

République du Sénégal
Ministère de l'Economie et des Finances
Centre des Etudes pour les Politiques de Développement (CEPOD)

**“Journées d’Apprentissage interactif entre
Parties Prenantes dans le processus du DSRP
au Sénégal (JAPP)”**

Hôtel Laguna Beach, Mbodiène, Sénégal
26-28 Mars 2008

Rapport de synthèse de l’atelier

gtz

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit
(GTZ) GmbH
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
Telephone +49 6196 79-0
Telefax +49 6196 79-1115



ITAD Ltd
12 English Business Park,
English Close, Hove,
East Sussex, BN3 7ET, UK
Telephone: +44 (0)1273 765250
Fax: +44 (0)1273 765251



Overseas Development Institute
111 Westminster Bridge Road
London SE1 7JD, UK
Tel: +44 (0)20 7922 0300
Fax: +44 (0)20 7922 0399

Sommaire

Liste des sigles et abréviations	3
1. Introduction	4
1.1 Contexte et justification	4
1.2 Les objectifs et résultats attendus.....	5
1.3 La méthodologie et les participants	6
2. Le processus et les produits de l'atelier	7
Module 1: Introduction, présentation des objectifs globaux et partage des attentes	7
Module 2: Etat actuel du processus SRP au Sénégal	7
Module 3: Economie politique de la réduction de la pauvreté: politiques, contraintes et bonnes pratiques.....	9
Module 4: La place de la SRP dans la chaîne Politiques-Budgets-Résultats	9
Module 5 Le dialogue entre parties prenantes	10
Module 6: Suivi et évaluation de la SRP	12
Module 7: Harmonisation et Alignement à l'appui de la SRP au Sénégal.....	13
Module 8: Synthèse et conclusions.....	14
3. Bilan et conclusions	19
4. Annexes	20
4.1 Liste des participants.....	20
4.2 Commentaires des participants sur l'atelier	22

Liste des sigles et abréviations

ACAB	Arrangement cadre pour les appuis budgétaires
APD	Aide Publique au Développement
BCI	Budget Consolidé d'Investissement
CEPOD	Centre des Etudes Pour les Etudes de Développement
CL	Collectivité Locale
CCL	Commission Collectivités Locales
CDSMT	Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme
CSC	Commission Société Civile
CSPLP	Cellule de Suivi du Programme de Lutte contre la Pauvreté
DP	Déclaration de Paris
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GTZ	Coopération Technique Allemande
ITAD	Information Training And Development
JAPP	Journées d'Apprentissage interactif entre Parties Prenantes
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MO	Mise en Œuvre
OCB	Organisation Communautaire de Base
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODI	Overseas Development Institute
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PIA	Poverty Impact Assessment (Appréciation préalable de l'impact sur la pauvreté)
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
POR	Plan d'Opération Régional
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RAS	Rien A Signaler
SC	Société Civile
SCA	Stratégie pour la Croissance Accélérée
SCRP	Stratégie pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
SRP	Stratégie de Réduction de la Pauvreté

1. Introduction

1.1 Contexte et justification

Au Sénégal, le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) est le cadre de référence en matière de stratégies pour la croissance et la réduction de la pauvreté (SCRP) conformément aux Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Le premier DSRP a été adopté en 2001 au terme d'un long processus participatif, mais il a connu une mise en œuvre limitée. Le second DSRP (2006-2010), issu de la révision du DSRP I, entamée en 2005, a été élaboré en essayant de faire un saut qualitatif en matière de stratégies sociales et de la croissance économique, de participation des catégories d'acteurs et surtout en termes d'opérationnalisation à travers le budget de l'Etat.

En effet, le Sénégal vient d'entamer une nouvelle étape dans la stratégie de réduction de la pauvreté, marquée entre autres par la signature de l'arrangement cadre pour les appuis budgétaires (ACAB), l'introduction du concept d'une revue conjointe et le renforcement des organes régionaux.

Un nombre important de parties prenantes sont impliquées dans le processus du DSRP, à différents niveaux.

La participation de toutes les catégories d'acteurs au processus de la SRP au Sénégal a été institutionnalisée à travers l'application de deux approches complémentaires, l'une par catégorie d'acteurs, l'autre par axe stratégique. En effet, cinq commissions ont été mises en place et impliquées dans le processus pour que les différentes catégories d'acteurs soient représentées. Il s'agit de la Commission Société Civile dans le DSRP, la Commission Collectivités Locales dans le DSRP, la Commission Secteur Privé, la Commission Etat et la Commission PTF.

D'autre part, des groupes de travail autour des quatre axes stratégiques (création de richesses pour une croissance pro-pauvres, accélération de la promotion de l'accès aux services sociaux de base, protection sociale et gestion des risques et catastrophes, bonne gouvernance et développement décentralisé et participatif) ont été mis en place, notamment pour le suivi du DSRP II.

Le pilotage et le suivi du DSRP au niveau central sont confiés à la Cellule du Programme de Lutte Contre la Pauvreté (CSPLP/MEF) qui assure la coordination technique de la mise en œuvre du DSRP II au niveau national ; au niveau régional le pilotage et le suivi du DSRP sont confiés à des comités régionaux qui jouent le rôle de coordination et d'animation de la mise en œuvre du DSRP au niveau décentralisé.

Dans ce contexte, les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) sont censés appuyer le gouvernement sénégalais en inscrivant leurs interventions dans le cadre du DSRP II et en

participant au dialogue politique aux niveaux central, régional et sectoriel, tout en s'alignant aux priorités et aux procédures nationales conformément aux principes de la Déclaration de Paris.

Pour favoriser les échanges et le partage entre les différentes parties prenantes impliquées dans le processus de mise en œuvre et suivi du DSRP II, des Journées d'Apprentissage interactif entre Parties Prenantes (JAPP) ont été organisées sous le parrainage du Centre des Etudes Pour les Politiques de Développement du Ministère de l'Economie et des Finances en coopération avec le Projet Assistance Conseil au Ministère de l'Economie et des Finances (GTZ/MEF) et l'appui du cabinet anglais Information Training and Development (ITAD Ltd). Financées par le Réseau Train-4-Dev (<http://www.train4dev.net>) et facilitées par deux formateurs d'Overseas Development Institute (ODI), M. Andrew LAWSON et Mme Stéphanie LEVY, les JAPP ont eu lieu du 26 au 28 Mars 2008 à l'hôtel Laguna Beach de Mbodiène, en régime résidentiel.

1.2 Les objectifs et résultats attendus

Les objectifs globaux des Journées d'Apprentissage interactif entre Parties Prenantes (JAPP) et les résultats attendus ont été déclinés comme suit.

Objectifs :

A la fin de l'atelier, les participants

- auront acquis une **compréhension commune** du processus SRP;
- seront sensibilisés aux **problèmes** causés par le manque de coordination et d'harmonisation des actions des bailleurs de fonds;
- auront échangé **des idées** sur les **solutions possibles** aux problèmes et contraintes posées dans leur pays ou région;
- auront identifié un plan **d'actions conjointes et harmonisées**, dont ils pourront justifier la mise en oeuvre

Résultats attendus:

A l'issue des JAPP, les participants:

- Auront partagé leurs **expériences**, leurs idées et points de vue sur les enjeux des SRP
- Auront compris le **rôle des institutions** qu'ils représentent
- Se seront mis d'accord sur **des initiatives et actions** qui pourraient améliorer le dialogue avec leurs homologues
- Auront identifié des initiatives et des moyens d'améliorer le dialogue lors des processus relatifs à la SRP.

1.3 La méthodologie et les participants

Conçues afin de répondre aux besoins actuels du processus du DSRP, les JAPP ont regroupé une quarantaine de représentants des différentes catégories d'acteurs impliqués dans le processus du DSRP au Sénégal (Gouvernement dont CSPLP/MEF et Ministères sectoriels, organes régionaux, élus locaux, société civile, PTF) et ont constitué non seulement une occasion d'enrichir ses connaissances par l'expérience internationale partagée par les experts d'ODI, mais surtout une plateforme pour échanger les perceptions, attentes et analyses du processus sénégalais, en vue de dégager de manière participative des recommandations à l'endroit de toutes les parties impliquées dans la conduite du processus. Les JAPP ont été caractérisées par la participation d'acteurs très impliqués et engagés dans le « réel » processus du DSRP, par une dynamique interactive et surtout l'apprentissage mutuel entre les participants, qui a pu se réaliser à travers l'ouverture et le partage des perceptions, points de vue, préoccupations et souhaits. 42 participants ont participé de manière constante, par contre trois participants ont dû quitter le deuxième jour et deux sont partis le dernier jour en début de matinée pour des contraintes de travail. (Cf. Liste des participants, Annexe nr. 1)

Les JAPP se sont déroulées pendant 3 jours et ont été articulées autour des 7 modules suivants :

1. Introduction
2. L'état actuel du processus SRP au Sénégal
3. Economie politique de la réduction de la pauvreté : Politiques, contraintes et bonnes pratiques
4. La place de la SRP dans la chaîne Politiques-Budgets- Résultats
5. Le dialogue entre parties prenantes
6. Suivi et évaluation de la SRP
7. Harmonisation et alignement à l'appui de la SRP au Sénégal

Ces modules ont été conçus suivant les enjeux identifiés pour le processus du DSRP au Sénégal mais aussi en fonction de l'expérience tirée des formations précédentes dans différents pays du continent. Le module 5 Dialogue entre parties prenantes a été ajouté ad hoc pour les JAPP compte tenu des besoins constatés au niveau du processus de mise en œuvre et de suivi du DSRP. Pour chaque module à partir du module 3, les facilitateurs ont donné des inputs aux participants par le biais de présentations powerpoint, en vue de stimuler la réflexion ; pour la plupart des modules des travaux de groupe ont permis aux participants de partager leurs points de vue et identifier des pistes possibles pour améliorer le dialogue entre parties prenantes et ainsi impacter positivement sur le processus de la SRP. En effet, le focus des JAPP a été l'identification de recommandations et décisions d'actions prioritaires à entreprendre.

2. Le processus et les produits de l'atelier

Module 1: Introduction, présentation des objectifs globaux et partage des attentes

En guise d'ouverture des JAPP, les facilitateurs ont présenté les objectifs, le programme et la méthodologie. Ensuite six groupes hétérogènes intégrant des représentants de chacune des catégories d'acteurs ont été constitués. Ces groupes ont été appelés à dégager des attentes vis-à-vis de l'atelier, après une petite session de présentation où chacun des membres a précisé son profil et son expérience par rapport au processus du DSRP. Les attentes des participants ci-dessous ont ensuite été partagées et systématisées en plénière.

LES ATTENTES DES PARTICIPANTS					
Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe PARITE	Groupe BOK XALAAT	Groupe BAAMTARE
<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisation et Dialogue intersectoriel • Pour la mise en œuvre du DSRP • Outils : Dialogue ; plaidoyer ; influence mise en œuvre du DSRP 	<ul style="list-style-type: none"> • Exchange d'expériences • Compréhension commune • Ebauche de plan d'actions consensuel pour une meilleure coordination des PP de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure compréhension des rôles des différents acteurs dans le processus du DSRP • Etat des lieux, selon les acteurs du processus, sur : <ul style="list-style-type: none"> ○ Financement ○ Mise en œuvre / Suivi évaluation ○ Dispositif institutionnel ○ Participation • Propositions d'amélioration du processus 	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation partagée sur la SRP (forces, faiblesses, enseignements) • Dégager une vision consensuelle par rapport au dialogue et au suivi évaluation, perspectives 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance et dialogue avec les acteurs-clés engagés dans le processus du DSRP (de A à Z) • Consensus minimal sur le suivi / évaluation du DSRP • Mise en œuvre des engagements / harmonisations / rôle du gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier à chaque étape de la SRP les dysfonctionnements et formuler des corrections

Module 2: Etat actuel du processus SRP au Sénégal

En guise d'introduction du module, les facilitateurs ont présenté une vue d'ensemble sur l'évolution du concept de SRP au niveau international, mettant en évidence les résultats d'évaluations récentes.

Trois parmi les participants représentant différentes catégories d'acteurs ont ensuite partagé en plénière des présentations personnelles sur l'état actuel du processus SRP au Sénégal.

La première présentation a été faite par M. Mohamadou Lamine FAYE, chef de la planification régionale de Kolda, la deuxième par M. Ibrahima DIA, expert à la CSPLP/MEF, avec plusieurs années d'expérience en matière de SRP, enfin un speech par M. Luc GREGOIRE, économiste principal au PNUD, qui a exprimé le point de vue des PTFs sur le processus du DSRP au Sénégal.

Une session d'échanges en plénière a ensuite permis aux participants de discuter sur le processus SRP au Sénégal, ce qui a fait ressortir les éléments d'appréciation suivants :

FORCES du processus SRP au Sénégal :

- Elaboration participative (avec tous les acteurs) dans le cadre d'une approche multi dimensionnelle de la pauvreté (cadre de vie, respect des droits, démocratie vulnérabilité des groupes les plus exposés)
- Inclusion de la SCA dans la SRP qui devient Stratégie de Croissance Accélérée et de Réduction de la Pauvreté.
- Grande capacité du Sénégal à rassembler des fonds externes qui est liée à une bonne image de marque.
- Leadership accru du Gouvernement.
- Hausse du taux d'absorption des ressources externes
- Hausse de l'appui budgétaire mais également de la diversité et de la multiplicité des PTF.
- Efforts de coordination des interventions des PTF (conformément aux principes d'appropriation et d'alignement de la DP)

FAIBLESSES et CONTRAINTES du processus de la SRP au Sénégal :

- Incertitude sur la capacité du Sénégal à s'intégrer sur le marché international d'une part et d'autre part sur sa capacité à réellement prendre en compte et en charge les groupes les plus vulnérables.
- Vulnérabilité du rythme de croissance
- Affaiblissement de la capacité de planification surtout au niveau régional
- Manque de moyens des OSC

DEFIS du processus de la SRP au Sénégal ::

- Renforcement des capacités des acteurs dans le pilotage de la mise en œuvre des stratégies.
- Réelle articulation DSRP/budget/CDSMT

A la fin du module, des aspects prioritaires à renforcer et des dysfonctionnements à corriger ci-dessous reportés ont été identifiés en brainstorming.

DSRP II

- Comme processus
- Comme stratégie

Quelles sont les priorités à court terme ?

Qu'est-ce qu'il faut renforcer ?

- ❖ Renforcer le suivi évaluation -> fixer des objectifs réalistes -> identifier des indicateurs
- ❖ Renforcer la méthode de ciblage (bénéficiaires)
- ❖ Renforcer l'articulation BUDGET/ DSRP
- ❖ Définir les rôles des différentes structures décentralisées
- ❖ Renforcer le dispositif de pilotage/influence de la CSPLP (capacité d'arbitrage)
- ❖ Renforcer le système de production et de synthèse des données de suivi
- ❖ Renforcer le cadre institutionnel /législatif du DSRP
- ❖ Renforcer la communication de la SRP

Qu'est-ce qu'il faut corriger ?

- ❖ La SRP doit être le cadre unique de concertation
- ❖ Changer la perception vers une vision harmonisée
- ❖ Plus de transparence pour le budget national
- ❖ Etablir un lien clair, logique et cohérent entre PAP, budget et indicateurs
- ❖ Définir et renforcer les organes régionaux de mise en œuvre et suivi

Module 3: Economie politique de la réduction de la pauvreté: politiques, contraintes et bonnes pratiques

En vue d'apporter des contenus substantiels aux débats pendant l'atelier, le troisième module a été consacré aux choix politiques relatives à la stratégie de réduction de la pauvreté. On a particulièrement mis en évidence comment les questions de politique économique peuvent influencer la mise en œuvre d'une stratégie de réduction de la pauvreté et l'importance de considérer les progrès atteints comme le résultat d'un processus de négociation et compromis.

La réflexion a été poussée en vue de dégager en plénière les choix politiques contenus dans le design du DSRP II.

Module 4: La place de la SRP dans la chaîne Politiques-Budgets-Résultats

Le module 4 a été consacré aux processus budgétaires qui déterminent la gestion des ressources publiques (allocation et dépenses) et aux liens avec le processus de SRP. En effet, sans un processus budgétaire efficace pour le soutenir, il est peu probable que le DSRP ait une influence significative sur les réformes publiques. Réciproquement, les réformes dans le domaine des dépenses publiques ne réussiront pas sans qu'il y ait des réformes institutionnelles comme celles envisagées dans l'approche SRP.

Les facilitateurs ont illustré comment les budgets fonctionnent dans la pratique et ont présenté les synergies possibles entre l'approche SRP et les tentatives d'améliorer la

gestion des dépenses publiques dans les pays pauvres. Le focus a été mis sur le concept de SRP comme outil d'influence sur le processus budgétaire.

Les débats qui ont suivi ont concerné l'applicabilité de cette analyse au contexte sénégalais ainsi que la nécessité que la politique budgétaire soit le résultat d'un processus légal et institutionnel, compte tenu de son impact sur la SRP en tant que stratégie d'influence.

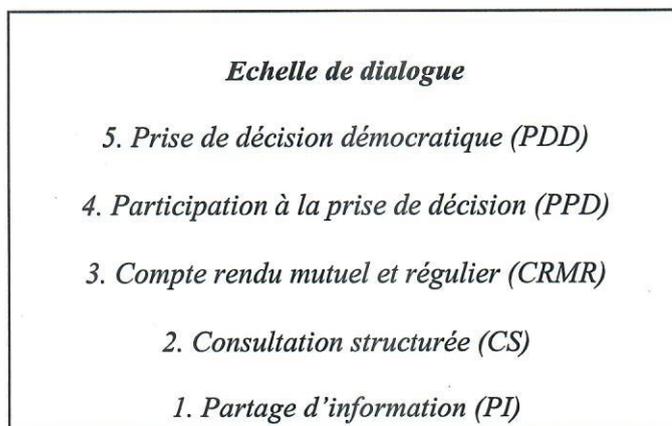
Module 5 Le dialogue entre parties prenantes

Le module sur le dialogue a été introduit dans la formation sur demande des organisateurs, avec le but de :

- a) Equiper les participants d'un cadre théorique d'analyse du dialogue
- b) Entamer une analyse du dialogue entre parties prenantes impliquées dans le processus SRP au Sénégal sous l'angle de ce cadre conceptuel
- c) Réfléchir aux raisons qui peuvent empêcher ce dialogue et aux moyens de l'améliorer

On a dans un premier temps introduit le module par une présentation de la notion de dialogue d'abord dans le cadre de la théorie des contrats, ensuite dans le cadre de la théorie économique des clubs, avec les trois concepts clé de sortie, voix et loyauté.

L'introduction théorique a été suivie d'un exercice à travers lequel les participants par catégorie d'acteurs (Gouvernement, sectoriels et régionaux, société civile et élus, PTFs) se sont situés par rapport à l'échelle du dialogue ci-dessous présentée, précisant leur position actuelle et leur position souhaitée, et ensuite identifiant les actions en vue de pouvoir atteindre la position souhaitée dans l'échelle du dialogue.



Réflexions sur l'état de lieux sur le dialogue entre parties prenantes dans le DSRP et identification de recommandations (Travaux de groupe)

Questions:

*Où vous vous situez actuellement ?
Où souhaiteriez-vous vous situer ?
Qu'attendez-vous de vos partenaires pour y arriver*

GROUPE SECTORIELS ET REGIONAUX

	SECTORIELS	REGIONS
PARTAGE DE L'INFORMATION	Informations ciblées (selon besoin de la Cellule)	RAS
CONSULTATION STRUCTUREE	Organes non fonctionnels	Fonctionnement timides des organes régionaux
COMPTE RENDU MUTUEL ET REGULIER	Circonstanciel (Revue dépenses publiques ; Rapport performance ; Rapport d'avancement)	

Attentes vis-à-vis des partenaires :

- Mécanisme structuré pour les comptes rendus
- Implication dans les activités de la société civile
- Participation dans l'évaluation du respect des engagements des PTF

Souhait :

Participation à la prise de décision.

GROUPE D'ELUS ET DE LA SOCIETE CIVILE (cf. acronymes dans le tableau à la page précédente)

NIVEAU		ELUS/OSC	
		SITUATION ACTUELLE	SITUATION SOUHAITEE
STRATEGIQUE	1. PDD	(en principe)	XX
	▪ Conseil interministériel	2. PPD	+
	▪ Comité national de pilotage	3. CRMR	+
	▪ Comité régional de pilotage	4. CS	+
	▪ Dispositif de suivi	5. PI	+
OPERATIONNEL	Elaboration	1. PDD	+
	▪ POR	2. PDPD	+
	▪ POS	3. CRMR	+(OSC ?)
	▪ CDMT (financement)	4. CS	???
	▪ S/E (contrôle citoyen)	5. PI	+
			+ + OSC (participation effective à arbitrage) (partage de l'info très faible)

GROUPE GOUVERNEMENT

Selon le gouvernement :

- Les PTF se situent : participation à la prise de décision
- Souhaitable : participation à la prise de décision
(mais participation renforcée aux autres niveaux inférieurs).

Recommandation :

Les PTF doivent aider à renforcer le contrôle budgétaire à travers l'analyse des rapports d'exécution budgétaire.

- La société civile se situe : compte rendu mutuel et régulier
- Souhaitable : participation à la prise de décision

Recommandation : Moyens

- Accès à l'info
- Renforcement de capacités institutionnelles et organisationnelles
- Dispositions réglementaires

GROUPE PTF

Réflexion sur le contexte :

- Coût du dialogue
- Capacités de dialogue des acteurs
- Le processus de dialogue n'est pas linéaire
- Dialogue itératif

Les PTF se situent au niveau du compte rendu mutuel/Participation à la prise de décision
Souhaitable : Leadership du gouvernement autour du dialogue

Recommandations :

- Améliorer l'appropriation de la SRP par les Ministères sectoriels, les élus, la société civile (parties prenantes)
- Renforcement des capacités sur le rôle des acteurs/parties prenantes sur la mise en œuvre de la SRP
- Compte rendu amélioré.

Module 6: Suivi et évaluation de la SRP

Ce module a consisté d'abord en une présentation du système de suivi de la SRP, ses enjeux et ses défis, avec des références aux expériences des DSRPs de première génération

La notion d'indicateur a été illustrée, avec référence à la question du « chaînon manquant », l'absence de données concernant le niveau politiques et le niveau administratif et sectoriel, d'où la nécessité d'utiliser des indicateurs intermédiaires pour obtenir à court terme un feedback sur les initiatives politiques. Deux méthodes récentes d'analyse ex ante ont été citées : l'analyse d'impact pauvreté et social (PSIA) et l'appréciation préalable de l'impact sur la pauvreté (PIA), dirigée par OCDE CA PovNet.

Les éléments importants pour encourager l'utilisation de suivi de la SRP ainsi que les facteurs incontournables pour une bonne organisation du suivi de la SRP ont également été présentés par les facilitateurs.

Module 7: Harmonisation et Alignement à l'appui de la SRP au Sénégal

Le module 7 a été conçu pour imprégner les participants sur le contexte international en matière d'harmonisation et alignement, avec particulière référence à la Déclaration de Paris, mettre en évidence les contraintes ou facteurs de réussite liés à la mise en œuvre de l'harmonisation & alignement, mais surtout évaluer les performances des bailleurs de fonds au Sénégal et émettre des recommandations. Les principaux obstacles à l'harmonisation et l'alignement ont été cités par les facilitateurs, qui ont ensuite stimulé la réflexion à l'aide de questions-clés :

- Quels facteurs de réussite pour une gestion efficace de l'aide pilotée par les pays partenaires ?
- Vers quel partenariat ?
- Que peuvent faire les bailleurs de fonds pour changer leurs systèmes d'incitations au niveau du siège et dans les pays?
- Quelles actions conjointes pour mieux évaluer, soutenir et utiliser les systèmes et procédures des pays ? (études de diagnostic, assistance technique)

Trois groupes de travail (PTFs, Gouvernement, Société Civile/Elus) ont ensuite dégagé et partagé en plénière des recommandations/mesures pour améliorer l'harmonisation et l'alignement des PTFs intervenant au Sénégal.

GROUPE PTF

	ALIGNEMENT		HARMONISATION
Politiques	Politiques claires et crédibles		Leadership du Gouvernement sur la coordination des PTF
	Rationalisation des politiques		Elaborer une politique de gestion de l'APD
	Capacités de défendre ses priorités		
	Stabilité institutionnelle		
Système/ Procédures Le Gouvernement renforce sa fonction de suivi/évaluation des politiques/SRP	Bonne mise en œuvre de la réforme sur les marchés publics	Appropriation du principe de l'accountability par le gouvernement	
	Bonne définition des indicateurs ; objectifs réalistes	Obligation de rendre compte aux populations	
	Renforcer les capacités des Ministères dans la formulation des politiques, CDSMT, Budgets		

GROUPE GOUVERNEMENT

- 1) Elaboration de cadre d'intervention respectant les priorités du Gouvernement
- 2) Renforcement de l'appui budgétaire
- 3) Evaluation conjointes/missions
- 4) Renforcement de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières
- 5) Obligation pour les PTF de rendre compte au Gouvernement sur toutes leurs interventions nationales

GROUPE SOCIETE CIVILE

R : améliorer l'efficacité de l'aide/Gouvernement

PRINCIPES	MESURES
APPROPRIATION	1. Partage infos/document cadre/communication et vulgarisation
ALIGNEMENT HARMONISATION	ET 2. Prise en compte des besoins exprimés dans les plans locaux /SRP 3. Généraliser le processus décentralisé du BCI dans toutes les régions, secteurs et collectivités
GAR	4. Amélioration transparence par l'élaboration d'un budget participatif 5. Définition d'indicateurs clairs (résultats, impacts)

Efficacité Aide/PTFs

- 1) Harmonisation
- 2) Allègement des procédures et des conditionnalités de l'Appui budgétaire (systématique).

Module 8: Synthèse et conclusions

Le module final a consisté à passer en revue et prioriser toutes les recommandations dégagées lors des discussions et travaux de groupe, en vue d'identifier de manière participative les pistes d'action les plus urgentes

Des groupes de travail mixtes ont d'abord été appelés à :

1. reparcourir la liste d'aspects à renforcer ou à corriger identifiées lors du Jour 1
2. en retenir quelques priorités et les partager en plénière.

Ensuite lors d'une séance en plénière on a retenu de manière collégiale les trois priorités suivantes :

- a. *Renforcement des Organes Locaux*
- b. *Articulation de la SRP aux budgets*
- c. *Renforcement du cadre institutionnel*

Trois groupes ad hoc ont alors été constitués en vue d'identifier pour chacune des priorités retenues des pistes d'action et des mesures à prendre en vue d'améliorer le processus SRP au Sénégal.

Etape 1 : Identification des priorités et justification (travaux de groupe)

• GROUPE A

A CORRIGER :

- L'élaboration du budget sectoriel ne tient pas compte de la SRP
- Rendre visible la valeur ajoutée des réformes par rapport aux performances du secteur
- Le bénéficiaire n'a pas senti les fruits de la SRP (logement, santé, éducation, nourriture, hygiène)
- La prise en charge des besoins des populations locales

• GROUPE B

	PRIORITES	RAISONS
PILOTAGE	Renforcer le dispositif de pilotage/influence de la CSPLP	Meilleure articulation entre le niveau national et niveau local
MISE EN OEUVRE	Articulation Budget/SRP	Rendre effective la décentralisation du budget
SUIVI/EVALUATION	Renforcé le suivi/évaluation	Crédibilité dans la mise en œuvre
	Objectifs réalistes	Appropriation par tous les secteurs
	Identification des indicateurs	

• GROUPE C

PRIORITES	JUSTIFICATION
1. Renforcer le système de suivi/évaluation à tous les niveaux (national- décentralisé)	Faible production des indicateurs de suivi
	Absence de données sur le ciblage des bénéficiaires
	Problème d'agrégation de certaines données
2. Renforcement du leadership de l'Etat/SRP/PTF	Faiblesse de la coordination de l'aide
	Pression des PTF/Gouv.
3. Renforcement de la communication et du dialogue	Confusion/rôles
	Méconnaissance de la SRP
	Absence d'appropriation

• GROUPE D

PRIORITES	JUSTIFICATION
1. Renforcer le système de planification et de suivi/évaluation	Faible disponibilité des données désagrégées
	Absence de cadre logique (ciblage)
2. Renforcer l'articulation Budget/DSRP	Le DSRP n'influence pas suffisamment le budget
	Déficit d'appropriation au niveau sectoriel
	PAP ne répond pas au principe d'universalité
3. Renforcer le cadre institutionnel	Déficit de transparence et sentiment d'exclusion de la part de certains acteurs

• GROUPE E

1. Etablir un **lien** clair, logique et cohérent entre PAP, budget et indicateurs, en faisant de la SRP un cadre **unique** de référence par une **communication** adéquate
2. Renforcer le suivi/évaluation en fixant des objectifs réalistes et en identifiant les indicateurs
3. **Définir** et **renforcer** les organes régionaux de mise en œuvre et de suivi pour une clarification des **rôles** et responsabilités conformes au **dispositif institutionnel** en vigueur

Etape 2 : Identification des priorités à court terme (en plénière)

1. Renforcement de l'articulation de la SRP au budget national et aux budgets locaux
2. Renforcement de la place des organes régionaux et locaux dans le cadre institutionnel de la SRP
3. Renforcement du cadre institutionnel de la SRP dans son ensemble, surtout en ce qui se réfère à la place de la CSPLP et la place des ONG/OSC
4. Harmonisation des attentes du dialogue autour de la SRP, ainsi que des règles du jeu
5. Renforcement des dispositifs de suivi et évaluation

Etape 3 : Identification des pistes d'actions pour 3 priorités à court terme (Travaux de groupe)

1) RENFORCEMENT ORGANES LOCAUX

PISTES D' ACTIONS	EXEMPLES D' ACTIONS PREVUES	PROCHAINS PAS
CL= portes d'entrée des projets/programmes	COPI->PR Harmo/SUIVI -> GOUV	Initiation dialogue tous les 3 mois
CL= maître d'ouvrage	Systematisation de la contractualisation CL/OCB	
Fonctionnalité organes régionaux	MO et évaluation cadre de partenariat	Mise en place fonds et appui TK
Formulation et articulation POR Plans locaux	Sélection des CL pilotes	Elaboration POR pilotes
Mobilisation des ressources pour la mise en œuvre	Dotation CL à partir des Fonds dépenses com. Budget	
	Généralisation de la décentralisation du BCI et AB	
Mettre en place des cadres de concertation pour suivi participatif	Renforcement missions CA/ARD	Enquêtes qualitatives

2) ARTICULATION DE LA SRP AUX BUDGETS

PISTES D' ACTIONS	EXEMPLES D' ACTIONS PREVUES	PROCHAINS PAS
Politiques sectorielles	Généraliser l'élaboration des LPS et des RDP	Etablir un calendrier
Généralisation des CDSMT	Avancer dans la décision de disposer des cadres de dépense par secteur	Evaluation des CSDMT existants
	Disposer d'un calendrier de l'implantation des CDSMT dans tous les Ministères/ secteurs	
« Capacitation » des Ministères sectoriels	Former suffisamment d'agents sur les CDSMT dans les Ministères	Elaborer un plan d'actions détaillé
	Renforcer le comité de suivi et de formulation des CDSMT	Evaluer et améliorer le contenu du plan de formation
Plans locaux de développement	Insérer un système de planification participatif et ascendant dans chaque ministère	Elaborer un plan de formation par secteur
Décentralisation du BCI		Accélérer la mise à disposition des budgets par actions prioritaires SRP
Ressources locales		
Transfert de l'E vers les CL		

3) RENFORCEMENT DU CADRE INSTITUTIONNEL

DISPOSITIF DE PILOTAGE

➤ Comité national d'orientation

Bon cadre trimestriel depuis 2008 A MAINTENIR

Renforcer la participation de la société civile dans le comité national (institutionnalisation)

Etendre le suivi à celui du DSRP

Devrait valider le rapport annuel

➤ Comité national de pilotage présidé par le MEF

Il s'est réuni 2 fois depuis 2003

Doit se réunir tous les deux mois

➤ Comités régionaux de pilotage

Ne fonctionnent pas

Pas de moyens

Manque d'appropriation de la SRP par le Gouverneur et les services déconcentrés

Production du rapport de suivi de la DSRP au niveau régional

POUR TOUT ORGANE : planning (agenda, calendrier) ou plan d'action

DISPOSITIF DE SUIVI

➤ CSPLP

Coordonne les services du MEF

Problème de continuité/rapports avec les points focaux

Il faut faire un travail de plaidoyer, plus de communication envers tous les sectoriels. Un point focal ne peut pas transformer ou réformer une politique sectorielle

Créer des CSPLP sectorielles avec mandat de planification ?

Recadrer le rôle de la CSPLP

PROCHAINS PAS

Réfléchir sur le dispositif de mise en œuvre et de suivi/évaluation de manière approfondie (atelier)

PISTES D' ACTIONS	EXEMPLES D' ACTIONS PREVUES	PROCHAINS PAS
Renforcer la participation de la SC aux réunions du CNO		
Etendre le suivi à celui de la SRP	Créer organes CSPLP au niveau sectoriel	
Elaborer des plans d'action (annuel, semestriel, trimestriel, mensuel) pour tous les organes institutionnels de la SRP	Agenda, calendrier, planning activités avec échéance	
Assurer le financement et la MO des plans d'actions des organes		
Elaborer un rapport de suivi périodique pour les organes/exécution plan d'action		

3. Bilan et conclusions

Comme le témoignent les résultats de l'évaluation anonyme qui a eu lieu avant la clôture, les participants aux JAPP ont de manière générale été très satisfaits de la tenue de l'atelier et aussi de son déroulement par rapport à l'atteinte des objectifs. En particulier le besoin de partager les différents points de vue et approches entre parties prenantes en vue d'échanger des idées sur les approches et les solutions possibles aux questions techniques et aux contraintes dans le cadre de la SRP a suscité la satisfaction de la plupart des participants. Il a tout de même été exprimé une certaine insatisfaction en matière de gestion du temps et des discussions ; plusieurs participants ont estimé qu'il aurait fallu d'une part prévoir une journée ou une demi-journée de plus, d'autre part laisser beaucoup plus d'espace pour les échanges et les discussions, notamment pour le module sur le dialogue entre parties prenantes. De plus, il a été signalé un défaut de focus sur les spécificités du processus sénégalais du DSRP dans les inputs des facilitateurs, un défaut de focus sur les régions ainsi que l'absence de cas pratiques sectoriels, d'où l'idée d'organiser dans l'avenir des JAPP conviant les sectoriels et les régionaux, pour leur permettre d'échanger en vue d'identifier des pistes d'action susceptibles d'avoir un impact positif sur la mise en œuvre effective du DSRP au niveau régional et au niveau sectoriel, qui constituent des niveaux d'enjeux pour la SRP au Sénégal.

4. Annexes

4.1 Liste des participants

NR	CATEGORIE	STRUCTURE	PRENOM, NOM	FONCTION	Email
01	PTF	BACDI	Cheikh SECK	Spécialiste finances publiques/appui budgétaire	cheikh_seck@bacdi-senegal.org;
02	PTF	UE	Seynabou DIALLO	Chargée de programme	seynabou.diallo@ec.europa.eu
03	PTF	Coop. Autrichienne	Malamine SAVANE	Chargé de programme	malamine.savane@ada.gv.at; laminesav05@yahoo.fr
04	PTF	FNUAP	Soukeynatou FALL	Chargée de programme	fall@unfpa.org
05	PTF	JICA	Mamadou Aliou BARRY	Adjoint au Directeur des Programmes	mamadoubarry.sn@jica.go.jp
06	PTF	Ambassade Pays Bas	Jan HIJKOOP	Chef adj. coopération	jan.hijkoop@minbuza.nl
07	PTF	Banque Mondiale	Mademba NDIAYE	Coordinateur de la formation et de la communication	mademba@worldbank.org;
08	PTF	USAID	Abdrahmane DIALLO	Deputy Program Officer	abdiallo@usaid.gov; abdrahmanediallo@hotmail.com
09	PTF	SCAC/AMBA FRANCE	Emmanuelle ROUMEGOUS	Attachée de coopération	emmanuelle.roumegous@diplomatie.gouv.fr
10	PTF	BIT	Christine BOCKSTAL	Spécialiste en extension de la protection sociale	bockstal@ilo.org
11	PTF	OMS	Farba Lamine SALL	Economiste de la Santé	farbalamine@hotmail.fr
12	PTF	GTZ PRODEL	Biram NDAW	Conseiller Technique	biram.ndao@gtz.de
13	PTF	GTZ MEF	Touty CISSE NDIAYE	Experte Economiste	gtzmef2@orange.sn
14	PTF	GTZ MEF	Marième TOURE	Experte Finances Publiques	gtzmef4@orange.sn
15	PTF	GTZ MEF	Kerstin MEYER	Conseillère Technique	kerstin.meyer@gtz.de
16	PTF	AFD	Alexandra DIABY	Chargée de projets	diabya@groupe-afd.org
17	PTF	UNICEF	Mohamed Azzedine SALAH	Représentant adjoint	msalah@unicef.org
18	PTF	PNUD	Luc J. GREGOIRE	Economiste principal	luc.gregoire@undp.org
19	PTF	BAD	Sada Ly CISSE	Expert financier	s.cisse@afdb.org
20	Gouv.	DB/MEF	Magatte MBENGUE	Economiste	mbenguemagatte@yahoo.fr mmbengue@minfinances.sn
21	Gouv.	DCEF/MEF	André NDECKY	Conseiller Technique	a_ndecky@yahoo.fr
22	Gouv.	CSPLP/MEF	Mayacine CAMARA	Expert	camaramayacine@gmail.com);
23	Gouv.	CSPLP/MEF	Yaye Marème TALL COULIBALY	Statisticien chargée de questions d'indicateurs et	tall.mareme@gmail.com

				statistiques	
24	Gouv.	CSPLP/MEF	Ibrahima DIENG	Expert	ibdieng@yahoo.fr;
25	Gouv.	CSPLP/MEF	Assane NIANG	Expert/Sociologue	assanebouna@yahoo.fr
26	Gouv.	PRN	Biram NDIAYE	Coordinateur National de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition, Primature	bndiaye@clm.sn; biram.ndiaye@yahoo.fr
27	Gouv.	DPRE/Min. EDUCATION	Babacar MBOUP	Point focal pour le suivi du DSRP	bmboup2002@yahoo.fr
28	Gouv.	DPNPR (Direct. Planification)	Mamadou Voury DIALLO	Conseiller en Planification	vourydi@yahoo.fr;
29	Gouv.	CEPOD/MEF	Babacar NDIR	Economiste	babacar_ndir@yahoo.fr bndir@hotmail.com
30	Gouv.	CEPS/MEPNB RLA Min. Environnement	Amady Gnagna CISSE	Assistant en planification	agcisse@cepsmepn.org ; agcisse@yahoo.fr
31	Gouv.	DCMP	Abdou FAYE	Administrateur Civil	fayeabdoufr@yahoo.fr
32	Gouv.	Ministère de la Santé et de la Prévention	Youssof SAGNA	Planificateur	yousagna2002@yahoo.fr
33	Gouv.	Ministère de la Santé et de la Prévention	Moussa DIAKHATE	Point focal DSRP	mdiakhate@tulane.edu
34	Gouv.	ANSD	Djibril NDOYE	Chef de la division des statistiques sociales et du suivi des conditions de vie et de la pauvreté	djindoye@yahoo.fr
35	Société civile	CSC/DSRP	Assane M. DIOP	Coordinateur du pole des aînés	amdservices2003@yahoo.fr
36	Société civile	CSC/DSRP	Abibatou NDIAYE	Coordinatrice CSC/DSRP	fafsnationale@yahoo.fr
37	Société civile	Forum Civil	Mbathio SAMB	Chercheur Unité de Gouvernance Economique	forumcivil@orange.sn ; samb.mbathio@gmail.com
38	Société civile	CONGAD	Voré Gana SECK	Présidente	woregana@orange.sn greensenegal@orange.sn congad@orange.sn
39	Société civile	Assemblée nationale	Sada NDIAYE	Commission Finances	/
40	Régions/Elus	ARD TAMBA	Abdoul Aziz TANDIA	Directeur	aztandia@yahoo.fr
41	Régions/Elus	SRP KOLDA	Mohamadou Lamine FAYE	Chef de service	fayelamin@yahoo.fr
42	Régions/Elus	ARD MATAM	Alioune Blaise MBENGUE	Directeur	alimbeng@yahoo.fr
43	Régions/Elus	AMS	Khalifa Ababacar MBOUP	Secrétaire Général	khalifas_5@yahoo.fr
44	Régions/Elus	CAEL/UAEL	Abdou Khadre LO	Division Recherche Action	dieylanilo@yahoo.fr
45	Régions/Elus	CCL	El Hadji Malick DIOP	Président	malick4455@hotmail.com

4.2 Commentaires des participants sur l'atelier

Individual ratings	Quels modules ou aspects de la formation vous ont semblé les plus réussis ? Pourquoi ?	Quels modules ou aspects de la formation auraient bénéficié d'une meilleure gestion ? Comment le stage peut-il être amélioré ?	Pourquoi n'avez-vous pas appris ce que vous deviez ou escomptiez apprendre ?
1	Le module 5 relatif au cadre théorique du dialogue me semble bien réussi et pertinent face au contexte actuel dans le pays	Le module sur le suivi/évaluation. Il devrait également mettre l'accent sur le rôle des acteurs	Les présentations étaient beaucoup plus axées sur le processus de préparation du DSRP alors que les problèmes auxquels nous sommes confrontés concernent le suivi/évaluation.
2	Articulation SRP/budget et dialogue. Dialogue	Le module sur les organes régionaux mérite un approfondissement certain	Préparation insuffisante avant le séminaire
3	Module 2	Module 6	Les débats ne sont pas bien gérés, on ne donne pas aux participants le temps de s'exprimer suffisamment
4	Enseignements sur les expériences SRP. Dialogue. Budgets-SRP	Suivi-Evaluation SRP. SRP/Décentralisation	Néant
5	Suivi/Evaluation. Alignement/Harmonisation	Augmentation de la durée de l'atelier (nombre de jours)	Temps limité
6	Le dialogue	La participation a marché (RAS)	Les participants sont de niveau hétérogène. Il faut davantage sélectionner des participants qui ont vraiment l'expérience du DSRP. Les invitations ne doivent pas être par structure mais institu personae
7	Les aspects sur l'appui budgétaire et la théorie des contrats	Les aspects sur le dialogue entre parties prenantes pouvaient être mieux débattu	On n'a pas épuisé certains débats sur le dialogue
8	Les discussions en plénière pour la diversité. Les contacts	Cet atelier est venu trop tard. Le Sénégal n'est pas à l'état d'élaboration du DSRP	On n'a pas épuisé certains débats sur le dialogue
9	Néant	Le ciblage sur la problématique Sénégal doit être plus pointu. Etude de cas fouillée d'autres pays « similaires » aurait du être présentée avec forces/faiblesses	Néant
10	Discussions sur le dialogue. Formulation des plans d'actions. Présentations. Dialogue	Etat des lieux Sénégal et se servir des l'expérience internationale pour illustrer réussites et échecs. Rendre moins directive la facilitation	L'agenda aurait du être discuté avec les participants avant d'être validé
11	Tous les modules	L'élaboration de plans d'actions	Le groupe était très grand
12	Place de la SRP dans la chaîne politiques-Budget-Résultats. Le dialogue entre parties prenantes	Dialogue entre parties prenantes. Harmonisation et alignement à l'appui de la SRP au Sénégal	Néant
13	Bonne présentation des modules	Améliorer le stage en partageant les outils. Pour une session de formation il est légitime d'en attendre l'acquisition de nouvelles connaissances	Il a manqué du temps à certains moment clés pour apprendre des acteurs clés, par exemple discussion interrompue entre deux agents du MEF sur la perception de la Cellule
14	Le module sur le dialogue	Accorder plus de temps aux travaux de groupe et aux échanges d'expériences avec les participants	Le recueil d'information sur les expériences des différents acteurs avant l'atelier aurait permis de donner à l'atelier et aux présentations un contenu plus en adéquation avec les besoins des participants
15	Le module sur s mécanismes de dialogue semble être celui qui a suscité le plus d'intérêt et de mobilisation	Le module sur la préparation et le contenu de la SRP pourrait être amélioré en utilisant les outils développés par la BM et en l'enrichissant de quelques analyses autres que l'ODA	Forum intéressant qui permet une rapide immersion dans le processus et la dynamique qui l'accompagne au Sénégal.
16	Dialogue. Suivi/Evaluation.	Accroître la durée du stage	Néant
17	Le Dialogue	En préparant le stage à partir du Sénégal pour prendre mieux en compte le niveau du Sénégalais	L'expérience que j'ai de la SRP et du développement local dépasse le niveau du stage
18	Importance du dialogue	Néant	Néant
19	Modules 7, 1, 5, 2	Module 7. En gérant mieux les temps et les intervenants	Délai de présentations assez court
20	Modules 2 et 5	Module 4 (suivi/évaluation). Augmenter le temps de diffusion des modules	Certains concepts clés devraient être explicités avant
21	Tous les modules. Les discussions ainsi que leur synthèse	Accorder plus de temps aux discussions. Mieux préparer les participants avant le début du stage	Néant
22	Modules 2, 6, 7	Module 2	Parce que la CSPLP n'a pas fait la situation du DSRP
23	Module 5 cadre théorique et analyse du dialogue entre parties prenantes. Réussite: très bonne participation des différents acteurs, même si cela ne facilite pas la modération/facilitation	Rapprocher plus systématiquement les présentations aux processus en cours au Sénégal. Selon le nombre des participants, favoriser les séances de groupe qui facilitent (libèrent) le dialogue	Néant
24	Suivi/Evaluation. Harmonisation et alignement	Harmonisation et alignement en disposant au préalable des informations complètes sur les différents concepts	Néant
25	Harmonisation et alignement. Stratégie/Politique. Dialogue	Suivi/Evaluation. Augmentation du temps des exercices. Discuter de façon plus large des questions d'indicateurs	Temps de dialogue très court, limité

Individual ratings	Quels modules ou aspects de la formation vous ont semblé les plus réussis ? Pourquoi ?	Quels modules ou aspects de la formation auraient bénéficié d'une meilleure gestion? Comment le stage peut-il être amélioré ?	Pourquoi n'avez-vous pas appris ce que vous deviez ou escomptiez apprendre?
26	Modules 1, 2, 3, 5, 7	L'accompagnement des formateurs dans la préparation de certains acteurs	Néant
27	Le dialogue entre parties prenantes	Harmonisation et alignement (ce module n'a malheureusement pas bénéficié du temps qu'il aurait mérité compte tenu de l'importance de cet aspect. Le stage a en effet manqué de gestion de temps (prévoir un time keeper)	Néant
28	La mise à disposition d'outils (cadre théorique, matrice)	Le grand problème c'était la gestion du groupe qui a déteint sur la gestion du temps	Les formateurs n'ont pas eu tout le temps nécessaire
29	Harmonisation et alignement. Le dialogue. Selon moi l'un des défis des JAPP a été relevé, à savoir les échanges, fructueux et relativement francs, entre les acteurs présents	Le dialogue. Le benchmarking par rapport aux expériences des autres pays. Mieux évaluer la charge de travail et prévoir plus de temps en conséquence pour permettre aux participants d'exprimer toutes leurs idées	La taille du groupe par rapport au temps imparti à chaque module et aux besoins de discussions des participants
30	Le dialogue avec son échelle	Aspects budgétaires. Concertation entre acteurs. Pilotage de la SRP	Néant
31	Le dialogue. Harmonisation et alignement	Suivi/Evaluation	Les exercices pratiques sont peu nombreux
32	Le dialogue ; Suivi/Evaluation	Le dialogue	Le deuxième jour, les modules ont été faits de manière accélérée, sans tenir compte du niveau de certains participants qui avaient besoin de plus de temps pour bien comprendre
33	Modules 2, 3, 4	Module 4 ; Revoir la durée du stage qui semble courte	Décal. Défaut de focus sur les régions
34	Dialogue ; Suivi/Evaluation ; Module 7	Module 4, 5 ; Amélioration par des cas pratiques des sectoriels	Manque de cas concrets
35	Plan de la SRP dans le cycle DSRP/Budget	Plus de travaux de groupe mais dans différentes salles. Dans la même salle, le travail de groupe est rendu impossible par le bruit	Indiscipline des participants (divagations)
36	Le dialogue. Différence entre politique et stratégie	Donner plus de temps aux travaux de groupe	Néant
37	Le module sur le dialogue malgré le fait que cela soit nouveau	Harmonisation et alignement. Le stage peut être amélioré dans ses aspects logistiques, notamment en diminuant le nombre de participants, en ayant une salle spacieuse pour favoriser les interactions et les travaux de groupe	J'ai eu les informations que je voulais en général ; le problème est le temps trop court et le volume important des participants qui fait qu'il n'y a pas eu beaucoup d'interactions
38	Néant	Néant	Néant
39	Sensibilisation aux problèmes causés par le manque de coordination et d'harmonisation des acteurs et des bailleurs de fonds	Etude comparative pays	Pédagogie de présentation et gestion du temps