIE.

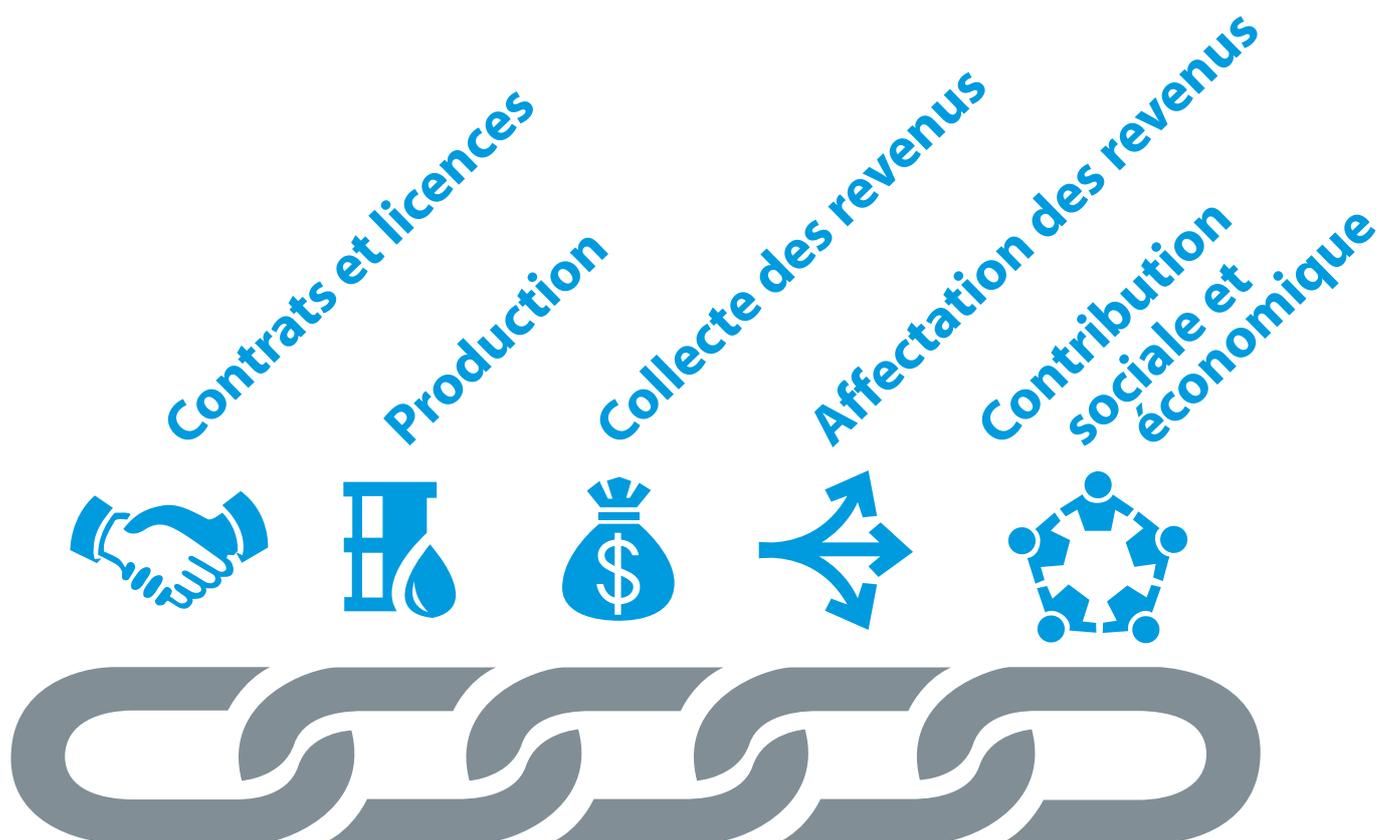
Parmi les résultats attendus en décembre 2021, on peut citer :

- une mise à jour des systèmes d'information tenant compte des besoins des citoyens, ainsi que la mise en oeuvre de politiques de transparence au niveau des ministères en charge des mines, de l'énergie et au niveau du trésor,
- une réglementation plus explicite, favorable à la divulgation d'informations fiables et exhaustives sur les choix et les pratiques de gestion et de redistribution des revenus, sur les propriétaires réels, etc.
- une évolution qualitative des capacités des acteurs à appréhender les enjeux et à suivre les opérations à toutes les étapes de la chaîne de valeurs des industries extractives.

Il apparaît dès lors que les défis que le plan stratégique cherche à relever dépassent de loin le cadre de la validation.

Il s'agit plutôt dans cette phase d'approfondir les réformes et de poser les jalons d'une gouvernance stable, pour que l'exploitation minière, pétrolière et gazière, devienne source de développement économique et sociale.

Cheikh Tidiane TOURE
Secrétaire Permanent, CN-ITIE.
2012 – 2016





1. PRÉSENTATION DE L'ITIE SÉNÉGAL

L'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) est une norme internationale qui vise à améliorer la transparence dans la gestion des revenus tirés de l'extraction des ressources minières, gazières, pétrolières. Elle a été lancée en 2002 par le Premier Ministre Britannique Tony BLAIR lors du Sommet mondial sur le développement durable à Johannesburg, en Afrique du Sud.

L'ITIE est développée et soutenue par une coalition de gouvernements, d'entreprises, d'organisations de la société civile, d'investisseurs et d'organisations internationales. Elle est aujourd'hui régie par une norme qui lui sert de référentiel. L'avènement de la Norme ITIE résulte d'un long processus de consultation avec l'ensemble des parties prenantes.

L'ITIE a pour objectif de renforcer la bonne gouvernance dans les pays riches en ressources naturelles en mettant à la disposition du public, toutes informations relatives aux versements effectués par les sociétés minières, pétrolières et gazières. Elle encourage les gouvernements, les entreprises et les Organisations de la Société Civile à travailler ensemble pour élaborer un cadre pour la publication régulière des paiements et des recettes générées par les industries extractives.

A travers la divulgation de l'information financière, la norme ITIE permet d'accroître la transparence et la redevabilité dans l'utilisation et la distribution des revenus en vue de lutter contre la corruption et de promouvoir le développement durable.

Après une période de sensibilisation et de mobilisation des acteurs, en l'occurrence les organisations de la société civile, les compagnies minières et l'administration publique, le Président de la République, Son Excellence Monsieur Macky SALL a signé

le **décret n°881-2013 du 20 juin 2013 portant création, organisation et fonctionnement du Comité National de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (CN-ITIE)**, qui est chargé de la mise en œuvre de la norme. Cette volonté politique affichée au plus haut niveau, s'est traduite par la nomination d'un représentant de l'Etat, à travers le **décret N°887-2013 du 20 juin 2013 portant nomination du Président du Comité National ITIE**.

Le comité national est un organe autonome créé au sein de la Présidence de la République chargé de la mise en œuvre et du suivi de l'ITIE.

Le comité national comprend :

- **Le Groupe Multipartite ;**

Le Groupe Multipartite (GMP) est une structure tripartite comprenant les membres issus de l'Administration, des entreprises extractives publiques et privées et des organisations de la société civile. Il a pour mission de mettre en œuvre les principes et critères et de se conformer aux exigences de l'ITIE.

Le Groupe Multipartite veille à la publication régulière de toutes les recettes tirées de l'exploitation des industries extractives ainsi que de tous les paiements versés à l'Etat par les sociétés parties prenantes dans le périmètre de l'ITIE sur le territoire sénégalais. Il comprend trois commissions :

- Commission audit et collecte,
- Commission renforcement de capacités,
- Commission communication.

• Le Secrétariat Permanent.

Le Secrétariat permanent ITIE est le bras technique qui assure la mise en œuvre du plan d'actions ITIE au Sénégal. Il est responsable de l'exécution et du suivi des décisions du Groupe Multipartite. En outre, le Secrétariat Permanent procède à l'évaluation des capacités des parties prenantes pour garantir une appropriation et une bonne mise en œuvre de la norme.

Dans sa mission, le Secrétariat Permanent assure la communication et la vulgarisation des actions de l'ITIE. Il assiste les commissions créées par le Groupe Multipartite et élabore les rapports annuels d'avancement et de suivi de la mise en œuvre de l'ITIE au Sénégal. Enfin, par le biais d'un administrateur indépendant, le Secrétariat Permanent élabore au moins une fois par an, une situation conciliée des paiements effectués par les industries extractives, au profit de l'Etat, et des sommes effectivement enregistrées dans la comptabilité de ce dernier.

1.1 • Mission

Le CN-ITIE a pour mission « d'œuvrer pour la transparence et la redevabilité dans la gestion du secteur extractif en vue de promouvoir le développement durable ».

Le Comité National a pour valeurs :

L'intégrité : Respecter les normes morales et professionnelles dans l'accomplissement de nos engagements.

Equité : Agir de manière égale dans le traitement et dans la diffusion de l'information afin de toucher toutes les cibles.

Objectivité : Rendre de manière fidèle les informations collectées sans prendre en compte des préférences personnelles.

Indépendance : Etre autonome dans ses prises de décision et respecter les points de vue des collègues.

1.2 • Principes de gouvernance

La transparence : Fournir à toutes les parties, ainsi qu'au grand public, en temps opportun, des informations et données pertinentes fiables et disponibles sur le secteur extractif, sous réserve des limites fixées par la loi.

La responsabilité : Respecter les politiques, les normes et les engagements internationaux pris, de même que les lignes directrices d'engagement qui sont convenus.

L'inclusivité

Créer un environnement où tous les acteurs peuvent participer librement et ouvertement.

La redevabilité

Rendre compte des activités extractives, en assumer la responsabilité et divulguer les résultats en toute transparence.

L'innovation

Faire toujours preuve de créativité pour élargir le champ et les moyens d'action du processus du CN-ITIE, Sénégal.

1.3 • Organigramme du Comité National, ITIE-Sénégal

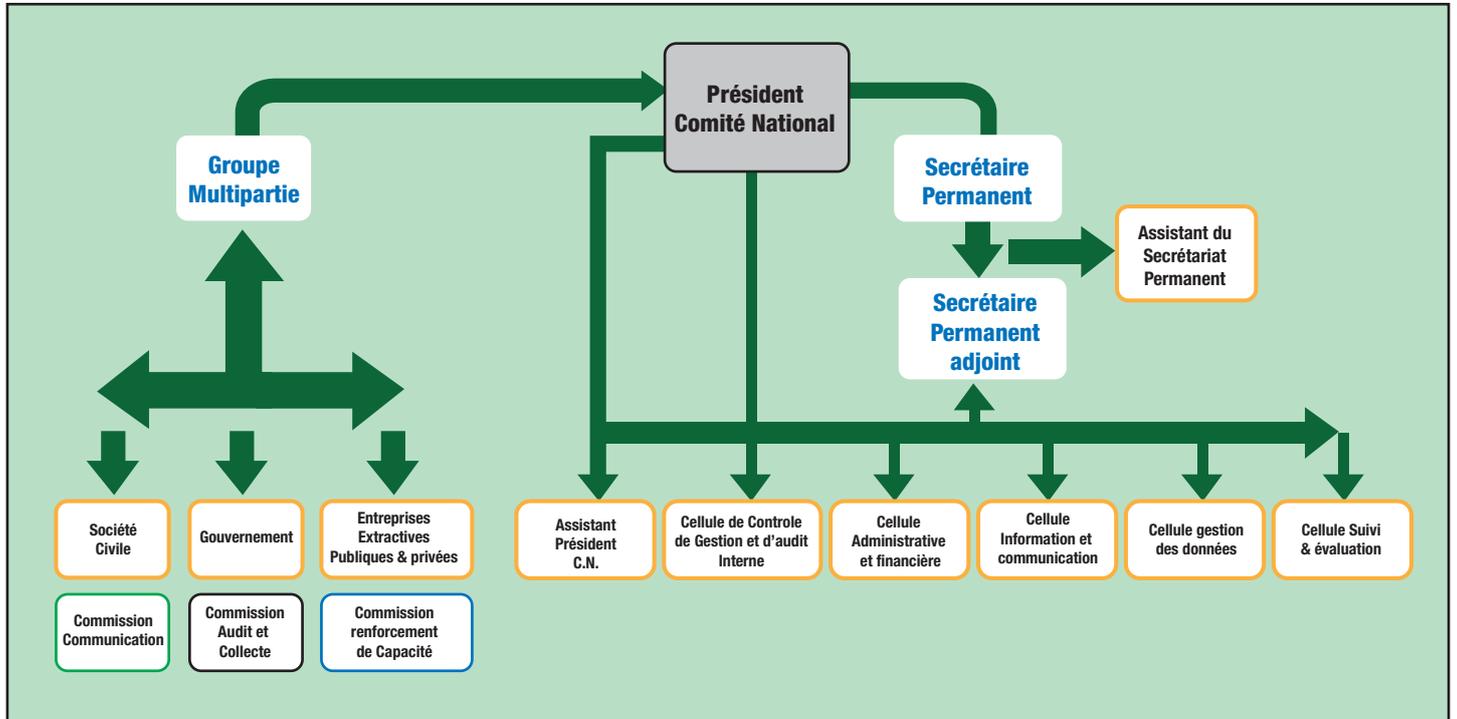
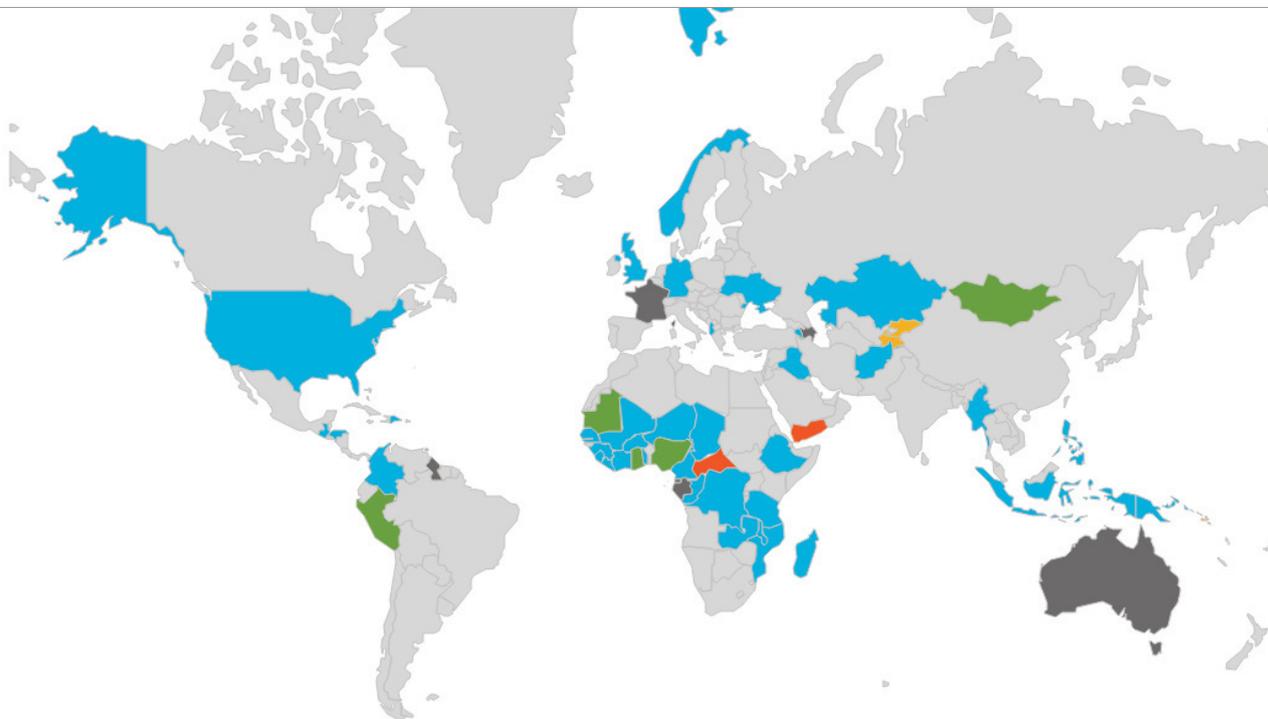


Figure 1 : Organigramme du CN-ITIE, Sénégal





2. CONTEXTE DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2021

2.1 Contexte

Le Sénégal a été déclaré « pays candidat » à l'ITIE, le 17 octobre 2013 dans un contexte international de renforcement de la transparence et de la gouvernance du secteur extractif (mise en place de la Norme ITIE, la loi Dodd-Frank Act aux États-Unis, la Directive Européenne - Transparence et Comptable adoptée par le Parlement européen en juin 2013).

Le processus ITIE Sénégal est né de l'intérêt croissant que le secteur des mines a suscité auprès des populations, des organisations de la société civile et des autorités gouvernementales, dans un contexte où l'activité minière enregistrait un volume d'investissement jamais égalé. La décision d'adhérer à l'ITIE symbolise l'ambition du Sénégal de faire de la bonne gouvernance, une réalité dans la gestion des affaires publiques.

Pour renforcer la contribution du secteur extractif dans le développement du pays, des changements importants ont été introduits et continuent de l'être dans la gestion du secteur. L'adoption de la Loi 2016-32 portant code minier dans le but de préserver au mieux les intérêts de la population et une politique d'ouverture en vue de faciliter l'accès à l'information en sont une parfaite illustration.

En outre, l'exploration pétrolière s'est intensifiée au cours des dernières années, ce qui a abouti à la découverte d'un gisement de pétrole en 2014, par la société CAIRN Energy et en fin 2015 d'un gisement de gaz par Kosmos Energy; ce qui vient confirmer le potentiel géologique du bassin sénégalais. Ces découvertes ont modifié les perspectives économiques ainsi que les priorités en matière de réformes au niveau du secteur.

Dans cette dynamique, le Gouvernement a engagé une série d'initiatives pour renforcer la bonne gouvernance et la transparence dans le secteur. C'est ainsi, qu'une révision du code pétrolier est

en cours pour mettre en place un nouveau cadre juridique et institutionnel dans lequel la transparence est renforcée.

La révision constitutionnelle adoptée par référendum en mars 2016 reconnaît également aux citoyens le droit sur leurs ressources naturelles. C'est dans la même perspective que s'inscrit la création du COS-PETROGAZ qui permettra d'assurer une impulsion dynamique du secteur de l'Énergie et un contrôle stratégique du processus de mise en valeur des réserves pétrolières et gazières, à travers notamment, le renforcement des actions de l'ITIE.

En dépit de toutes ces évolutions, des efforts seront nécessaires pour optimiser l'intégration de l'ITIE dans les systèmes des Administrations, transformer les recommandations en réformes, et améliorer la qualité de l'information et du débat public. Pour ce faire, il devient impératif pour le Comité National de consolider les acquis et surtout de repositionner ses interventions afin d'accompagner les réformes aussi bien dans le secteur minier que dans le secteur des hydrocarbures.

2.2 Défis à relever

Au delà de l'impératif de la validation, censée démarrer en Juillet 2017 ; il restera à consolider les efforts en vue de :

- Renforcer le mainstreaming de l'ITIE dans le dispositif fonctionnement des administrations sénégalaises,
- Réévaluer le cadre juridique et institutionnel afin de créer les conditions optimales de mise en œuvre de la propriété réelle, ainsi qu'un système de gestion des revenus, notamment ceux issus de l'exploitation pétrolière et gazière ,
- Relever le défi de capacité notamment en rapport le développement de l'industrie pétrolière et gazière afin d'influencer la qualité du débat et promouvoir la redevabilité.

Ainsi, sont mis en évidence les défis majeurs que le Comité National devra s'attacher à relever durant les 5 prochaines années.

DEFI 1. Intégration de l'ITIE dans les systèmes d'information des Administrations.

Beaucoup d'efforts ont été accomplis entre la publication du premier rapport et celle du deuxième rapport. Il reste cependant à parachever l'intégration définitive des préoccupations de l'ITIE dans les systèmes d'information de certaines Administrations, conformément aux recommandations de la Cour des Comptes.

A cet égard, il est prévu l'audit et la mise à jour du système d'information du Trésor pour une meilleure prise en charge des déclarations ITIE (paiements en douane, impôts locaux) ainsi que l'accompagnement dans la mise en place du cadastre pétrolier.

DEFI 2. Quelques contraintes juridiques et institutionnelles

Pour se conformer aux évolutions de la norme ITIE, le Comité National a élaboré une feuille de route destinée à prendre en charge les actions et mesures nécessaires en vue de la publication au 1^{er} janvier 2020 des informations relatives à la propriété réelle. En outre, il est attendu dans le cadre des activités du COS/PETROGAZ l'adoption d'une loi d'orientation en vue de préciser le mécanisme de gestion des revenus issus de l'exploitation pétrolière et gazière. Pour ce faire, des réformes juridiques et institutionnelles sont attendues.

L'amélioration du cadre légal et réglementaire devrait rendre plus efficace la transparence en matière de procédures d'octroi de permis, licences et contrats.

DEFI 3. Nécessité d'élargir le champ de l'accès à l'information

Les campagnes de dissémination au niveau régional ont démontré la nécessité de maximiser la transparence et de réduire progressivement, jusqu'à élimination complète, le climat de méfiance et de tension dans les zones extractives. Par ailleurs, pour permettre aux citoyens d'avoir un meilleur accès à l'information sur les opérations pétrolières, les volumes de production par jour, par semaine, et par mois et, il est prévu d'élargir le champ de l'information produite par l'ITIE en vue de créer

les conditions d'un suivi optimal, tant sur le plan environnemental que sur le plan économique et financier.

L'accès à l'information devrait aussi s'étendre au secteur minier artisanal pour permettre au CN-ITIE de mieux appréhender les volumes de production au niveau de ce sous secteur.

DEFI 4. Capacité des acteurs à appréhender les enjeux de transparence au niveau des opérations pétrolières et gazières

Avec la découverte d'un gisement de pétrole et d'importantes réserves de gaz au Sénégal, les attentes des acteurs ont augmenté sensiblement. Cependant la plupart d'entre eux, ont des difficultés pour appréhender les règles régissant le fonctionnement de ce secteur, ainsi que les bonnes pratiques internationales. En tant que plateforme de dialogue entre les acteurs, le comité national est bien placé pour offrir des services dans le domaine du renforcement des capacités afin de contribuer à un débat constructif et informé.

2.3 Les atouts majeurs du Comité National

La gestion efficace, transparente et rationnelle des ressources extractives du Sénégal constitue un enjeu majeur pour le Gouvernement. Pour impulser la transparence du secteur extractif et en dépit des obstacles rencontrés, le CN-ITIE dispose d'atouts majeurs :

- Engagement du Gouvernement matérialisé par des déclarations et des actes posés pour soutenir l'ITIE ;
- Secrétariat permanent opérationnel ;
- Comité National Indépendant ;
- Cadre de travail apaisé au sein du comité. Plateforme de dialogue entre l'Etat, les sociétés privées, et la société civile ;
- Visibilité institutionnelle qui renforce la crédibilité du CN-ITIE.



3. PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2021

3.1. Vision

La Vision du Comité national ITIE du Sénégal est d'être une plateforme multi-acteurs d'impulsion des réformes en matière de bonne gouvernance et de transparence dans le secteur des mines, du pétrole et du Gaz.

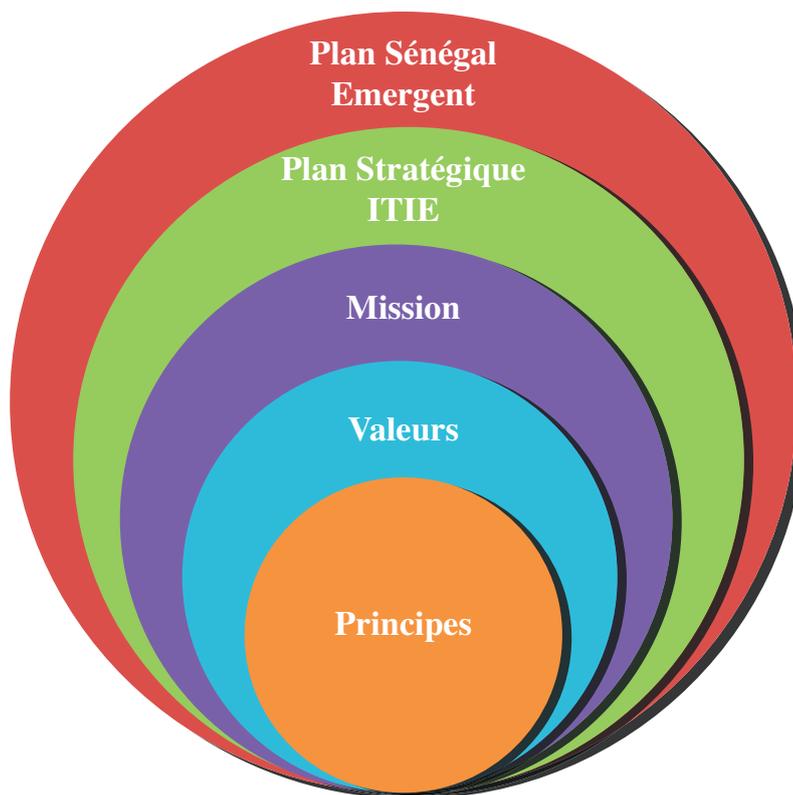


Figure 2 : L'environnement du Plan Stratégique du CN-ITIE.

3.2. Enjeux, orientations et axes d'intervention

Les enseignements tirés des trois années de mise en œuvre de la norme ITIE, les enjeux liés aux mutations notées dans le secteur minier et la découverte du pétrole et du gaz au Sénégal, ont conduit le Comité national ITIE à redéfinir ses priorités et ses objectifs stratégiques à l'horizon 2021.

OBJECTIF STRATEGIQUE 1.

Une amélioration du cadre juridique et réglementaire.

Pour une mise en œuvre optimale de la norme ITIE au Sénégal, l'environnement juridique et réglementaire doit être favorable aux exigences de transparence et de bonne gouvernance.

Dans cette perspective, plusieurs initiatives ont été prises par l'Etat du Sénégal notamment la publication des contrats miniers et pétroliers, l'adoption d'un nouveau code minier qui prend en compte les obligations de transparence de l'ITIE.

En revanche, avec la nouvelle norme ITIE 2016, il est impératif de prendre des dispositions pour se conformer aux nouvelles exigences, en particulier l'obligation de divulguer l'identité des propriétaires et bénéficiaires des activités d'extraction à partir de 2020. En outre, il est nécessaire de prendre en compte les revenus issus du secteur extractif dans le plan comptable de l'Etat et d'encadrer les modalités de gestion des revenus tirés de l'exploitation pétrolière.

OBJECTIF STRATEGIQUE 2.

L'institutionnalisation de l'accès à l'information.

L'institutionnalisation de l'accès à l'information répond à une exigence de transparence. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de mettre en place un système d'information et de base de données fiables, permettant aux parties prenantes d'être mieux informées sur les titulaires des permis, les substances exploitées, les zones de localisation, les dates d'entrée en vigueur et d'expiration de chaque permis, les volumes de production, les revenus du transport et de la distribution, etc.

Par ailleurs, le Comité national devra renforcer la communication envers les acteurs et les citoyens afin d'accroître leur niveau de connaissance et de compréhension de la gouvernance du secteur extractif.

OBJECTIF STRATEGIQUE 3.

Un renforcement des capacités des acteurs.

Depuis sa création, le Comité National a beaucoup investi dans le renforcement des capacités à travers des visites de sites miniers, des voyages d'étude et des ateliers de formation qui ont permis de relever le niveau de compréhension du secteur.

Au niveau de l'administration, le renforcement des capacités s'est traduit par un appui à la DMG, pour la mise à jour du flexi-cadastre, qui est l'outil de gestion et de suivi des registres miniers. Dans le secteur pétrolier, le Comité entend œuvrer pour la mise en place d'un système de cadastre. De même, le CN-ITIE envisage de travailler avec les ministères de tutelle pour la publication régulière d'information sur leurs sites internet.

En outre, il sera question de travailler à une mise à niveau des acteurs sur le secteur pétrolier et gazier, son fonctionnement, et les enjeux de transparence qu'il pose, à chaque étape de la chaîne de valeur, depuis l'exploration jusqu'à l'utilisation des revenus.

OBJECTIF STRATEGIQUE 4.

La coordination, la concertation et le suivi.

D'ici 2021, le Comité national devra œuvrer pour l'application régulière des dispositions du Décret n°2015-1879 du 16 Décembre 2015 modifiant le décret N°2009-1334 du 30 novembre 2009 portant création et fixant les taux et les modalités de répartition du fonds de Péréquation et d'Appui des collectivités locales.

De même, un important effort de coordination et de suivi devra être consacré pour aboutir à la divulgation des informations sur la propriété réelle, de même que la mise en place d'un système de gestion des revenus extractifs, tenant compte des exigences de transparence.

OBJECTIF STRATEGIQUE 5.

Le renforcement des moyens d'intervention du Comité National ITIE, Sénégal.

3.3 Synthèse du plan stratégique.

Le Plan stratégique de l'ITIE pour 2017-2021 s'inscrit dans une vision à long terme avec la volonté d'œuvrer pour la transparence visant à aboutir à des réformes structurantes dans les industries extractives.

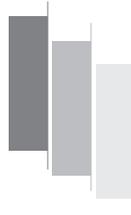
Pour chaque objectif stratégique, sont présentés les actions stratégiques, les responsables et le calendrier d'exécution.

Tableau 1 : Synthèse du plan stratégique

Objectifs Stratégiques	Actions stratégiques	Responsables	Calendrier				
			2017	2018	2019	2020	2021
Une amélioration Cadre juridique et institutionnel	Adapter le cadre juridique du secteur extractif aux exigences de l'ITIE. (déclarations ITIE, propriété réelle)	CN-ITIE/ MEDER/ Assemblée Nationale/ Présidence	X	X	X		
	Veiller à l'adoption de clauses de transparence dans la réglementation du système de gestion et de redistribution des revenus issus du pétrole et du gaz	CN-ITIE Cos-Petrogaz MEDER	X	X	X		
Accès à l'information	Obtenir des Administrations la publication régulière des données du secteur sur leurs sites web.	Points focaux DMG/ PETROSEN/ DH et Secrétariat Permanent	X	X	X	X	X
	Mettre en place un Système de Télédéclaration opérationnel pour les entités déclarantes	Secrétariat Permanent/ Commission collecte données	X	X	X		
	Améliorer la ponctualité des données publiées (Année N-1)	CN-ITIE	X	X	X	X	X
	Fournir une documentation sur la gestion des fonds de réhabilitation et la mise en œuvre effective des Etudes d'Impact Environnemental.	CN-ITIE/ DMG/ DH/ DEEC			X	X	X
	Améliorer la connaissance des productions du secteur minier artisanal CN	ITIE/ ANSD		X	X	X	X
	Elaborer une stratégie de communication	Secrétariat Permanent Commission Communication	X	X	X	X	X

Objectifs Stratégiques	Actions stratégiques	Responsables	Calendrier				
			2017	2018	2019	2020	2021
Renforcement des moyens d'intervention	Renforcer le cadre réglementaire et les procédures de gestion du Secrétariat	RAF/ Contrôleur de gestion	X	X	X	X	X
	Elaborer un plan de développement du Secrétariat	RAF/ Contrôleur de gestion appuyé par PR CN ITIE/SP	X	X	X	X	X
Coordination suivi et concertation	Superviser la mise en place d'une base de données sur les propriétaires réels CN-ITIE/Structure désignée	CN-ITIE/Structure désignée	X	X	X	X	X
	Œuvrer pour l'application régulière des dispositions du décret sur la péréquation incluant le paiement des arriérés.	CNITIE/MEFP/MIM	X	X	X	X	X
	Procéder à une évaluation de la mise en œuvre des politiques en matière de contenu local dans les contrats pétroliers	CN-ITIE/MEDER					X
	Optimiser la coordination avec les PTF pour la promotion de l'ITIE dans le système de gouvernance	Secrétaire Permanent/ Président CN-ITIE	X	X	X	X	X
	Se doter d'un système de suivi-évaluation performant	Chargé de suivi évaluation/ SP	X	X	X	X	X
	Assurer la prise en compte dans le plan comptable de l'Etat de rubriques spécifiques aux recettes minières et pétrolières afin de permettre une traçabilité	CN-ITIE/Cour des Comptes/MEFP	X	X			
Renforcement des capacités des acteurs	Faire procéder à l'audit et à la mise à jour du système d'information du Trésor pour une meilleure prise en charge des déclarations ITIE (paiements en douane, impôts locaux).	CN ITIE/MEFP	X	X			
	Coordonner avec le MEDER pour la mise en place du cadastre pétrolier	CN ITIE/MEDER	X	X	X		
	S'accorder et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités des parties prenantes (OSC, GMP, Administrations)	Commission Renforcement de Capacités/ Secrétariat Permanent	X	X	X	X	X
	Procéder à des mises à niveau régulières des parties prenantes sur la Norme ITIE	CN ITIE	X	X	X	X	X
	Favoriser le partage des bonnes pratiques internationales dans le secteur pétrolier à travers la tenue de colloques/conférences	CN ITIE	X		X		X





4. MÉCANISME DE MISE EN ŒUVRE

Pour assurer la mise en œuvre du plan stratégique, le CN-ITIE, va élaborer un plan d'actions triennal qui sera complété par un autre plan de deux ans, à partir de l'année 2019.

Le Plan stratégique 2017-2021 comporte, dans sa mise en œuvre quatre niveaux de priorités qui s'articulent autour de l'amélioration du cadre juridique et institutionnel (1), de l'accès à l'information (2), du renforcement des capacités (3) de la concertation, la coordination et le suivi (4).

Pour atteindre ses objectifs prioritaires, il est prévu des interventions de soutien à travers la réorganisation et le renforcement des moyens du Comité National.

La mise en œuvre du Plan stratégique sera placée sous la supervision d'un Responsable du Suivi-Evaluation, qui devra mettre en place un système de suivi-évaluation basé sur une approche holistique.

Les plans d'actions devront faire l'objet d'une évaluation annuelle afin de consolider le cadre de performance et de maintenir l'attention sur les résultats. Compte tenu du contexte et de la spécificité des interventions de l'ITIE, il est souhaitable de mettre en place un cadre de coordination sous la forme d'un groupe consultatif, dont le rôle sera de conseiller et de participer au suivi du travail du Comité. Le Comité National devra veiller à privilégier une approche inter-sectorielle surtout pour la prise en charge des questions transversales.

En outre, un dialogue régulier sur la mise en œuvre avec les partenaires techniques et financiers et les différentes catégories de parties prenantes, au premier rang desquels, les ministères de tutelle devra être assuré.

Enfin, la recherche de synergies avec les acteurs institutionnels et les initiatives de réformes pertinentes au niveau des ministères de l'Énergie, des Mines et de l'Économie et des Finances, sera de mise.



5. MÉCANISMES DE SUIVI-ÉVALUATION

Un mécanisme de suivi sera mis en place pour assurer l'évaluation du degré d'atteinte des objectifs stratégiques et apporter au besoin, les correctifs nécessaires qu'il s'agisse de la révision des actions stratégiques ou des objectifs spécifiques visés. Ainsi, le Secrétariat permanent pourra rendre compte des évolutions de la mise en œuvre du Plan stratégique et ajuster son plan d'actions pour tenir compte des résultats obtenus.

Le Comité National développera un certain nombre d'outils pour le suivi et l'évaluation de ses activités qui concourent à la mise en œuvre du Plan stratégique. Il s'agira notamment d'un Tableau de bord sur le suivi de la mise en œuvre du Plan Stratégique, un chronogramme de suivi des activités des Plans de Travail Annuel du Secrétariat. Les réalisations issues de la mise en œuvre du Plan stratégique seront diffusées à travers des rapports mensuels, trimestriels et annuels sur l'état d'avancement des activités.

Un dispositif de suivi-évaluation axé sur les résultats est en cours d'opérationnalisation. Il devra à terme permettre :

- De mettre en cohérence les différents outils à savoir le cadre logique, le plan de travail, le cadre de mesure de rendement ainsi que les outils secondaires de présentation des résultats (rapport trimestriel, annuel, état d'exécution périodique des activités) ;
- D'améliorer l'impact positif résultant de la mise en œuvre du Plan, tel que recherché dans la Vision et les objectifs stratégiques;

- De mesurer l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan, afin de permettre au Comité National d'apprécier le niveau de mise en œuvre des objectifs et prendre les décisions conséquentes ;
- De procéder aux évaluations périodiques de sa mise en œuvre pour mieux comprendre les raisons des réussites ou des échecs éventuels de la mise en œuvre du Plan ;
- De valoriser les bonnes pratiques afin d'améliorer les actions futures, pour répondre au principe de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ;
- D'établir des passerelles avec d'autres structures afin de développer des synergies et de mieux collecter les informations disponibles; et
- De renseigner à temps réel les parties prenantes sur les performances de la mise en œuvre du Plan stratégique.

Notre mécanisme de suivi-évaluation sera basé sur :

- Le suivi des activités clés d'intervention ;
- Le suivi des indicateurs de performance (indicateurs d'effets et de résultats) ;
- Le suivi périodique des indicateurs d'impact ;
- Un système de diffusion et de partage périodique des informations.



6. CADRE DE MESURE DE RENDEMENT

Tableau 2 : Cadre de mesure de rendement

Résultats	Indicateurs	Source de Vérification	Méthode de Collecte	Fréquence	Responsable(s)
Le cadre juridique et institutionnel est amélioré					
le cadre juridique du secteur extractif est adapté aux exigences de l'ITIE (Déclarations ITIE, propriété réelle)	Nouvelles dispositions relatives aux exigences ITIE	Décrets Codes sectoriels Lois	Revue de textes	Annuelle	CN-ITIE/ MEDER/ Assemblée Nationale/ Présidence
Les dispositions relatives à la transparence dans la réglementation du système de gestion et de redistribution des revenus issus du pétrole et du gaz sont adoptées	Nombre de dispositions relatives à la transparence	Textes contenant les dispositions (loi d'orientation, autres réglementations)	Revue de textes	Annuelle	Président CN-ITIE/ COSPETROGAZ/ MEDER/
L'accès à l'information sur les industries extractives est assuré à un large public					
La publication régulière des données du secteur sur leurs sites web est assurée par les administrations	Nombre de mises à jour des données périodiques publiées sur les sites internet par administration concernée	Sites des Administrations	Transmission des liens internet	Trimestrielle	Points focaux DMG/ PETROSEN/ DH et Secrétariat Permanent
Un Système de Télé déclaration opérationnel pour les entités déclarantes est mis en place	Logiciel disponible et fonctionnel	Site internet du Comité National	Rapport de test	Mensuelle	Secrétariat Permanent/ Commission collecte données
La ponctualité des données publiées est améliorée	Rapport de l'année N-1 publié dans les délais	www.itie.sn	Rapport de test/ Vérification	Mensuelle	CN-ITIE
Données sur la gestion des fonds de réhabilitation et la mise en œuvre effective des Etudes d'Impact Environnemental sont fournies	Aspects environnementaux couverts dans le Rapport ITIE	Pages du Rapport ITIE	Vérification dans le Rapport	Annuelle	CN-ITIE/ DMG/ DH /DEEC
La connaissance des productions du secteur minier artisanal est améliorée	Données de production du secteur disponibles	Rapport d'étude, Statistiques ANSD, BCEAO.	Revue documentaire	Annuelle	CNITIE/ ANSD

Résultats	Indicateurs	Source de Vérification	Méthode de Collecte	Fréquence	Responsable(s)
Les moyens d'intervention du CN-ITIE sont renforcés.					
Manuel de procédures exécuté	Niveau de conformité des procédures	Rapport de contrôle interne	Vérification dans le Rapport	Trimestrielle	RAF/ Contrôleur de gestion
Un plan de développement du Secrétariat est élaboré et exécuté	Document de référence disponible	Rapport de suivi-évaluation	Vérification dans le Rapport	Trimestrielle	Auditeur Interne-RAF appuyés par PR CNITIE/ SP
La Coordination, le suivi et la concertation sont efficaces et effectifs					
Une base de données sur les propriétaires réels est constituée	Base de données disponible et consultable	Extrait base de données annexé au rapport ITIE	Revue du Rapport ITIE	Mensuelle	Structure désignée/ CN-ITIE
Les collectivités perçoivent régulièrement leurs paiements issus de la péréquation	-Les arrêtés établis -Pourcentage effectivement perçu par les collectivités	Arrêtés/Rapport ITIE	Revue des Arrêtés/Rapports ITIE	Annuelle	MEFP/MIM/ CN-ITIE
Les politiques de contenu local dans les contrats pétroliers sont évaluées	Etude Réalisée	Rapport d'étude	Vérification dans le Rapport de suivi	Une fois durant la durée du Plan	CN -ITIE/ MEDER
Meilleure coordination avec les PTF pour la promotion de l'ITIE dans le système de gouvernance	Nombres de rencontres effectuées	Comptes rendus de rencontre	Rapport de suivi	Trimestrielle	Secrétaire Permanent/ Président CNITIE
Un système de suivi-évaluation du Plan stratégique est mis en place	Mécanismes et outils de suivi approuvés	Rapport de suivi	Revue du Rapport de suivi	Annuelle	Chargé de suivi evaluation/ SP
La traçabilité des revenus du secteur extractif dans le plan comptable de l'Etat est assurés	Ligne « Revenus industries extractives » créée dans le TOFE	Plan Comptable/ TOFE/Rapport Cour des Comptes	Revue du Rapport de suivi	Annuelle	CN-ITIE/ Cour des Comptes/ MEFP

Résultats	Indicateurs	Source de Vérification	Méthode de Collecte	Fréquence	Responsable(s)
Les capacités des acteurs sont renforcées.					
Le Système d'information du Trésor pour une meilleure prise en charge des déclarations ITIE est mis à jour	Le Trésor dispose d'un système informatisé pour produire les déclarations ITIE	Rapport de suivi	Revue du Rapport de suivi	N/A	CN-ITIE/ MEFP
Cadastre pétrolier mis en place en coordination avec le MEDER	Cadastre pétrolier fonctionnel	Extrait du cadastre accessible en ligne	Revue du Rapport de suivi	N/A	CN-ITIE/ MEDER
Un plan de renforcement des capacités des parties prenantes (OSC, GMP, Administrations) est exécuté	Nombre de personnes formées	TDR Feuilles de présence (FP) Rapport de Formation Revue du Rapport de suivi	Revue du Rapport de suivi	Annuelle	Commission Renforcement de Capacités/ Secretariat Permanent
Des mises à niveau régulières des parties prenantes sur la Norme ITIE sont effectuées	Nombre de réunions de mises à jour effectuées	FP Revue du Rapport de suivi	Revue du Rapport de suivi	Annuelle	CN-ITIE
Les capacités nationales sont renforcées à travers des colloques et des conférences sur la gestion pétrolière	-Nombre de colloques et conférences organisés -Nombre de participants	Rapports de colloque/ conférences Rapport de suivi	Revue du Rapport de suivi	Annuelle	CN-ITIE



7. BUDGET INDICATIF

L'ambition de doter l'ITIE d'une structure opérationnelle adéquate accompagne la mise en œuvre du Plan stratégique, et induit des coûts d'investissements et de fonctionnement. En tenant compte de la mise en œuvre du plan, les besoins financiers au cours des cinq prochaines années se présentent comme suit :

Tableau 3 : Budget indicatif

BESOINS FINANCIERS (en FCFA)						
Actions stratégiques	2017	2018	2019	2020	2021	GLOBAL
1 : Une amélioration Cadre juridique et réglementaire	40 000 000	0	0	0	0	40 000 000
2 : Accès à l'information	140 000 000	35 000 000	30 000 000	135 000 000	35 000 000	375 000 000
3 : Renforcement des moyens d'intervention du CN-ITIE, Sénégal	0	30 000 000	20 000 000	40 000 000	20 000 000	110 000 000
4 : Coordination, concertation et suivi-évaluation	42 000 000	10 000 000	60 000 000	20 000 000	15 000 000	152 000 000
5 : Un renforcement des capacités des acteurs	50 000 000	140 000 000	25 000 000	115 000 000	25 000 000	355 000 000
TOTAL en FCFA	272 000 000	215 000 000	135 000 000	310 000 000	95 000 000	1 032 000 000

ANNEXES

ATELIER

DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

RAPPORT D'ACTIVITE

MARS 2016

Rapport rédigé par le Consultant

TABLE DES MATIERES

• CONTEXTE	28
• OBJECTIFS DE L'ATELIER DE PLANIFICATION STRATEGIQUE	28
• APPROCHE METHODOLOGIQUE	28
• RESULTATS	29
• RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION	35

1. CONTEXTE

Le Sénégal a adhéré à l'initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) afin d'améliorer la gouvernance du secteur extractif et de s'assurer que les bénéfices tirés de l'exploitation minière, pétrolière et gazière profitent aux populations. Cette initiative encourage le gouvernement, les entreprises et la société civile du Sénégal à travailler ensemble pour élaborer un cadre pour la publication régulière des données relatives aux opérations et à la réglementation du secteur extractif sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Depuis 2012, le gouvernement a pris une série de mesures destinées à améliorer les retombées du secteur extractif, à travers notamment la révision du code minier, la relecture des conventions, la réorganisation du sous-secteur de l'orpaillage et la restructuration du Ministère en charge des mines. D'une manière générale, les dernières évolutions confirment la pertinence d'un mécanisme comme l'ITIE, qui permettra de soulever les préoccupations à prendre en charge dans le court terme et les interventions dans le moyen et le long terme.

2. OBJECTIFS DE L'ATELIER DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

De manière générale, l'atelier de planification stratégique a eu pour but d'accompagner les membres du comité national (Groupe Multipartite (GMP) et secrétariat) pour l'élaboration du plan stratégique du Comité national de ITIE du Sénégal (CN- ITIE-Sénégal), afin de produire une compréhension commune des actions prioritaires à mettre en œuvre dans les cinq (5) prochaines années (2017-2021). De manière spécifique, l'atelier a consisté à (1) faciliter les travaux diagnostic pour une compréhension partagée des problématiques, enjeux et dynamiques au sein de l'environnement interne et externe, (2) établir une logique d'intervention à partir d'une théorie de changement, (3) élaborer le plan stratégique décrivant les objectifs stratégiques ainsi que les interventions prioritaires à mettre en œuvre, et (4) établir un cadre de mesure de la performance.

3. APPROCHE METHODOLOGIQUE

Dans le cadre de la conduite de la mission d'accompagnement pour l'élaboration du plan stratégique de l'ITIE-Sénégal, le consultant a mené le mandat à travers les quatre (4) phases suivantes :

1 –La Revue documentaire pour son imprégnation a consisté à collecter les documents de références (ébauche du plan d'action, rapports annuels d'activités, etc.), auprès du secrétariat permanent du CN-ITIE - Sénégal. À la suite de cette collecte documentaire, le consultant a procédé à une lecture minutieuse de chaque document afin d'en tirer le plus grand nombre d'informations. La revue critique documentaire s'est intéressée à appréhender, entre autres, le cadre juridique et réglementaire, le dispositif institutionnel, ainsi que les mécanismes de coordination.

2.-Les rencontres et interviews auprès des acteurs clés.

En plus de la revue documentaire, des entretiens et discussions de groupes ont été organisés avec plusieurs acteurs et membres du GMP de l'ITIE. Les organisations ont été visitées et des échanges fructueux se sont tenus. La liste de tous les acteurs rencontrés est mise en Annexe 5 du présent rapport. Les entretiens ont été très informatifs à plusieurs égards. Ils ont permis de disposer d'informations actualisées sur les attentes des parties prenantes sur le rôle de l'ITIE-Sénégal, d'avoir un état des lieux, et de mieux préparer l'atelier de planification stratégique. Toutes les séances d'entretiens ont fait l'objet d'un Procès-verbal, joint en Annexe 1 du présent rapport.

3. Le Benchmarking (étude comparative).

Une étude comparative des pays conformes (ex. : Ghana, Botswana, Nigéria) à la norme ITIE a été réalisée. Cette analyse a permis d'en tirer des leçons, pour éviter certaines erreurs, mais également de s'inspirer des bonnes pratiques régionales afin de les intégrer dans la stratégie de l'ITIE, Sénégal.

4- Le développement des instruments et outils de diagnostic.

Cette activité a eu pour but de confirmer une compréhension commune sur les objectifs et les résultats attendus avec les membres du secrétariat de l'ITIE, mais a également permis de valider l'approche et le plan du travail proposé et de développer les outils de diagnostic nécessaires. Ainsi, les instruments et outils suivants ont été développés : (1) Une présentation magistrale sur la démarche de planification stratégique, (2) une présentation sur la conduite de l'atelier SWOT, (3) les outils et cadre d'analyse SWOT et (4) une proposition du canevas du plan stratégique. Ces outils ont été partagés avec le secrétariat permanent, qui en a fait une large diffusion auprès des membres du GMP afin qu'ils puissent en disposer lors de l'atelier de planification stratégique.

5. Facilitation d'un atelier de planification stratégique.

Du 23 au 25 mars 2016, s'est tenu à Saly, l'atelier de planification stratégique. Pour la conduite de l'atelier, le consultant a opté pour une approche participative et faire « learning by doing » afin de faire appréhender la démarche aux séminaristes. Ainsi, la première journée a été accentuée par la participation du président du comité national, le Pr Ismaela Madior FALL et a réuni les membres du secrétariat permanent de l'ITIE - Sénégal ainsi que quelques membres du GMP. Cette séance de travail a permis de conduire un diagnostic institutionnel du CN-ITIE Sénégal sur les quatre dimensions de la méthode du tableau de performance équilibrée (Balanced Scorecard) : (1) la gestion interne, (2) le personnel et la capacité organisationnelle, (3) la mobilisation des ressources financières et l'exécution du budget et (4) la satisfaction des bénéficiaires (la population sénégalaise). Le diagnostic institutionnel a permis de dégager les éléments constitutifs du plan stratégique, à savoir : une liste de défis majeurs, un énoncé de la mission, la vision et les objectifs stratégiques du CN-ITIE, Sénégal.

Les journées suivantes (les 24 et 25 mars), les membres du Secrétariat Permanent (SP) de l'ITIE ont été rejoint par :

- les membres du groupe multipartite de l'ITIE ;
- les représentants des partenaires techniques et financiers ;
- les représentants des structures clés au niveau de l'État.

Les participants à l'atelier ont tenus en plénière des discussions afin de valider les extraits définis lors du diagnostic institutionnel conduit le 23 mars. Ensuite, des groupes de travail et de réflexion stratégique ont été constitués permettant ainsi d'organiser des débats riches et de constituer des pôles de discussions et d'analyses critiques, suivis par des restitutions. Les restitutions ont permis d'apporter des contributions et compléments d'analyse et ainsi d'obtenir le consensus autour des réflexions réalisées. De ce fait, les participants ont pu déterminer (5) cinq axes stratégiques : (1) l'amélioration du cadre juridique, réglementaire et institutionnel, (2) l'institutionnalisation de l'accès à l'information, (3) le renforcement des capacités, (4) l'amélioration de la coordination, la concertation et le suivi, et (5) le renforcement des moyens d'interventions du Secrétariat Permanent. Les résultats de ces analyses sont présentés dans la section suivante. Enfin, des discussions ont été orientées sur la présentation du canevas (cf. annexe 4 du présent rapport) du plan stratégique du CN-ITIE, Sénégal et ont permis de valider les chapitres qui y seront abordés.

4. RESULTATS

Les résultats de la revue documentaire, des entretiens individuels et de l'atelier ont fait ressortir les forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'ITIE à travers les cinq (5) axes mentionnés ci-dessus.

Ainsi, sont présentés dans cette section les différents résultats d'analyses.

Axe 1 : Amélioration du cadre juridique, réglementaire et institutionnel

Suite au perfectionnement de la norme ITIE (2016), il est primordial de prendre des dispositions nécessaires afin d'adapter les textes et lois aux nouvelles exigences. La principale nouveauté de la Norme ITIE est l'obligation de divulguer l'identité des propriétaires et bénéficiaires des activités d'extraction. Pour une mise en œuvre optimale de la norme ITIE au Sénégal, l'environnement juridique et réglementaire ne doit pas contenir d'obstacles pouvant nuire ou entraver le processus de mise en œuvre. Le tableau ci-dessous récapitule l'analyse SWOT de cette dimension.

FORCES

- Cadre légal est approprié à la bonne gouvernance et la transparence.

FAIBLESSES

- Texte organisant le CN-ITIE (présence de ministères non-pertinents).
- Codes pétroliers défaillants (meilleure détermination des responsabilités des parties prenantes et intérêts des populations).
- Les initiatives dans les secteurs (gaz, mines, pétrole) ne sont pas harmonisées

RECOMMANDATIONS

- Adapter le décret organisant le CN-ITIE afin que des ministères plus pertinents puissent adhérer au Comité National - ITIE (ex. Direction des Mines et de la Géologie).

OPPORTUNITÉS

- Les innovations des Normes ITIE 2016.
- Lancrage institutionnel (ITIE, Sénégal rattaché à la présidence).
- Le Président du CN-ITIE est le ministre conseiller juridique du Président de la République.
- La nouvelle constitution, 2016 (droit des citoyens sur leurs ressources naturelles).

MENACES

- Faible maîtrise du secteur des hydrocarbures (cadre Institutionnel).

Axe 2 : L'institutionnalisation de l'accès à l'information

Les innovations introduites par les normes ITIE, permettent désormais aux pays membres d'intégrer la transparence dans les systèmes d'informations gouvernementaux plutôt que de reproduire les données contenues dans les déclarations ITIE. Cela devrait rendre la mise en œuvre plus durable des réformes élargies dans la gouvernance du secteur extractif. Ci-après, les forces, faiblesses, opportunités, et menaces ressorties lors de l'analyse SWOT.

FORCES

- Site internet www.itie.sn.
- Le premier rapport "test" ITIE disponible.

FAIBLESSES

- Manque de visibilité de l'ITIE, Senegal.
- Manque et déficits d'informations entre acteurs.
- Absence de système moderne de collecte et de gestion des données.
- Culture du non-partage d'informations.

RECOMMANDATIONS

- Rendre disponibles des systèmes d'information fiables et accessibles.
- Inciter à une meilleure appropriation du processus ITIE par les parties prenantes.
- Instaurer un portail pour une meilleure visibilité sur les réalisations de compagnies.
- Les initiatives dans les secteurs (gaz, mines, pétrole) doivent être harmonisées.
- Mettre en place un système de suivi périodique et permanent.

OPPORTUNITÉS

- Initiation "mainstreaming" pour la gestion et l'intégration des informations (nouvelle norme ITIE).
- Les réformes des finances publiques (Directives UEMOA).
- L'échéance de la convention AGC arrivant à terme, des discussions concernant l'accès aux données pourront être engagées.

MENACES

- Le manque d'accès aux données des sociétés pétrolières et de l'Agence de Gestion de la Coopération - Sénégal risque d'entraver la validation de l'ITIE.
- L'appui budgétaire des partenaires est conditionné sur la publication des rapports ITIE.

Axe 3 : Le renforcement des capacités

Avec l'avènement de l'ITIE au Sénégal, des efforts louables en renforcements de capacités ont été déployés, notamment à travers des ateliers de formation, visites de sites miniers et voyages d'études. Toutefois, il est essentiel que les acteurs aient une bonne compréhension du processus ITIE, et plus particulièrement des techniques dans le secteur extractif. Ainsi, il est essentiel de pouvoir faire bénéficier aux acteurs, des formations spécifiques axées sur les questions techniques, tels que les systèmes fiscaux, le calcul et le partage de revenus, les prévisions budgétaires etc. De plus, et en vue de favoriser l'accroissement de la contribution du secteur aux recettes nationales, il est important que le CN-ITIE, Sénégal facilite la poursuite des initiatives en renforcement de capacités, afin que les entités déclarantes soient dotées de systèmes et d'outils modernes de gestion.

FORCES

- L'intérêt et la participation accrue des acteurs (suite aux initiatives des sensibilisation et de renforcement de capacités).
- Flexicadre actualisé, pour une meilleure gestion et suivi des registres miniers

FAIBLESSES

- Manque d'effectif dans les administrations pour le suivi et le contrôle des activités du secteur, ainsi que la collecte et le traitement des données.
- Déficit des connaissances techniques (fiscalité, prévisions budgétaires, calcul de partage de revenus etc.).
- Manque de système intégré des gestion performant.

RECOMMANDATIONS

- Mobiliser les acteurs, afin qu'ils soient dotés d'outils et systèmes performants de gestion.
- Poursuivre la sensibilisation des acteurs afin d'accroître la compréhension des informations contenues dans les rapports.
- Une remise à niveau pour la compréhension du processus de déclaration (ex. formulaires de déclaration etc).

OPPORTUNITÉS

- L'accompagnement accru du Secrétariat International disposant de ressources humaines et matérielles.
- Accès à plusieurs pays régionaux et sous-régionaux étant conformes à la norme ITIE, (Benchmarking).

MENACES

- Le niveau de connaissance des acteurs du secteur extractif est faible.
- Le déficit en formation pourrait endommager la fiabilité des données (remplissage des formulaires).

Axe 4 : La coordination, la concertation et le suivi

Pour promouvoir la contribution et l'implication de toutes les parties prenantes, l'ITIE a tenu à diversifier les acteurs participant au processus. C'est ainsi que se sont créés les réseaux de parlementaires, celui des élus sur la gouvernance des ressources minérales, les antennes régionales de la société civile, le bureau exécutif de la chambre des mines, etc. La forte mobilisation des acteurs favorise la coordination, facilite la poursuite du dialogue, ce qui représente un gage de réussite pour un suivi efficace de la mise en œuvre.

FORCES

- Participation et forte mobilisation de plusieurs acteurs (Société civile, Etat, Compagnies).
- Existence de réseaux et groupes d'intérêts.
- Plateforme de dialogue entre l'état, les sociétés privées et la société civile.

FAIBLESSES

- Déficit de coordination entre services de l'Etat.
- Absence de cadre formel de concertation avec les services de l'Etat.
- Faible collaboration des entreprises pétrolières privées.
- Les termes des références des acteurs ne sont pas clairs et harmonisés, en termes de rôles, responsabilités, coordination.

RECOMMANDATIONS

- Mieux déterminer les rôles et responsabilités des acteurs afin d'éviter tout conflit d'intérêt.

OPPORTUNITÉS

- Multiplication des acteurs qui s'activent dans le secteur extractif (ex. réseau de parlementaires, réseau de femmes, etc.).
- Comité de suivi intersectoriel, pour assurer le suivi des recommandations du rapport.
- Engagement direct des autorités de tutelle (Ministère en charge du secteur des mines).

MENACES

- Le manque d'accès aux données des sociétés pétrolières et de l'Agence de Gestion de la Coopération - Sénégal risque d'entraver la validation de l'ITIE.
- L'appui budgétaire des partenaires est conditionné sur la publication des rapports ITIE.

Axe 5 : Le renforcement des moyens d'intervention du Comité National – ITIE

Pour que le Comité National ITIE- Sénégal soit performant, il doit disposer et renforcer ses moyens en vue de pérenniser les initiatives de transparence dans le secteur. Afin que sa mission soit réalisée, le bras technique (Secrétariat Permanent) doit être pourvu d'outils modernes de gestion, se doter de moyens et renforcer ses capacités pour la mise en œuvre de sa stratégie et le suivi des résultats.

FORCES

- Secrétariat permanent opérationnel (engagement du SP et son équipe).
- Comité National Indépendant - Autonome.
- Climat social apaisé au sein du comité.
- Stratégie de communication adoptée par le CN-ITIE.

FAIBLESSES

- La visibilité des interventions de l'ITIE auprès des PTFs et du ministère de l'Economie et des finances est faible.
- Manque d'une stratégie de mobilisation des ressources.
- Manque de prévisibilité (à moyen-terme) sur les financements.

RECOMMANDATIONS

- Améliorer le positionnement stratégique du CN-ITIE.

OPPORTUNITÉS

- L'existence d'un comité de suivi avec les partenaires.
- Disposer d'instruments de planification (Plan stratégique 2016-2020, plan de travail).

MENACES

- Pérennité de l'initiative de transparence dans les industries extractives au Sénégal.

5. RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION

L'approche méthodologique a combiné la revue documentaire, les entretiens avec les membres du GMP et l'atelier de planification stratégique. La complémentarité de ces méthodes ainsi que l'approche participative aura permis de collecter des informations actuelles et fiables. Les analyses y découlant ont l'avantage également d'être consensuelles, c'est-à-dire que chaque partie prenante se sentira concernée et s'apercevra de sa contribution. De plus, l'analyse diagnostique a permis d'explorer les différents aspects centraux qui affectent l'exercice efficace de la mission de l'ITIE tout en procédant à un diagnostic de l'ensemble des parties prenantes. Ces ébauches des pistes de solutions pourraient contribuer à résoudre d'emblée certains défis auxquels l'ITIE est confronté. Après analyse, sont ressorties les recommandations suivantes :

Au niveau du cadre juridique, réglementaire et institutionnel :

- Assurer la participation des acteurs dans l'élaboration des réglementations du secteur extractif.
- Institutionnaliser le statut du Comité National ITIE ainsi que son mode de financement.

Au niveau de l'accès à l'information :

- Intégrer la transparence dans les systèmes d'informations gouvernementaux.
- Inciter à une meilleure appropriation du processus ITIE par les parties prenantes.
- Instaurer des systèmes d'information fiables et accessibles.

Au niveau du renforcement de capacités :

- Poursuivre la sensibilisation des acteurs afin d'accroître la compréhension des informations contenues dans les rapports.
- Renforcer la connaissance de la norme et du secteur extractif auprès des organes de contrôle.

Au niveau de la coordination, concertation, et du suivi :

- Accélérer le processus de mise en place du conseil interministériel de haut niveau présidé par le premier ministre.
- Impulser la mise en place d'un cadre de concertation et de coordination dans le sous-secteur des hydrocarbures à l'image de la chambre de mines.

- Instaurer un espace de dialogue, d'échange et de concertation entre acteurs et populations impactés par les activités minières.
- Mettre en place un système de suivi évaluation périodique et permanent qui implique l'ensemble des acteurs notamment la société civile, les parlementaires, les élus locaux.

Au niveau du renforcement des moyens d'intervention du CN-ITIE :

- Doter le CN-ITIE en Ressources matérielles, logistiques, humaines nécessaires pour optimiser sa performance.
- Renforcer l'autonomie financière et les moyens matériels du CN-ITIE.
- Consolider et améliorer le positionnement stratégique du CN-ITIE.

En conclusion, l'ensemble des participants à l'atelier de planification stratégique a contribué pleinement à relever les défis ayant pour but de mieux sensibiliser les parties prenantes sur le travail de réflexion stratégique. En outre, l'atelier a permis de constater les insuffisances qui demeurent toujours (défaillance du système d'information, non-implication de certaines entreprises pétrolières etc.).

Pour clôturer, les trois journées d'atelier, le Pr Ismaela Madior FALL, président du comité national a tenu à remercier l'ensemble des membres du GMP ainsi que les PTFs pour leur présence, cohésion et collaboration. Il a également salué la démarche de facilitation opérée par le Bureau d'Appui à la Coopération Canadienne (BACDI), pour la collaboration entre l'ITIE et le consultant. Le professeur a rappelé à l'assemblée que le plan stratégique 2017-2021, constituera un véritable outil qui présentera de manière claire, la feuille de route du CN-ITIE afin d'atteindre ses objectifs stratégiques. Pr. FALL a également adressé ses remerciements au consultant, pour sa méthodologie axée sur le partage d'expériences et des exemples concrets. Cheikh SECK, Conseiller en finances publiques du BACDI, a formulé au nom de la coopération canadienne, la fierté et l'honneur d'appuyer le CN-ITIE, dans le renforcement de la transparence au Sénégal. Alexandre GORDY, responsable – pays au Secrétariat permanent international de l'ITIE, a salué la bonne dynamique ainsi que la qualité des échanges qui ont rythmé l'atelier. Il a également souligné que le « Sénégal est un jeune membre de l'ITIE, mais que le processus est bien engagé. »

