République du Sénégal

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

Cellule De Suivi Du Programme De Lutte Contre La Pauvreté (CSLP-MEF)

MINISTERE DE LA FAMILLE, DU DEVELOPPEMENT SOCIAL, DE L'ENTREPRENARIAT FEMININ ET DE LA MICRO FINANCE

Cellule de Suivi Opérationnel des Programmes de Lutte contre la Pauvreté

Processus de Suivi de la mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP) dans les régions

Journées d'Apprentissage entre Parties Prenantes (JAPP) dans la région de Saint-Louis

Hôtel Palmeraie, 8 au 10 janvier 2009

PNUD Sénégal

GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ambassade au Sénégal

Sommaire

Introduction **Erreur ! Signet non défini.**

Rapport du module 1 d'introduction 6

Module2: Etat actuel du processus SRP 8

Module 3: Réduction de la pauvreté: Politiques, contraintes et bonnes pratiques, présentation de la Stratégie Nationale de Protection Sociale (SNPS) 9

Module 4: La place de la SRP dans la chaine Politiques/Budgets/Résultats 11

Module 5: Le Suivi évaluation de la SRP au niveau Régional et 13

Module 6: Le Dialogue entre les parties prenantes 13

Module 7: Gestion axée sur les résultats 15

Session ouverte de clôture 16

Annexes 18

1. Résultats de l'évaluation 19
2. Participants au JAPP ..... **Erreur ! Signet non défini.**
3. Présentation du module 2 par Mayacine CAMARA, CSPLP/MEF sur l'Etat actuel du processus SRP
4. Présentation du module 3 par Fatou DIOUF, CSPLP/MEF sur la Réduction de la pauvreté : politiques, contraintes et bonnes pratiques, présentation de la SNPS .....
5. Présentation du module 4 par Mayacine CAMARA, CSPLP/MEF sur la place de la SRP dans la chaine Politiques/Budgets/Résultats .....
6. Présentation du module 5 par Mamadou DIA, CSPLP/MEF sur Le Suivi-évaluation de la SRP au niveau régional .....
7. Présentation du module 6 par Mamadou DIA, CSPLP/MEF sur Le Dialogue entre les parties prenantes .....
8. Présentation du module 7 par Sylvia TESTA, Consultant sur la Gestion axée sur les résultats .....

Contexte des JAPP

Le gouvernement du Sénégal met en œuvre, depuis 2003, un ***Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP)***, réactualisé en 2005 pour couvrir la période 2006-2010. Le DSRP concerne tous les secteurs de développement, implique toutes les catégories d'acteurs et il est devenu, ainsi, le cadre de référence en matière de politique socioéconomique au Sénégal.

L'un des principaux ***défis actuels du DSRP*** réside dans sa mise en œuvre et son suivi aux niveaux national et régional. En effet, des faiblesses ont été notées au cours de la mise en œuvre et du suivi de la SRP pour la période 2006/2007. Celles-ci sont essentiellement liées aux difficultés de fonctionnement des organes régionaux, au déficit de communication sur la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP), à sa faible appropriation par les acteurs, notamment à la base, et à l'absence de mécanismes de financement des Plans Opérationnels Régionaux.

En parlant du dispositif régional de suivi du DSRPII, un arrêté primatorial mettait en place en 2005 les deux organes régionaux de pilotage et du suivi de la SRP. Il s'agit du ***comité régional de pilotage de la SRP*** qui est présidé par le gouverneur de la région et dont le secrétariat est assuré par le Directeur de l'ARD et la ***cellule régionale de suivi de la SRP*** présidée par le Président du Conseil Régional avec comme secrétaire le Chef service régional des statistiques et de la démographie. Il faut préciser que les membres des deux comités sont nommés par décret du Gouverneur, à Saint Louis également. Par ailleurs, un noyau dur de cinq à six personnes, le Groupe Technique Restreint (GTR) composé d'un représentant du Conseil Régional, de l'ARD, des services régionaux des statistiques et de la planification, et de la société civile s'est avéré être la cheville ouvrière du dispositif régional.

Concernant la mise en œuvre même du DSRPII à proprement parler, outre les projets/programmes qui s'exécutent déjà dans les régions, des Plans d'Operations Régionaux, POR, devaient retenir pour financement les projets les plus déterminants en terme de contribution à la réduction de la pauvreté de la Région.

A la pratique et en terme de bilan, la première revue du DSRPII de Juillet 2008 constatait la confusion et certains blocages au niveau des organes régionaux, le manque de ressources pour mener à bien les activités de suivi et le non-financement des POR. D'ailleurs, lors de sa validation politique avec le Premier Ministre, les recommandations suivantes ont été dégagées et retenues:
« Redynamiser les organes régionaux de pilotage et de suivi de la SRP, ***par la simplification du dispositif au niveau régional***, la mise en place d'un organe unique chargé du pilotage et du suivi du DSRP et sa dotation en moyens matériels, humains et financiers appropriés (a) »;
« Elargir le Cadre de Partenariat (CdP) pour un meilleur fonctionnement du dispositif régional de mise en œuvre et de suivi du DSRP, une plus grande mobilisation des responsabilités locales (Gouvernance, Région, ARD, etc.) et une plus forte articulation avec les plans locaux de développement (b) »;

« Renforcer l'appui aux Collectivités locales dans la promotion de leurs territoires et la négociation avec l'Etat et les PTF, pour le ***financement de programmes de dimensions régionales ou locales (POR, etc.)*** (c)».
Il faut préciser que le ***Cadre de Partenariat*** pour l'appui (financier et technique) au fonctionnement des organes régionaux de pilotage et le suivi du DSRP II ne concerne pas encore la Région de Saint Louis. Il s'agit d'une initiative qui engage depuis 2007 à titre pilote six (06) régions du Sénégal (Fatick, Kaolack, Ziguinchor, Kolda, Tambacounda et Matam) la CSPLP, les Collectivités et les PTF dont la GTZ, l'UNICEF, le PNUD, le FNUAP et la Coopération autrichienne.

Les présentes journées d'Apprentissage entre Parties Prenantes(JAPP) organisées sous le parrainage du PRP et l'appui de la CSPLP sont un exercice favorisant les échanges et le partage entre les différentes parties prenantes impliquées dans le processus de mise en œuvre et suivi du DSRP II ; à Saint Louis en l'occurrence.
Le Programme d'Appui à la Mise en oeuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté ***(PRP)*** est un programme du Gouvernement du Sénégal cofinancé par le PNUD. Il a pour objectif (i) le Renforcement des capacités de pilotage et de suivi des cadres stratégiques de référence - OMD, NEPAD, DSRP II et SCA et (ii) l'élargissement du partenariat dans la lutte contre la pauvreté au niveau de l'axe Matam/ Saint Louis/Louga dans la voie de la création de richesses dans une perspective de croissance pro-pauvre.
La Cellule de Suivi de la stratégie de réduction de la Pauvreté, **(CSPLP MEF)** assure le Secrétariat du Comité National de pilotage de la SRP. En fait, elle est responsable du pilotage, de la coordination technique et pratique de la mise en œuvre et du S&E du DSRP.
Deux experts en facilitation, ***Mayacine DIAGNE et Nathalie Manga BADJI***, maitrisant également les processus SRP et Décentralisation, ont également contribué aux JAPP.

Les JAPP ont eu lieu du 08- 10 Janvier 2009 à l'hôtel Palmeraie à St Louis et ont réuni une quarantaine de participants issus des niveaux nationaux et régionaux des catégories d'acteurs administration, société civile et collectivités.

Outre le premier module introductif et la séance de clôture qui ont été déroulés de façon ouverte, les journées JAPP seront déroulées en 6 autres modules:

Module 2: Etat actuel du processus SRP
Module 3: Réduction de la pauvreté: Politiques, contraintes et bonnes pratiques le cas de la Stratégie Nationale de Protection sociale
Module 4: La place de la SRP dans la chaine Politiques/Budgets/Résultats
Module 5: Le Suivi évaluation de la SRP au niveau Régional
Module 6: Dialogue entre les parties prenantes
Module 7: Gestion axée sur les résultats

Objectifs

- Favoriser le dialogue et les échanges entre parties prenantes sur l'état actuel du processus de suivi de la mise en œuvre de la SRP au niveau local et régional
- Favoriser l'appropriation de la SRP par les acteurs (approfondissement de la réflexion sur les priorités, les limites du processus et les solutions à envisager)

- Mieux appréhender les instruments de mise en œuvre des différents axes du DSRP (notamment la Stratégie Nationale de Protection Sociale, SNPS, cadre de mise en œuvre de l'axe III du DSRP 2, « Protection Sociale et Gestion des Risques de Catastrophes »).

Résultats

- Favoriser une meilleure appropriation du DSRP ;
- Faire l'état des lieux du processus, sur : le suivi évaluation des actions, le dispositif institutionnel, la participation ;
- Assurer une meilleure compréhension des rôles des différents acteurs dans le processus de suivi du DSRP
- Recueillir des propositions d'amélioration du processus de suivi de la mise en œuvre de la SRP
- Renforcement de capacité des acteurs sur l'approche gestion axée sur les résultats
- Vulgariser le Stratégie Nationale de Protection Sociale (SNPS) et avoir une idée sur son articulation avec les autres cadres de mise en œuvre de la SRP (SCA, PNDS, PDEF, PNBG, etc).

Rapport du module 1 d'introduction

Informations clés sur ce module

Durée : 1h30 heures
Facilitateurs : Nathalie Manga BADJI
Mayacine DIAGNE
Résultats du Module

Composantes clés de ce module

- Séance d'ouverture officielle
- Présentation des objectifs et de la méthodologie
- Présentation des participants
- Clarification des attentes

Les Journées d'Apprentissage entre Parties prenantes (JAPP) ont été ouvertes par le Gouverneur de St Louis. Dans son intervention ***le Gouverneur de Région*** a remercié le PRP et la CSPLP pour l'initiative. Le rôle de la Région dans la planification, la mise en œuvre et le S&E du DSRPII est fondamental et de nombreux défis demeurent dans la prise en charge de ce rôle. La dimension d'apprentissage conjoint parait fondamental dans la mesure où les parties prenantes du niveau local/régional et celles nationales s'écouteront, échangerons et apprendrons, de sorte que des perspectives concrètes d'amélioration du dispositif régional soient dégagées. Il a particulièrement insisté sur la pertinence de l'inclusion de l'information autour de la Stratégie Nationale de Protection Sociale (SNPS), en dévoilant avoir beaucoup travaillé sur ces questions. Ce qu'il faut au Sénégal ce sont moins des actions ponctuelles d'aide/assistanat social mais plutôt des approches durables et cohérentes de protection sociale des groupes les plus vulnérables.

Ousmane KA, Coordonnateur du Programme de Réduction de la Pauvreté (PRP)/MFF a rappelé la journée de la lutte contre la pauvreté qui s'était tenu en Octobre dernier dans la région. Ces JAPP offriront également une plateforme de dialogue et mieux elles amélioreront l'apprentissage autour de la SRP. D'ailleurs le PRP, qui capitalise et complète l'ancien PAREP se réjouit de pouvoir financer cette initiative.

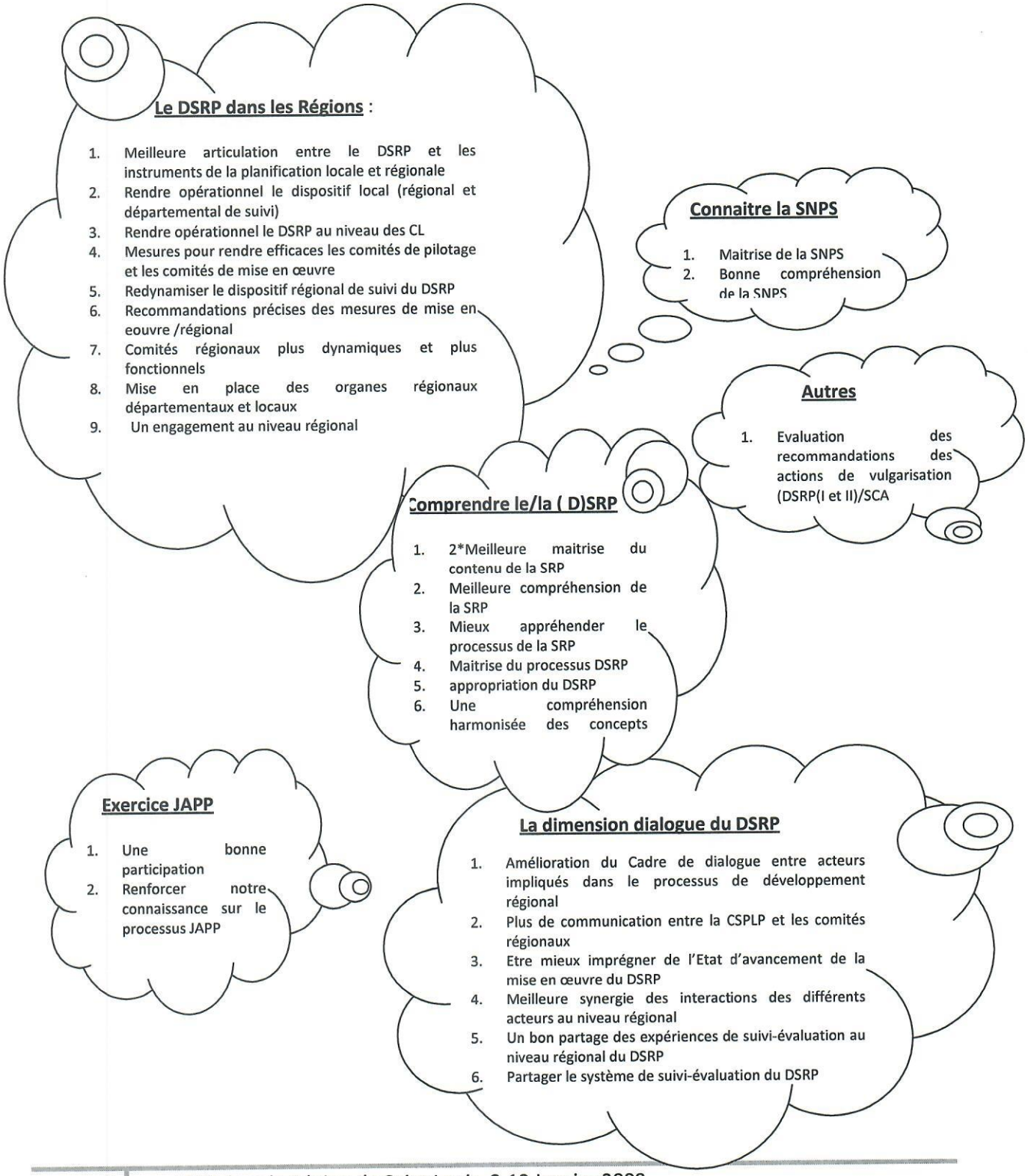
Mayacine CAMARA au nom du Coordinateur de la CSPLP a dit l'importance que le MEF et la CSPLP accorde à cet exercice JAPP. Après les premières JAPP nationales qui s'étaient tenues à Mbodiene, la CSPLP avait encouragé leur décentralisation qu'elle compte appuyer. Elle se réjouit donc que la région de St Louis abrite ces premières JAPP régionales.

L'introduction de l'exercice a été faite par les facilitateurs Mayacine DIAGNE et Nathalie Manga BADJI qui ont rappelé les ***objectifs*** de l'atelier et les ***résultats*** à atteindre. Ils se situent à deux niveaux, l'appropriation de la ***SRP*** notamment un de ces instruments de mise en œuvre la Stratégie Nationale de Protection Sociale, ***SNPS***, cadre de mise en œuvre de l'axe III du DSRP 2, « Protection Sociale et Gestion des Risques et Catastrophes ».

En ce qui concerne la méthodologie, elle doit favoriser l'apprentissage à double face. La perspectives des intervenants sur les orientations/concepts théoriques(1) doit être enrichie par le dialogue sur la mise œuvre opérationnelle (2) de sorte qu'ensemble il puisse être réfléchi sur des perspectives, recommandations et/ou plans d'actions (3). Pour ce faire, il était important de créer une atmosphère de dialogue. L'exercice de présentation des

participants a tenu une place importante dans le module introductif. Les participants ont apprécié la présentation mutuelle qui a confirmé que les acteurs se connaissent et que cela devrait favoriser le dialogue autour de la SRP.

Pour finir, les participants ont confirmé leur intérêt pour les JAPP et indiqué les centres d'intérêt. Les participants ont été issus des catégories d'acteurs Administration, Collectivités locales, Société Civile.



Module2: Etat actuel du processus SRP

Informations clés sur ce module

Durée : 1h30 heures
Référent : Mayacine CAMARA/CSPLP
PR : Souleymane DIOP /Planification
Résultats du Module :

Exercice :

Exercice

Les participants en travaux de groupes et en plénière ensuite ont clarifié leur compréhension des termes PPTE, DSRP et OMD et l'articulation entre eux

PPTE : Pays pauvres très Endettés

- Initiative qui a inspiré les SRP suite aux échecs des politiques d'ajustements structurels.
- D'ailleurs la dette était devenue non soutenable et sa gestion posait problème.
- En fait, on a voulu rechercher des alternatives en mettant dorénavant la prise en charge la dimension humaine du développement et traduisant le service de la dette en investissement social

DSRP ou Document de Stratégie de la Réduction de la Pauvreté,

- Il a été certes une conditionnalité de l'initiative PPTE (instrument d'application du PPTE)
- Mais il est devenu grâce à son appropriation le document de référence de la politique socioéconomique du Pays.
- C'est une vision, une stratégie

OMD : Objectifs du Millénaire pour le DSRP

- C'est une sorte de Résultats du DSRP
- C'est un consensus, un engagement mondial en référant à des objectifs précis, une échéance précise (2015) et des cibles.
- Les OMD concernent plusieurs pays ; il y a donc un challenge pour les pays concernés.

Interactions forces et contraintes

PPTE : Opportunités de ressources substantielles pour le financement des services sociaux de base

DSRP : Contraintes d'appropriation insuffisante des acteurs du DSRP particulièrement dans la mise en eouvre et faible articulation entre le DSRP et les documents régionaux et locaux de planification

OMD : Manque de visibilité et ressources ciblées sur l'Education et de la Santé au détriment des autres secteurs de sorte que les OMD y relatifs évoluent moins bien : **Le Sénégal atteindra t-il les OMD ?**

Module 3: Réduction de la pauvreté: Politiques, contraintes et bonnes pratiques, présentation de la Stratégie Nationale de Protection Sociale (SNPS)

Informations clés sur le Module

Durée : 2 heures
Référent : Fatou DIOUF/CSPLP
PR : Assane NIANG/CSPLP
Résultats du Module :

L'exercice pour ce module

Les participants ont été invités dans 3 groupes de travail à réfléchir sur les questions suivantes :

- Comment la SNPS peut-elle influer sur la réduction de la pauvreté ?
- Interactions existantes entre l'axe 3 (SNPS) et les 3 autres du DSRPII
- Appréciations et recommandations pour la communication autour de la SNPS
- SNPS dans la Région et les articulations entre le national et le régional

Comment la SNPS peut-elle influer sur la réduction de la pauvreté ?	▪ Réduction des facteurs de vulnérabilité (facteurs économiques, naturels, institutionnels, politiques, etc.) ▪ Renforcement des moyens d'existence durables (capital humain) ▪ Prévention et gestion de la vulnérabilité avec des mécanismes efficaces et opérationnels (système de protection sociale, mécanisme d'allocations des ressources) de couverture des populations en situation de difficultés
	▪ La SNPS est le socle de la SRP parce que la SNPS assure les garanties sociales. ▪ La SNPS permet aux groupes vulnérables d'être moins dépendants ; ▪ La SNPS permet d'accéder aux services sociaux de base et aux couches vulnérables d'accéder aux revenus (exemple de la Réadaptions a base communautaire (RBC) ; ▪ La SNPS est un système de sécurisation des biens et services de la population pour lutter contre la pauvreté ; ▪ La SNPS permet d'élargir le système de protection sociale à des groupes qui étaient laissés en rade (par exemples les travailleurs du secteur informel)
Interactions existantes entre l'axe 3 (SNPS) et les 3 autres du DSRPII	▪ Les risques pris en charge dans la SNPS sont parfaitement en corrélation avec les autres axes du DRSP et ils sont relatifs à l'éducation, à la santé, à l'économie etc.
	▪ Les questions de prévention dans le cadre de la SNPS peuvent être réglées par les lois et régalements en vigueur (code de l'urbanisme) Ce qui met un lien avec l'axe Bonne gouvernance, Développement décentralisé et participatif ; ▪ La SNPS permet aux groupes vulnérables d'accès aux services sociaux de base à travers la mutualisation, la construction d'écoles (lien avec Axe Accélération Promotion des Services Sociaux de Base) ; ▪ La SNPS permet aux groupes vulnérables de lutter contre la mendicité et d'être plus entreprenants (Axe création de richesse)

	▪ SNPS permet de sécuriser les investissements par rapport à la prise en charge des catastrophes et risques (exemple du programme STEP Min Agriculture en milieu rural)
Appréciation et recommandations pour la communication autour de la SNPS	▪ Déficit de communication sur la SNPS ▪ Insuffisance d'allocation financière pour la prise en charge de cette stratégie ▪ Renforcer la communication au niveau décentralisé ▪ Renforcer les ressources allouées à la SNPS ▪ Renforcement du cadre institutionnel de mise en œuvre de la SNPS
	▪ Vulgarisation et communication autour des textes en vigueur (codes de la famille, environnement, urbanisme, SNPS ▪ Mise en place d'une structure de coordination de la SNPS au niveau régional
SNPS dans la région (articulation Nationale et régionale)	▪ Implication des collectivités locales
	▪ Existence STEP ▪ Programme PACR vallée –AFD (sécurisation foncière) ▪ Plan International Saint Louis (Parrainage pour l'accès pour l'éducation et la santé des enfants) ▪ RADI (approche genre et développement) ▪ RBC ▪ Projet Pires formes de Travail des Enfants et Abus Sexuelle ▪ PCF/FEF ▪ SESAME ▪ PRP

La recommandation forte issue de la plénière finale :

Extension de la protection sociale à l'informel d'une part et Réflexion sur les voies et moyens pour faire Contribuer le secteur informel au financement De la protection sociale d'autre part

Module 4: La place de la SRP dans la chaine Politiques/Budgets/Résultats

Informations clés sur ce module

Durée : 1h30 heures
Référents : Mayacine CAMARA/CSPLP
Mayacine CAMARA/DADL
PR : Seyni DIOP/DDI
Résultats du Module

L'exercice pour ce module :
Discuter les concepts, programmes et outils qui ont une influence sur le processus budgétaire et la SRP

Politiques, Budget, Résultats et décentralisation par le Professeur Mayacine DIAGNE

Le référent a insisté sur la relation du financement du développement local et de la décentralisation avec la SRP. L'articulation de SRP, budget et les finances locales comporte deux aspects : l'un est budgétaire, l'autre est d'ordre fiscal.
Les orientations stratégiques pour améliorer les ressources et poursuivre les réformes budgétaires et financières des collectivités territoriales sont le renforcement des programmes d'appui aux collectivités locales, la mise en œuvre de la décentralisation du budget consolidé d'investissement, le BCI; la mise en œuvre des projets et programmes issus des plans d'opérations régionaux (POR) ; des reformes et augmentations des transferts financiers de l'Etat (FECL,FDD), et le développement de la coopération décentralisée.

Quand aux aspects fiscaux, deux orientations stratégiques ont été dégagées : la première est relative à la fiscalité rurale, la seconde concerne les réformes de la fiscalité locale.

Les débats dans les groupes ont porté sur :

- Une plus grande implication de la société civile dans la surveillance et le contrôle du Budget
- La décentralisation qui est devenue au Sénégal un processus assimilable à un géant aux pieds de porcelaine (politisation, déconcentration très timide, etc.)
- La décentralisation de la budgétisation (loi sur le transfert de pourcentages de la TVA (FECL (2, 5% et FDD 3,5%) est un acquis, néanmoins, ceci est insuffisant
- Réciproquement, l'augmentation des transferts ne peut se faire sans toutes les conditions de transparence de bonne gouvernance et de redevabilité. D'ailleurs les collectivités locales n'ont toujours pas de comptes de gestion et l'articulation entre la planification locale et le budget national est très faible
- La mobilisation de la diaspora hautement qualifiée et les initiatives de co-développement (dimension humaine et financière)

- L'importance du cadrage macro-économique : un état ne peut pas faire n'importe quoi en faisant allusion ou dépassement, aux dépenses hors budget et à des promesses politiciennes non réalistes
- L'ambition du DSRP avec ses stratégies et politiques et principes qui nécessitent des ressources très importantes tout en veillant au cadrage macroéconomique à faire en termes d'investissement

Concepts influençant le budget et la SRP : Le concept étant un cadre théorétique ; un principe, une orientation et/ou un enjeu, etc.	Prévisibilité, GAR, participation, Approche programme ; inter-sectorialité, redevabilité, contrôle, transparence
Programmes influençant le budget et la SRP Le programme étant une cadre stratégique et/ou opérationnel	SCA, PNDL, PDEF, PNDS, PEPAM, etc.. ;
Outils et instruments influençant le budget et la SRP Les outils servant dans la mise en œuvre pratique	Revue DSRP ; Budgets, CSDMT, PTIP

Module 5: Le Suivi évaluation de la SRP au niveau Régional et

Module 6: Le Dialogue entre les parties prenantes

Compte tenu de leur complémentarité et des débordements dans le temps, les modules initiaux 5 et 6 ont mis en commun permettant ainsi d'accorder plus de temps aux travaux des les groupes.

Durée : 3H30 heures
Référent : Mamadou DIA/CSPLP
PR : Babacar MBOUP/Education
Résultats du Module :

L'exercice en travaux de groupe

Une fiche d'évaluation (Cf annexes) a permis aux participants individuellement d'apprecier la mise en eouvre du DSRP à St Louis. Suite à cela des discussions de groupes ont permis d'echanger sur les tendances qui se sont dégagées sur :

- Le contexte institutionnel (système de suivi de la SRP, agences et organisations impliquées, rôles, interactions et de participation).
- Le système du côté de l'offre : sa capacité à fournir les données nécessaires à un suivi efficace de la SRP.
- Le système du côté de la demande: besoins d'informations des parties prenantes, l'utilisation des informations générées pour le suivi de la SRP, et les incitations pour utiliser ce système de suivi.
- Recommandations pour que le système de suivi-évaluation régional du SRP contribue à la SRP (Dialogue et synergie)

Evaluation des participants du système de suivi de la SRP dans la Région de Saint Louis	
Contexte institutionnel et conception du système de suivi des SRP	▪ Faible ▪ Au niveau de la législation et de la réglementation la tendance est élevée du fait de l'existence des arrêtés ▪ Une intégration élevée avec le système de statistique national
Le système du côté de l'offre, potentiel du système de suivi du CRS de la SRP de fournir des informations	Très faible voire inexistante
Le système du côté de la demande : demande et utilisation d'informations générées et/ou par le système de suivi de la SRP	▪ Pertinence et qualité des indicateurs élevées ▪ Faible à quelques exceptions près (ARD et Statistiques) même si les différents acteurs l'évoquent souvent ▪ Très élevé pour les PTF
- Recommandations pour que le système de suivi du SRP contribue à la SRP (Dialogue et synergie) : - rendre fonctionnel le système régional de suivi de la SRP - décentraliser le système de suivi de la SRP pour le rendre plus opérationnel (départemental et local) - Identifier un point focal au niveau de la Statistique qui se charge de la coordination avec des répondants au niveau local/communauté rurale	

- Elaborer et mettre en œuvre le plan d'action de la région pour le suivi du DSRPII
- Démultiplication des acquis des JAPP
- Renforcer les moyens
- Former les acteurs en suivi et évaluation
- Prévoir un système de remonté des données au niveau local(CL etc) vers le comité de suivi

Module 7: Gestion axée sur les résultats

Durée : 2 heures
Référent : Sylvia TESTA
PR : Zeynab Mbengue WADE
Résultats du Module :

A la fin de la session de sensibilisation sur la GAR, les participants seront capables de :

1. Définir la GAR et en restituer le contexte et les principes de base
2. Expliquer les concepts clés en matière de GAR
3. Lister les étapes méthodologiques de l'application de la GAR ainsi que les principaux outils
4. Lister les avantages et les limites de la GAR ainsi que les principales conditions permettant l'application de la GAR

L'exercice en travaux de groupe

- Les 3 groupes de travail devaient choisir une chaine de résultats et la définir/décliner
- Dans la plénière qui s'en est suivie, ils devaient juste présenter les difficultés méthodologiques qu'ils ont rencontré en définissant les niveaux/maillons de la Chaine sans présenter la chaine

Par ailleurs, dans la présentation du module, Madame Zeynab Mbengue WADE, personne ressource, a illustré les CD(S)MT comme application de la GAR dans les finances publiques au Sénégal.

Les participants ont évoqué les difficultés/apprentissage suivants :

- Gestion du temps de 25 minutes qui avaient été imparties pour cet exercice
- Difficultés pour se décider en groupe de l'intitulé de la chaine sur laquelle on devait s'exercer
- Dans l'identification des risques et hypothèses de manière globale et de manière spécifique clarifier si les risques et hypothèses sont à définir par rapport à la chaine dans son ensemble ou si on pouvait le faire à chaque niveau/maillon de la chaine de résultats
- La définition des cibles de notre intervention a été sous-jacente à la déclinaison de la chaine de résultats, comment la traiter dans une logique GAR
- Maitrise des données et GAR : influence de l'information dont on dispose sur la définition des maillons/niveaux de la chaine de résultats et des indicateurs
- Il y t-il un sens pour décliner la chaine de résultats (horizontal ou vertical)
- Une erreur dans une maillon/niveau de la chaine de résultat, fausse tout
- Le changement de paradigme se situe surtout au niveau des résultats de développement (extrants, effets et impacts)
- Il y a une forte dimension d'apprentissage conjoint dans la déclinaison participative de la chaine de résultats : de parties prenantes qui paraissent externes/éloignées du Projet (participants de Dakar) peuvent faire apprendre et inciter les acteurs directs à des réflexions plus poussées sur la chaine de résultats de leur intervention
- Un besoin de renforcer leurs capacités à la GAR : la sensibilisation au principe de Gestion axée aux Résultats est faite, néanmoins la maitrise de l'outil GAR est à parfaire.

Session ouverte de clôture

Durée : 2 heures
Référent : Bouna WARR
Modérateur : Nathalie Manga BADJI
Résultats du Module :
Réflexion et Discussion centrée sur les perspectives de réactualisation du POR de Saint-Louis et la mise en œuvre de la SRP dans la Région de manière plus globale

Les trois axes de la réflexion dans cette session

- Cadre institutionnel du suivi du DSRP dans la région de Saint Louis
- Les collectivités locales de la Région et le DSRPII
- Les perspectives de réactualisation du POR dans la Région de St Louis

Cadre institutionnel du suivi du DSRP dans la Région

- L'ancien dispositif comprenant deux organes (Comité de Pilotage présidé par le Gouverneur et la Cellule régionale de suivi présidée par le Président de Région) n'a pas fonctionné à St Louis, il faut le dire
- Un cadre unifié est la réponse approprié et la proposition de création du Comite Régional de Pilotage et de Suivi de la SRP (crps/srp) correspond mieux à la réalité du terrain
- Les membres du GTR sont à priori engagés et il faut bâtir sur cela pour que le cadre unifié CRPS/SRP puisse pleinement remplir sa mission

Les collectivités locales de la Région et le DSRPII

Plusieurs recadrages sont nécessaires pour mieux articuler les documents de planification locale avec la SRP. D'ailleurs, même d'un point de vue budgétaire et financier la mise en cohérence est à faire. Les collectivités dans leur planification (plans d'investissements et autres dépenses) doivent bien appréhender leurs possibilités et opportunités financières et faire les cadrages financiers/budgétaires qui s'imposent. Concernant les orientations de leurs interventions plusieurs préoccupations doivent être reflétées : l'évolution par axe, l'approche genre, la protection sociale ; etc. En réalité, la satisfaction de ces exigences ne nécessite pas forcement des moyens supplémentaires de la part des collectivités c'est plus une prise de conscience et de compréhension des enjeux d'une meilleure planification qui peut par la suite même faciliter l'acquisition de partenariat et de moyens supplémentaires.

La CR de Gandon, un exemple d'articulation au DSRP

Dans la CR de Gandon, un processus long d'un peu plus d'une année (y compris un forum relatif à la planification par le développement cofinancé par le PJS et le PADEP) est porteur de beaucoup d'espoir en terme de prise en charge d'un développement axé sur la réduction de la pauvreté. Les nouveaux outils ou cadre de référence de la collectivité locale (le plan local de développement, le plan d'occupation et d'affectation des sols, le plan d'assainissement) sont bien articulée au DSRP et à la planification sectorielle nationale et régionale. Les partenaires de la Collectivités ont aussi accepté d'harmoniser et de s'intégrer dans ces efforts de planification et des prévisions y compris celles financières. On connait donc à Gandon l'intervention des acteurs pour les cinq années à venir, l'articulation et l'information des actions en termes d'indicateurs est faite, une charte de partenariat signée et des mécanismes de coordination mis en place.

Les perspectives de réactualisation du POR dans la Région de St Louis

La compréhension du POR à St Louis est très précise. Etant l'instrument de financement et de mise en œuvre du DSRPII au niveau régional, son élaboration/réactualisation doit suivre certaines exigences :

1. situation de référence très claire,
2. identification des gaps à combler pour atteindre les objectifs OMD/DSRPII ramenés à la Région
3. Définition d'activités, secteurs et des moyens nécessaires et axés aux Résultats pour atteindre les OMD pour St Louis

Les conférences d'harmonisation contribueront justement à faire ce travail. Leurs tenues sont imminentes (elles ont fait l'objet d'un arrêté du gouverneur) et elles permettront de faire le point secteur par secteur pour ensuite se fixer des objectifs.

En terme de calcul, on pourrait s'inspirer de ce qui avait été fait au niveau national où les quintiles de pauvreté qui ont servi à la prise de décision ont été retenus en faisant abstraction des extrêmes (vers le bas et le haut) pour avoir la masse la plus significative. En outre, la réflexion sur les gaps à combler pourrait aboutir sur la définition d'une plateforme minimale d'infrastructures pour chaque collectivité.

Contributions/ questions de plénière

En plénière, un débat très stratégique impliquant tous les participants aux Journées d'apprentissages a apporté des clarifications et invité à l'action sur plusieurs points. Il a permis notamment de refléter la compréhension à avoir des cadres de planification et d'exécution et des liens et articulation entres eux :

Au niveau national est le DSRPII cadre fédérateur où chaque intervenant à sa place et sa matrice PAP qui programme les mesures de mise en œuvre. A coté le PTIP indique la planification financière publique nationale.

Au niveau régional le POR serait ce même cadre fédérateur dont la responsabilité de mise en œuvre incombe à tous les acteurs à coté du PRDI qui est le document de référence par les collectivités.

- Nécessité de communiquer davantage (sur les conférences d'harmonisations, sur le processus de réactualisation des POR, sur le contenu du POR, sur le suivi du DSRPII au niveau régional)
- Participation à renforcer : plus grande implication de la société civile régionale qui semble être peu présente
- Risque de biais dans la participation et la prise en charge des besoins réels des populations si on pense déjà que l'on doit aboutir à une plateforme minimale d'infrastructures
- Plaidoyer pour une plus grande prise en charge de la protection sociale au niveau local (vulgarisation de la SNPS) : sortir de l'assistanat événementiel, créer une bonne compréhension de la protection sociale pour aboutir à des solutions durables pour réduire la vulnérabilité de certains groupes.
- Rôle des conférences d'harmonisation et CRD pour rendre effectif les POR. En sus, place des cadres de concertation communautaire dans le DSRP.
- Exigence et plus value d'améliorer le suivi du DSRPII au niveau régional

Annexes

1. *Fiche d'évaluation de la SRP dans la région de St Louis*

	Très faible	faible	élevé	Très élevé
Contexte institutionnel et conception du système de suivi des SRP				
L'état de développement de la conception du système de suivi de la SRP				
Leadership institutionnel de la Cellule régionale de suivi du DSRP				
Coordination (mécanisme et unités de coordination)				
Législation et réglementation				
Résultats et liens avec le processus d'élaboration de politiques				
Intégration avec le système de statistiques nationales				
Potentiel du système de suivi de CRS SRP de fournir des informations				
Capacité de production de données				
Capacité d'analyse				
Capacité d'évaluation				
Résultats et diffusion				
Renforcement des capacités et financement				
Demande et utilisation d'informations générées pour et/ou par le système de suivi de la SRP				
Pertinence et qualité des indicateurs SRP				

Budget et planification				
Services déconcentrés				
Collectivités locales et agences				
Organisations Communautaires de Base				
Partenaires techniques et financiers et Société civile				
Autres (à préciser)				

2. *Résultats de l'évaluation*

Les participants ont évalué différentes rubriques des JAPP en attribuant une note de 0 à 10 : 10 étant la note la plus importante. En outre, ils ont pu s'exprimer de façon ouverte sur des sujets non-pris en charge dans la fiche d'évaluation. A ce titre, trois points principaux ont été abordés :

- ***Le WiFi (connexion internet sans fil) n'a pas été disponible durant presque tout l'atelier***
- ***Le temps consacré aux modules a été trop court, deux jours et demi pour les JAPP c'est insuffisant***
- ***La participation équilibrée de toutes les catégories est à améliorer (faible représentation de la société civile régionale, des élus locaux)***

Evaluation des modules	
Module 1 : Introduction aux JAPP	9 8 8 9 8 8 7 7 7 8 8 8 8 9 8 8
Module 2 : Etat actuel du processus SRP	9 8 9 9 7 8 7 5 8 6 9 6 9 7 10 9
Module 3 : Réduction de la pauvreté : politiques, contraintes et bonnes pratiques, présentation de la SNPS	10 8 9 9 8 10 7 5 9 7 7 7 9 8 9 8
Module 4 : La place de la SRP dans la chaine Politiques/Budgets/Résultats	10 9 8 3 8 7 10 8 6 8 7 8 7 6 7 10 8
Module 5 : Le Suivi-évaluation de la SRP au niveau régional	9 8 9 8 9 8 9 8 8 9 6 7 8 7 7 7
Module 6 : Le Dialogue entre les parties prenantes	9 8 8 8 9 8 9 8 8 7 7 9 7 7 7 7 8 8
Module 7 Gestion axée sur les résultats	9 8 7 9 9 7 8 9 5 8 6 5 9 9 7 8 9 9 8

Facilitation	Mayacine DIAGNE	976889878787676
	Nathalie Manga BADJI	997888877677888
Hébergement et Restauration		6899598694678367
Salle de travail		795576557775478
Supports distribués		9965510758575447
Logistique		9775857877978
Informations reçues avant l'atelier		977676657777767

3. *Participants aux JAPP*

Nr.	Prénoms et Noms	Email	Fonctions/Structures
1.	Aboubacar DIAKHATE	Adiakhate7@yahoo.fr	Préfecture de Podor
2.	Abdoulaye DIOUF	dioufawd@yahoo.fr	SAED de St Louis
3.	Bassirou FALL	bassnab@yahoo.fr	SDADL de Dagana
4.	Nathalie Manga BADJI	amanga@gmx.net	Consultant modérateur/facilitateur
5.	Mayacine DIAGNE	myacinediagne2002@yahoo.fr	Consultant modérateur/facilitateur
6.	Babacar MBOUP	Bmboup2002@yahoo.fr	DPRE/ME
7.	Mamadou DOUMBOUYA	Fakoly54@yahoo.fr	Commission Société Civile
8.	Mayacine CAMARA	camaramayacine@yahoo.fr	CSPLP/MEF
9.	Assane NIANG	assanebouna@yahoo.fr	CSPLP/MEF
10.	Zeynab Mbengue WADE	zeynabou@yahoo.fr	DGP/MEF
11.	Amadou MBAYE	ammbaye@yahoo.fr	SRDC/ St Louis
12.	Sylvia TESTA	shirinin1neshat@hotmail.com	Consultant/ GAR

13.	Abdoulaye DIA	Abolay2003@yahoo.fr	IRSV de St Louis
14.	Ibrahima DIOP	ibrahiamadiope@yahoo.fr	Service régional de l'Hydraulique de St Louis
15.	Moustapha DIOP	Taphadiop42000@yahoo.fr	SRAS de St Louis
16.	Mahmoud Elimane KANE	menkane@yahoo.fr	ARD de St Louis
17.	Fatou DIOUF	ffdiouf@hotmail.com	CSPLP/MEF
18.	Mame Madjiguène DIOP	madareine@yahoo.fr	DRDR de St Louis
19.	Moctar DIAGNE	Diagnenar7@yahoo.fr	SRAT de St Louis
20.	Assane Masson DIOP	Amdservices2003@yahoo.fr	Commission Société Civile
21.	Ndèye Awa BADJI	ndeyeawabadji@gmail.com	Service Regional du Tourisme de St Louis
22.	Mamadou DIA	dia.md1@gmail.com	CSPLP/ MEF
23.	Moussa DIAKHATE	mkelekey@yahoo.fr	Service National de l'information à la Santé (SNIS)/MSP
24.	Abou DIENG	abdoudieng@yahoo.fr	PACR-Vallée
25.	Mamadou SY	Bayesy2002@hotmail.com	Service Régional de la Pêche
26.	Souleymane DIOP	Diopsouleymane9@gmail.com	DPN/MEF
27.	Angèle NIESOR	niesor@caramail.com	PRP/ Ministère de la Famille
28.	Bécaye NDIAYE	Becayendiaye3@yahoo.fr	SRP de St Louis
29.	Demba DIALLO	Ndiourdiallo2@yahoo.fr	Conseil Régional de St Louis
30.	Bassirou FAYE	Safoud2006@yahoo.fr	Inspection d'académie de St Louis
31.	Seyni DIOP	Sydiop9@yahoo.fr	DDI/MEF

32.	Bocar KA	bocarka@yahoo.fr bocar.ka@gmail.com	Service Régional de la Statistique de St Louis
33.	Mame Mbeugué SECK Bâ	Madameba2005@yahoo.fr	AR-IMF St Louis
34.	Ousmane SOW	oussousow@yahoo.fr	ARD/PNDL à St Louis
35.	Ousmane KA	ousmanekacso@yahoo.fr	Coordonnateur du Programme de Lutte contre la Pauvreté/ Ministère de la Famille
36.	Bouna WARR	Bouna_warr@yahoo.fr	Directeur ARD-St Louis
37.	Khady Guèye TRAORE	khaditra@yahoo.fr	SDADL de St Louis
38.	William MANEL	Préfet de Saint Louis	
39.	Moctar DIOP	Gouverneur	
40.	Awa Wade SOW	awade@yahoo.fr	PRP / St Louis

4. *Présentation du module 2 par Mayacine CAMARA, CSPLP/MEF sur l'Etat actuel du processus SRP*

5. *Présentation du module 3 par Fatou DIOUF, CSPLP/MEF sur la Réduction de la pauvreté : politiques, contraintes et bonnes pratiques, présentation de la SNPS*

6. *Présentation du module 4 par Mayacine CAMARA, CSPLP/MEF sur la place de la SRP dans la chaine Politiques/Budgets/Résultats*

7. *Présentation du module 5 par Mamadou DIA, CSPLP/MEF sur Le Suivi-évaluation de la SRP au niveau régional*

8. *Présentation du module 6 par Mamadou DIA, CSPLP/MEF sur Le Dialogue entre les parties prenantes*

9. *Présentation du module 7 par Sylvia TESTA, Consultant sur la Gestion axée sur les résultats*

Observations à tenir en compte pour la suite du processus

Dans la planification

Intégrer dans la planification CdP, tous les engagements pris, données à collecter en matière de suivi/évaluation de la SRP/OMD etc. par les régions

Dates clés/ Rendez-vous de chaque région à intégrer dans le plan

Clarifier/créer un consensus sur la période de planification (2 ans, un an / six mois ???)

Organisation du plan d'action (structure modulaire, place de la Revue, place de l'animation)

Matérialiser les fonctions de pilotage dans le plan d'action

Echéanciers pour matérialiser les exigences d'un respect et suivi des mécanismes de gestion du CdP

Revue des couts (indications sur des rubriques manquantes, des réajustements à faire etc..)

La partie « leçons apprises et bonnes pratiques »

Il faut reconduire ces questionnements dans le prochain atelier pour améliorer leur information. D'ailleurs cette analyse devrait être au cœur du document de lobby, un des produits du processus d'évaluation.

République du Sénégal

ETAT ACTUEL DU PROCESSUS

Mayacine CAMARA
CSPLP/MEF

INTRODUCTION

- Initiative PPTE
- Etape du Processus
- Défis et attentes

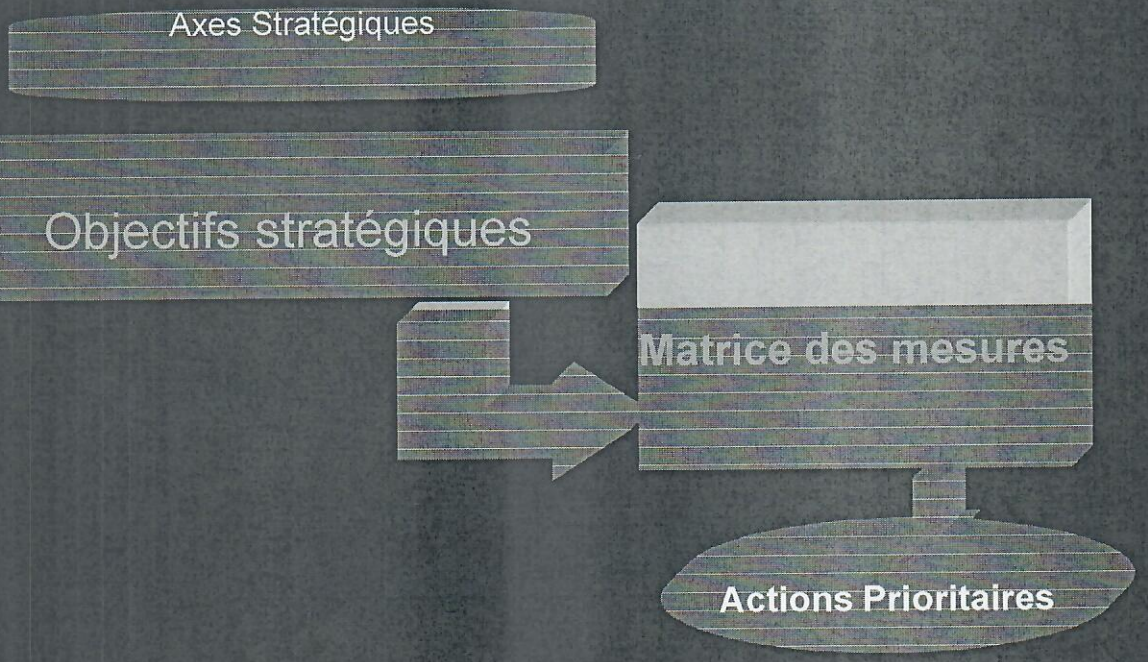
CONTENU DU DSRP-II

VISION STRATEGIQUE

OBJECTIFS

AXES STRATEGIQUES

Matrices des Mesures

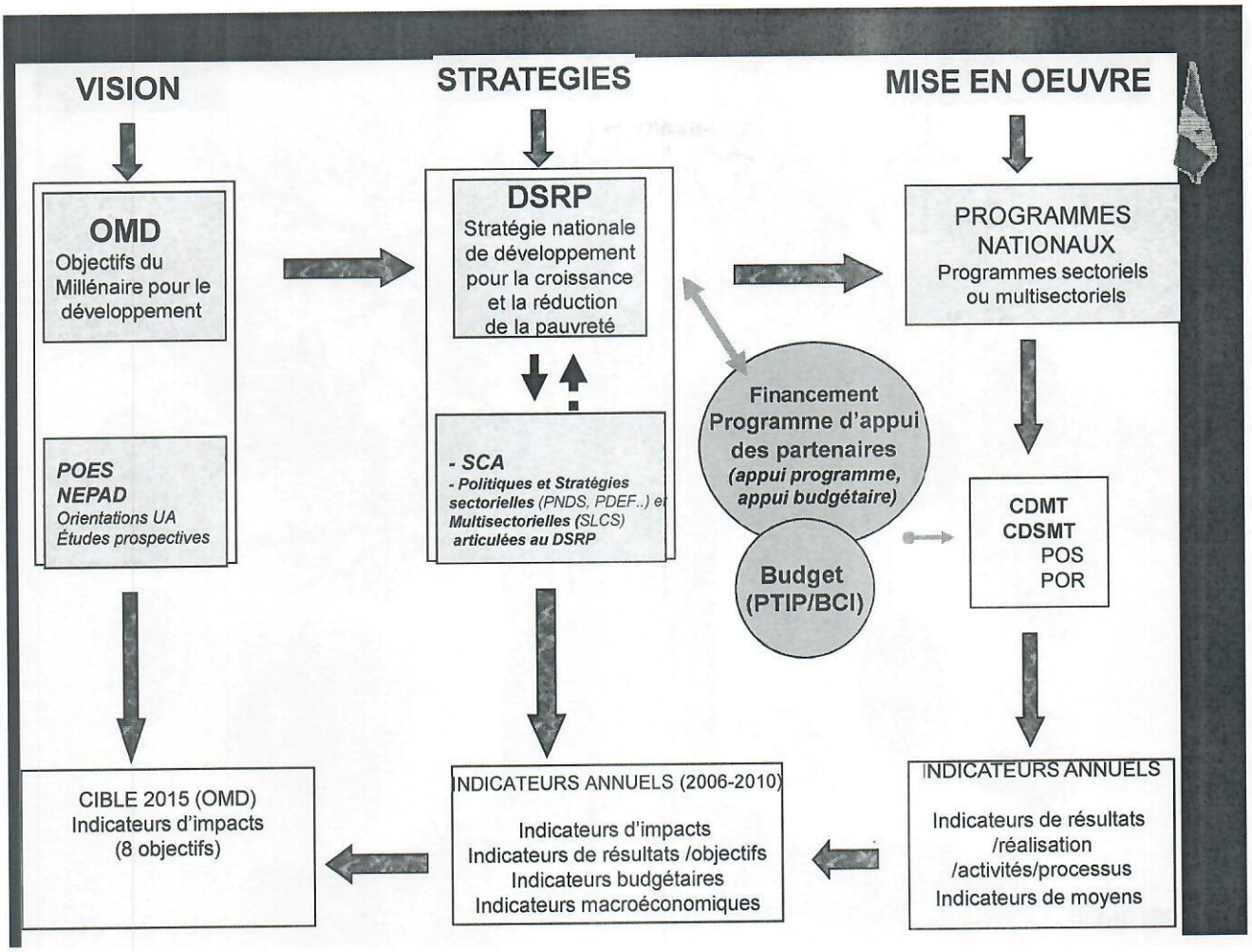


Méthodologie d'évaluation des couts

Le calcul des montants du PAP est fait sur la base des coûts des projets et programmes prioritaires identifiés. Pour les secteurs cibles des OMD qui ont des programmes bien évalués (costings), les montants ont été repris pour tout ce qui concerne le secteur. Exemple : Assainissement et eau potable (PEPAM), , Éducation (PDEF), Santé (PNDS), Nutrition.

•Pour les autres secteurs et domaines où il n'y a pas de programmes évalués et ou les projets ne sont pas tous formulés, la méthode des coûts unitaires a été utilisée pour déterminer les besoins en financement. C'est le cas pour la protection sociale, les groupes vulnérables, les actions dans le domaine des Sénégalais de l'extérieur, etc

- Une méthode a été ensuite mise au point pour vérifier si les montants proposés dans ces programmes permettront d'atteindre les OMD. Cette méthode repose sur le principe des élasticités des indicateurs par rapport au budget alloué.
- Ainsi, pour chaque cible, l'effort d'investissement est calculé et comparé aux montants agrégés des projets et programmes retenus dans le secteur relevant de l'indicateur.



Cadre et instrument de mise en cohérence

ENSEIGNEMENTS

- Accent mis sur la pauvreté
- Implication des acteurs
  - Societé civile et bailleurs
- Alignement et harmonisation
- Amélioration du dispositif budgétaire
- Meilleur suivi des politiques

A BANTA

REPUBLIQUE DU SENEGAL

STRATÉGIE NATIONALE DE PROTECTION SOCIALE (SNPS)
CADRE DE MISE EN ŒUVRE

Axe 3 du DSRP II

« Protection sociale, prévention et gestion des risques et catastrophes »

Présentation de Mme Fatou Diouf

Expert chargée de Suivi Participatif du DSRP du Sénégal

St Louis, le 9 janvier 2009

Contexte

- L'analyse des rapport d'avancement 2003 et 2004 du DSRP a fait état d'importants progrès enregistrés dans la mise en œuvre de la SRP, notamment dans les secteurs le l'éducation, de la santé, de l'assainissement, mais elle a également permis d'identifier des insuffisances dans la prise en charge des groupes vulnérables.
- Selon les perceptions des acteurs sociaux et particulièrement les acteurs de la société civile (OSC, Syndicats), les contraintes enregistrées dans le domaine de la protection sociale sont consécutives à la faiblesse des allocations de ressources destinées à des investissements ciblés sur les groupes vulnérables, à la nature multisectorielle des actions et l'absence d'une perspective intégrée dans la conception et le processus de mise en œuvre de la SRP.

Mise en œuvre et de suivi de la SNPS/GRC
État d'avancement

3. Volet extension protection sociale

Programme protection sociale des ruraux avec le ministère en charge de l'agriculture

- 2004-2006 : Etude de faisabilité pour la mise en place du système. Cette étude s'est réalisée avec l'appui technique et financier du BIT
- 2007 : Elaboration d'un plan de développement du régime qui démarre avec le volet assurance santé ; le plan est validé avec tous les acteurs (Etat, populations cibles, etc.)
- 2008 : Inscription d'une enveloppe de 310 millions dans le cadre du budget d'investissement du ministère de l'agriculture. Ce montant correspond à l'engagement de l'Etat pour la première année de fonctionnement du régime.
- Août 2008 : adoption par le conseil des ministres du décret instaurant le régime de protection sociale agro-sylvo-pastorale.

Protection sociale des ruraux

- L'enveloppe de 310 millions inscrite dans le cadre du budget 2008 n'a pas été mise à la disposition du régime, ce qui retarde le démarrage de ses activités (les régions de Saint Louis et de Tambacounda choisies pour la première phase de diffusion) Le ministère de l'Agriculture n'a pas fait la demande d'engagement nécessaire pour l'utilisation de ses fonds destinés au régime.
- L'arrêté portant création de la branche assurance santé n'a pas encore été pris par le ministère de l'Agriculture

Objectifs missions

- **Objectif général:**

L'objectif général de la SNPS est l'adoption d'une vision globale, intégrée et concertée de la protection sociale, permettant un meilleur accès des groupes vulnérables aux systèmes de protection sociale et aux mécanismes de prévention des risques majeurs et de gestion des catastrophes

Objectifs et missions

- **Objectifs spécifiques:**
  - Renforcer le système formel de sécurité sociale
  - Etendre les instruments de protection sociale, faisant passer le taux de couverture en assurance maladies de 20% à 50 % de la population et mettant en place un régime de protection sociale couvrant les risques liés aux calamités pour les ruraux et des régimes qui couvrent les risques pour le secteur informel et artisanal ;
  - Atteindre à l'horizon 2015 un taux de vulnérabilité suffisamment faible pour être compatible avec une croissance maîtrisée;
  - Intégrer la culture de la prévention et de la gestion des risques et catastrophes à tous les niveaux et en particulier dans les politiques nationales, les plans locaux, les projets et programmes de développement, dans les entreprises, etc;
  - Améliorer la capacité de réponse aux chocs et risques pour les groupes vulnérables;
  - Assurer l'équité dans la prise en charge des besoins de protection sociale des groupes vulnérables
  - Assurer la coordination et l'harmonisation des interventions des différents acteurs (partenaires humanitaires et partenaires au développement, secteur informel, société civile et gouvernement) pour une meilleure Réduction des Risques de Catastrophes

Mise en œuvre et de suivi de la SNPS/GRC État d'avancement

- Le plan de travail du groupe 3, étroitement articulé à la matrice des mesures du DSRP est validé par un atelier les 16 et 17 avril 2008.
- Le comité ad hoc devant prendre en charge les questions spécifiques des indicateurs poursuit ses activités en concertation avec les autres groupes de travail.

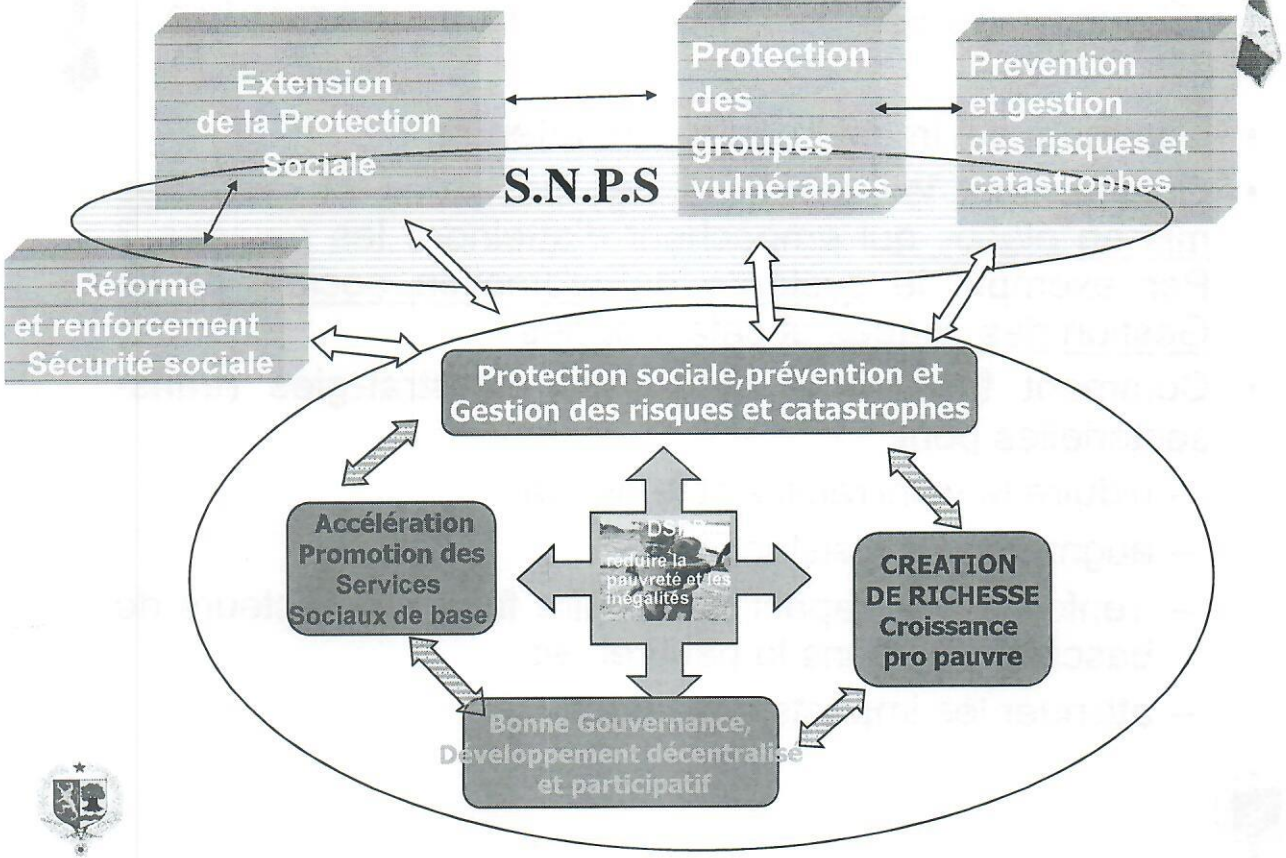
Mise en œuvre et de suivi de la SNPS/GRC État d'avancement

1. Volet amélioration des systèmes formels de protection sociale : COSRISS

Réalisations :

- Apurement des arrières dus à l'IPRES et à la CSS par les entreprises publiques: 11, 3 milliards
- Audit financier et comptable de l'IPRES et de la CSS
- Propositions de modification des statuts de l'IPRES
- Etude sur la définition d'une nouvelle politique d'investissement des réserves de l'IPRES
- Etude sur l'élimination de la duplication des activités entre la CSS et l'IPRES
- Etude sur l'opportunité et de faisabilité de l'intégration des régimes de retraite gérés par le FNR et l'IPRES

Axe 3 : Protection sociale et GRC



Questions clé par rapport à la vulnérabilité

- Quels sont les facteurs de vulnérabilité les plus importants?
- Quels sont les groupes qui souffrent le plus de l'impact des chocs / déficit de Protection contre les risques
- Quels groupes sont particulièrement vulnérables ? Qu'est-ce qui les rend vulnérables ? (facteurs économiques, sociaux, institutionnels, structurels,…)
- Où sont <u>localisés ces</u> pauvres et exclus ?

Questions clé par rapport à la vulnérabilité

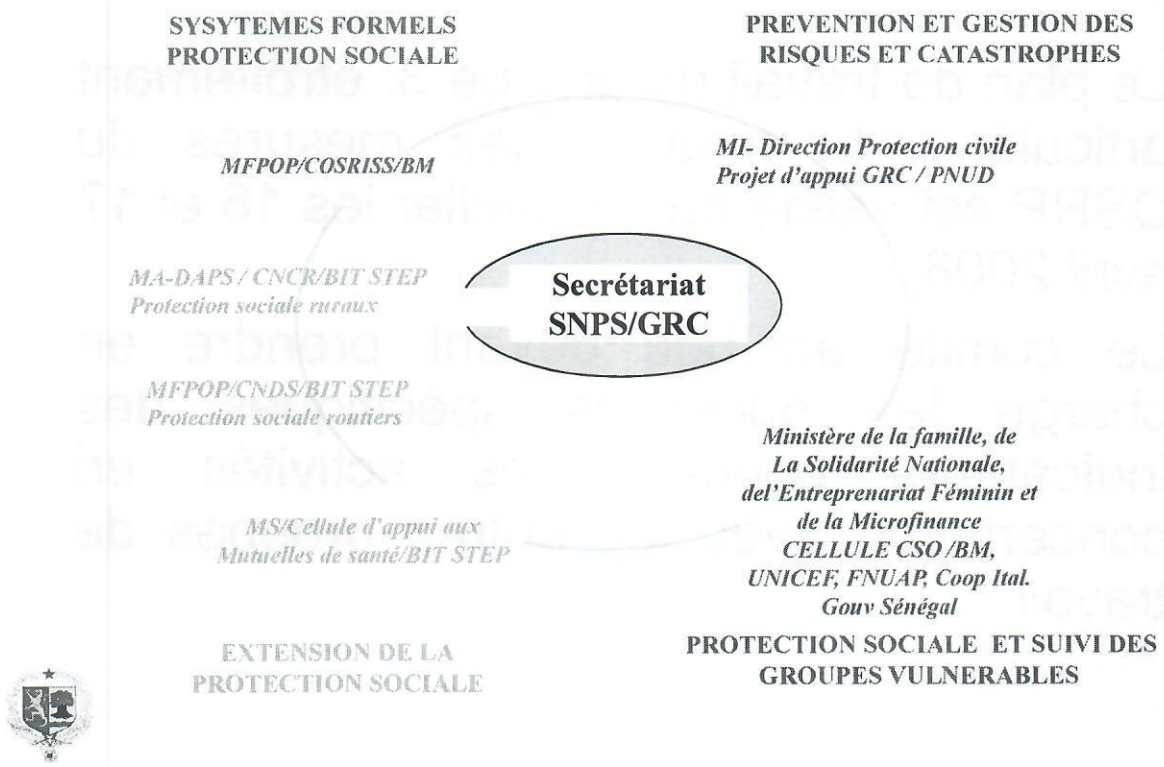
- Comment cet impact peut-il être atténué ?
- Quelles sont les carences des politiques et systèmes mis en place qui empêchent d'atteindre les pauvres ? Par exemple le système de protection sociale et de Gestion des risques et catastrophes
- Comment traduire le diagnostic en stratégies (trans-sectorielles pour
  - réduire la vulnérabilité et le risque,
  - augmenter la résistance,
  - renforcer les capacités de faire face aux facteurs de basculement dans la pauvreté et
  - atténuer les impacts des chocs

Questions clé par rapport à la vulnérabilité

Les diagnostics du DSRP (enquêtes de perception de la pauvreté) mettent en évidence les « points de rupture » qui conduisent au basculement dans la pauvreté. Les risques pour les ménages et les individus identifiés sont :

- **Risques naturels : facteurs naturels qui découlent souvent des ruptures dans l'écosystème et de ses conséquences sont les sécheresses successives, l'érosion côtière, l'intrusion marine, la salinisation des terres, dégradation des terres, les inondations, le péril acridien etc.**
- **Risques pour le capital humain (santé et éducation) : maladies, blessures, accidents, accident majeurs industriels et autres, invalidité, maladies handicapantes, épidémie, déperdition scolaire, etc.,**
- **Risques liés au cycle de vie : naissance, maternité, vieillesse, désagrégation familiale, décès, etc.**
- **Risques sociaux : crime, violence, soulèvements sociaux, etc.**
- **Risques économiques : chômage, mauvaises récoltes, faillites d'entreprises, effondrement de la production, chocs de la balance des paiements, crise financière, crise du taux de change (dévaluation), etc.**

Dispositif de mise en œuvre et de suivi de la SNPS/GRC



Opérationnalisation de la SNPS

Elle prendra en compte les actions suivantes:

- Améliorer l'accès aux Services Sociaux de Base pour les Groupes Vulnérables
- Renforcer les capacités des acteurs à prévenir et à gérer les risques de catastrophes
- Favoriser la mise en place de régimes de protection sociale pour les travailleurs du secteur informel
- Améliorer le ciblage, le suivi et l'évaluation des actions orientées vers les groupes vulnérables
- Renforcer les mécanismes de transfert direct de ressources aux groupes vulnérables.

Mise en œuvre et de suivi de la SNPS/GRC
État d'avancement

4. Volet protection des groupes vulnérables :

Réalisations, des actions en faveur des groupes vulnérables :

- **Plan SESAME :** assurer des soins gratuits aux personnes âgées de 60 ans et plus dans toutes les structures de santé publique (gratuité totale pour les retraités en prenant en charge la cote part qui leur incombait, d'une part, et d'autre part, prise en charge gratuite pour les 70% de personnes âgées qui n'ont jamais bénéficié de couverture médicale).
- Une revue des activités du programme réalisées en Février 2007 a confirmé l'effectivité de son application sur l'ensemble du territoire national. Elle a aussi permis d'avoir une meilleure information sur les taux de fréquentation des structures hospitalières par les personnes âgées.

Mise en œuvre et de suivi de la SNPS/GRC
État d'avancement

Femmes et Enfants

- Le programme Case des tout petits vise à assurer une meilleure prise en charge de la petite enfance à travers la mise en place d'un cadre nouveau d'éducation et d'épanouissement pour tout enfant âgé de 0 à 6 ans.
- Il préconise une approche holistique et intégrée du Développement de la Petite Enfance en mettant à profit plusieurs volets pour satisfaire les besoins du jeune enfant : éducation, santé, nutrition, protection, environnement etc...
- Réalisations : (1) l'accès à l'enseignement préscolaire a été démocratisé avec ce programme (même dans les zones rurales les plus reculées, les enfants issus de familles pauvres bénéficient des avantages de l'initiation comme leurs camarades en milieu urbain), (2) il y a une décentralisation du programme, mais surtout une amélioration de système élémentaire d'enseignement.

Mise en œuvre et de suivi de la SNPS/GRC
État d'avancement

1. Volet amélioration des systèmes formels de protection sociale : COSRISS (suite)

- Etude complémentaire sur le transfert des agents non fonctionnaires de l'Etat, de l'IPRES vers le FNR
- Etude sur les options de réforme structurelle du système de pensions de retraite du Sénégal et le rôle des fonds privés de pensions
- Etude complémentaire sur les modalités de mise en place de régime de retraite supplémentaire au Sénégal
- Etude sur les conditions de vie des personnes du 3ème âge (en cours)

Mise en œuvre et de suivi de la SNPS/GRC
État d'avancement

2. Volet gestion des risques et catastrophes

- Le projet « Appui au Programme National de Prévention, Réduction des Risques *Majeurs et Gestion des Catastrophes Naturelles »* financé entre le gouvernement du Sénégal et le PNUD a démarré ses activités en septembre 2007
- Elaboration de Plans de Travail Annuels (PTA) basés sur une approche GAR, à l'issu d'ateliers de planification opérationnelle dans un cadre de processus participatif.
  - **Le Président de la République**, a signé le 04 mars 2008 **le décret portant création de la plateforme nationale de réduction des risques de catastrophe.**
  - visite d'échange d'expérience sur la gestion des catastrophes à Madagascar
- Le recensement des systèmes sectoriels de gestion des risques de catastrophes et des systèmes de prévention et d'alerte existant au niveau national est en cours. La finalité est de mettre en place une base de données nationale sur la Réduction des risques de catastrophes ainsi qu'un système national d'alerte précoce.

Objectifs missions

- **Objectif général:**

L'objectif général de la SNPS est l'adoption d'une vision globale, intégrée et concertée de la protection sociale, permettant un meilleur accès des groupes vulnérables aux systèmes de protection sociale et aux mécanismes de prévention des risques majeurs et de gestion des catastrophes

Objectifs et missions

- **Objectifs spécifiques:**
  - Renforcer le système formel de sécurité sociale
  - Etendre les instruments de protection sociale, faisant passer le taux de couverture en assurance maladies de 20% à 50 % de la population et mettant en place un régime de protection sociale couvrant les risques liés aux calamités pour les ruraux et des régimes qui couvrent les risques pour le secteur informel et artisanal ;
  - Atteindre à l'horizon 2015 un taux de vulnérabilité suffisamment faible pour être compatible avec une croissance maîtrisée;
  - Intégrer la culture de la prévention et de la gestion des risques et catastrophes à tous les niveaux et en particulier dans les politiques nationales, les plans locaux, les projets et programmes de développement, dans les entreprises, etc;
  - Améliorer la capacité de réponse aux chocs et risques pour les groupes vulnérables;
  - Assurer l'équité dans la prise en charge des besoins de protection sociale des groupes vulnérables
  - Assurer la coordination et l'harmonisation des interventions des différents acteurs (partenaires humanitaires et partenaires au développement, secteur informel, société civile et gouvernement) pour une meilleure Réduction des Risques de Catastrophes

Mise en œuvre et de suivi de la SNPS/GRC État d'avancement

3. Volet extension protection sociale

Programme protection sociale des routiers

- 2006-2007 : réalisation étude de faisabilité technique et financière avec appui du BIT/STEP
- 2006 : inscription dans les actions prioritaires de la matrice des mesures du DSRP 2
- Demande appui financier dans le cadre des CSRP pour financement activités démarrage (investissements et fonctionnement)
- Janvier 2008: début activités mutuelle sociale des transports routiers mais ne dispose de moyens nécessaires pour toucher sa population cible suivant le plan de développement prévu.
- Le financement prévu (250 000 000) dans le cadre du CSRP n'a pas été jusqu'ici obtenu.

Mise en œuvre et de suivi de la SNPS/GRC État d'avancement

- **Amélioration des modalités de gestion des initiatives de gratuité et extension des publics cibles**
  - **Création d'un fonds d'achat**
  - **Extension des initiatives de gratuité**
  - **Stratégie de prise en charge des indigents**
- **Stratégie de développement des mutuelles de santé**
- **Élaboration de la Stratégie Nationale d'Extension de la couverture maladie des Sénégalais**
- ***Réforme de l'Assurance-maladie obligatoire et les projets d'extension***
  - **Etude pour préparer la réforme de l'assurance maladie obligatoire**
  - **Mise en œuvre de la réforme de l'assurance maladie obligatoire et notamment la revue des textes législatifs**

REPUBLIQUE DU SENEGAL

STRATÉGIE NATIONALE DE PROTECTION SOCIALE (SNPS)
CADRE DE MISE EN ŒUVRE

Axe 3 du DSRP II

« Protection sociale, prévention et gestion des risques et catastrophes »

Présentation de Mme Fatou Diouf

Expert chargée de Suivi Participatif du DSRP du Sénégal

St Louis, le 9 janvier 2009

Contexte

- L'analyse des rapport d'avancement 2003 et 2004 du DSRP a fait état d'importants progrès enregistrés dans la mise en œuvre de la SRP, notamment dans les secteurs le l'éducation, de la santé, de l'assainissement, mais elle a également permis d'identifier des insuffisances dans la prise en charge des groupes vulnérables.
- Selon les perceptions des acteurs sociaux et particulièrement les acteurs de la société civile (OSC, Syndicats), les contraintes enregistrées dans le domaine de la protection sociale sont consécutives à la faiblesse des allocations de ressources destinées à des investissements ciblés sur les groupes vulnérables, à la nature multisectorielle des actions et l'absence d'une perspective intégrée dans la conception et le processus de mise en œuvre de la SRP.

Mise en œuvre et de suivi de la SNPS/GRC
État d'avancement

Femmes et Enfants

- Programme de lutte contre les pires formes de travail des enfants
- Promotion des Droits des Femmes et des filles : Renforcer les capacités des institutions spécialisées de prise en charge des enfants en situation de vulnérabilité (enfants de femme mendiante, enfants guide des handicapés, enfants des femmes touchées par l'extrême pauvreté, orphelins du VIH, enfants victimes de la toxicomanie, talibés, enfants abandonnés ou en conflit avec la loi)
- Programme de renforcement des structures et centres spécialisés sur les enfants en délinquance (centre sauvegarde, AEMO, ateliers spécialisés)
  - Appui aux 45 Centre Polyvalents de Réinsertion Sociale
  - Développement de filières de formation dans les daaras et renforcement des capacités des maîtres coraniques pour une meilleure gestion du cadre de vie des talibés
  - Appui aux structures et associations de prise en charge des enfants

Mise en œuvre et de suivi de la SNPS/GRC
État d'avancement

Femmes et Enfants

- Programme accouchements et césarienne (axe 2) : mise en oeuvre des actions consignées dans la « feuille de route multisectorielle pour accélérer la réduction de la mortalité et de la morbidité maternelles et néonatales au Sénégal, 2006 – 2015 » (renforcement des programmes de formation, augmentation de la disponibilité et de l'accessibilité des services de santé maternelle et néonatale (SMN) de qualité, renforcement de la Planification familiale et des soins obstétricaux néonataux d'urgences)
- Promouvoir les Droits des Femmes et des filles : développement et mise en oeuvre des activités de sensibilisation contribuant à l'élimination des violences et pratiques néfastes faites aux petites filles et aux femmes et Développement d'un plan de communication pour un changement de comportement à leur égard

Mise en œuvre et de suivi de la SNPS/GRC État d'avancement

Femmes et Enfants

- Améliorer la situation nutritionnelle des femmes et des enfants
  - Extension de la couverture (50%) des activités de nutrition communautaire dans les zones rurales
  - Promotion du développement des activités de nutrition dans les secteurs de la santé et de l'éducation
  - Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles et planification et gestion des interventions de nutrition

Mise en œuvre et de suivi de la SNPS/GRC État d'avancement

Personnes handicapées

Le programme de réhabilitation communautaire des handicapés RBC vise

- La réadaptation, l'égalité des chances, la réduction de la pauvreté et l'intégration sociale des personnes handicapées en
  - Fournissant des services de réadaptation fonctionnelle aux personnes handicapées ;
  - Accroissant leur accès aux services de base ;
- À accroître les capacités des Organisations de Personnes Handicapées

En 2006, le programme RBC a permis

- d'appareiller 1050 personnes handicapées pour un montant de 100 millions de francs CFA (*fauteuils roulants, de voiturettes, de béquilles, de prothèses, d'appareils auditifs et optiques*).
- le financement d'un (1) million de francs CFA pour 150 GIE sélectionnés ; ce qui a permis de toucher près de 15 000 personnes handicapées grâce au mico-crédit

En 2007, le programme RBC n'as dégagé que 100 millions sur les 300 millions inscrits au BCI. Cette enveloppe financière a servi à appareiller d'autres handicapées au nombre de 1050. Les autres lignes d'actions n'ont pas été exécutées faute de ressources.

Mise en œuvre et de suivi de la SNPS/GRC
État d'avancement

- La gratuité des soins aux aveugles et aux membres de leur famille

Personnes malades (chroniques)

- prise en charge gratuite de soins et de médicaments pour SIDA (antirétroviraux)
- prise en charge gratuite de soins et de médicaments pour maladies chroniques, tuberculose, etc
- subvention coûts des traitements: antipaludéens; diabétiques (insuline), anticancéreux, de l'insuffisance rénale, des cardiopathies ;

Mise en œuvre et de suivi de la SNPS/GRC
État d'avancement

Limites et contraintes

- Priorités non inscrites dans le schéma de financement prioritaires
- Retard dans la formulation des programmes
- Absence de porteurs clés
- Faible appropriation par les ministères clés
- Instabilité institutionnelle
- Caractère multisectoriel par rapport à l'approche ministérielle/sectorielle
- Absence de dispositif fonctionnel de coordination et de suivi budgétaire
- Demandes statistiques souvent surdimensionnées, sans prendre en compte les contraintes liées à la disponibilités des ressources humaines et financières disponibles au sein des Systèmes statistiques nationaux (conséquence : publication tardive de résultats d'enquêtes ainsi que des indicateurs et profils de pauvreté et ainsi dans la mise en place d'un système de suivi cohérent de la protection sociale.

Mise en œuvre et de suivi de la SNPS/GRC
État d'avancement

- En matière de suivi, un document est élaboré afin de proposer un cadre cohérent pour la mise en place d'un système d'information pour le suivi et évaluation des DSRP et des OMD, avec AFRISTAT.
- Le suivi et l'évaluation constituent deux outils de management indispensables et complémentaires qui permettent d'identifier et de mesurer les résultats des projets, programmes ou politiques à travers : i) l'évaluation et l'ajustement des stratégies et des activités; ii) l'obligation de rendre compte des progrès aux parties concernées, aux clients, aux contribuables, à l'opinion ; iii) l'identification et les échanges des bonnes pratiques et des leçons apprises et iv) la programmation de nouvelles actions et stratégies.
- Ils constituent deux démarches distinctes mais complémentaires fondées sur une production

CONCLUSION / Perspectives

Mettre en oeuvre un cadre de partenariat pour la mise en cohérence et la synergie

• Saisir l'opportunité de l'existence du groupe III pour la mise en ouvre de ce cadre de partenariat pour :

- **•Redynamiser le pilotage de la SNPS/GRC**
- **• Mettre en place un secrétariat exécutif autonome de la SNPS/CR**
- •Mettre en œuvre un processus d'appropriation nationale de la SNPS/GRC ;
- • Coordonner et assurer la mise en synergie/ complémentarité et le suivi des actions ;
- • assurer l'alignement des programmes sur les orientations du DSRP2
- •appuyer les ministères sectoriels à conduire à terme la formulation des programmes,

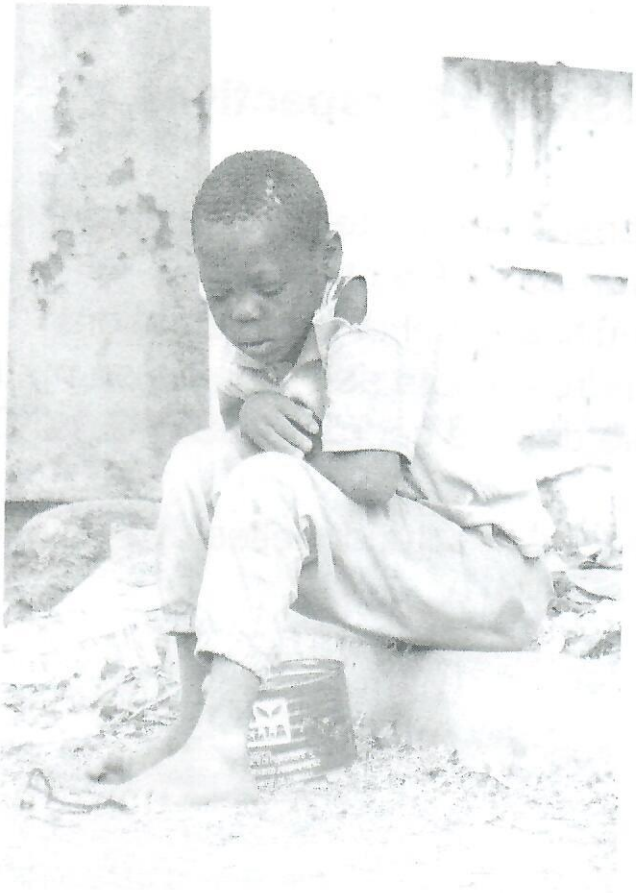
CONCLUSION / Perspectives

- Assurer une bonne prise en compte dans le processus budgétaire des programmes de PS et GRC;
- Assurer le suivi multisectoriel et les évaluations concertées pour rendre compte des progrès en matière de protection sociale dans le cadre du DSRP2, du CSRP entre autres.
- Renforcer les capacités institutionnelles des acteurs nationaux;

CONCLUSION / Perspectives

- Pour le financement saisir l'opportunité de l'existence de ressources d'engagements nouveaux non encore affectés de bailleurs (**Banque Mondiale, BOAD, France, BID, Japon, BAD, Système des Nations Unies, Canada)** pour le financement du DSRP. **Ces ressources d'un montant de 576,035 milliards de FCFA doivent être affectées à des projets et programmes dont l'identification et la préparation s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'Actions Prioritaires (PAP) du DSRP II et des cadres de coopération de nos partenaires au développement.**
- **Il conviendra d'accélérer la préparation de ces projets et programmes grâce notamment à l'instruction diligente des requêtes de financement soumises aux partenaires et à la formulation par les Ministères Techniques de projets et programmes bancables.**

Détresse



QUID?

Que devons nous faire ensemble?

Unir nos forces pour

Informer éduquer sensibiliser et...

lutter contre la

Détresse de ces êtres innocents!

Si jeune et déjà si malheureux? Pourquoi?

République du Sénégal

Un peuple – un but – une foi

JOURNEE D'APPRENTISSAGE ENTRE PARTIES PRENANTES

SRP ET PROCESSUS BUDGETAIRE

MAYACINE CAMARA

Hotel Palmeraie Slouis les 8-10 janvier 2008

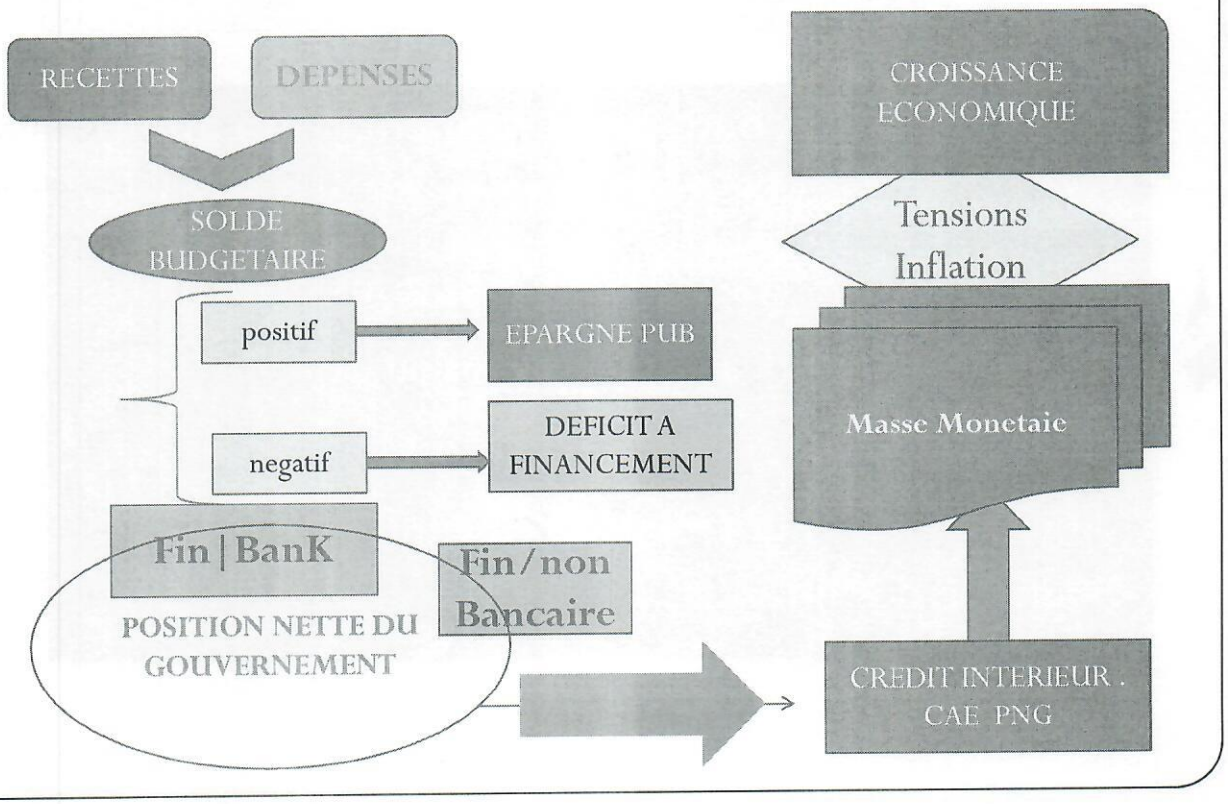
INTRODUCTION

- Importance des budgets (document d'intention)
- Discipline financiere globale
- Allocation des ressources aux actions prioritaires
- Efficience et efficacite (+ subsidiarite)
- Controle et survellance
- Societe civile informee, Presse independante, Defense des interetss

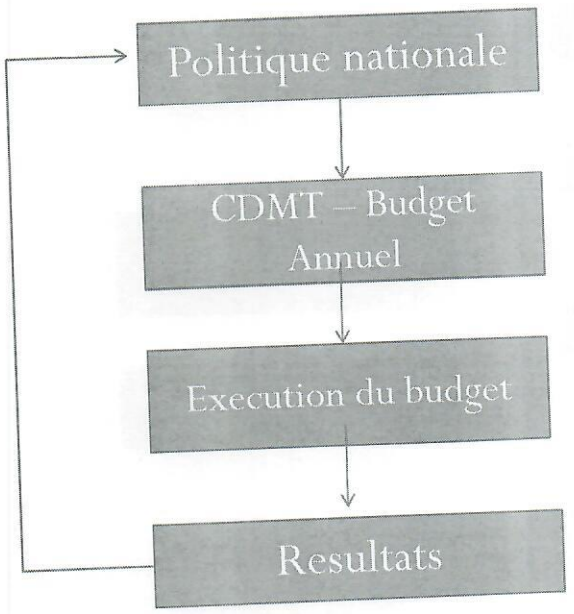
Interaction entre Budget et SRP

- Le budget impose un realisme financier (previsibilite-cadarge macro)
- Les SRP canalyse l'affectation des ressources en faveur de pauvres
- Le cycle budgetaire ameliore les resultats par la boucle de retroaction

CADRAGE MACROECONOMIQUE ET BUDGET



Chaine politique-budget-resultats

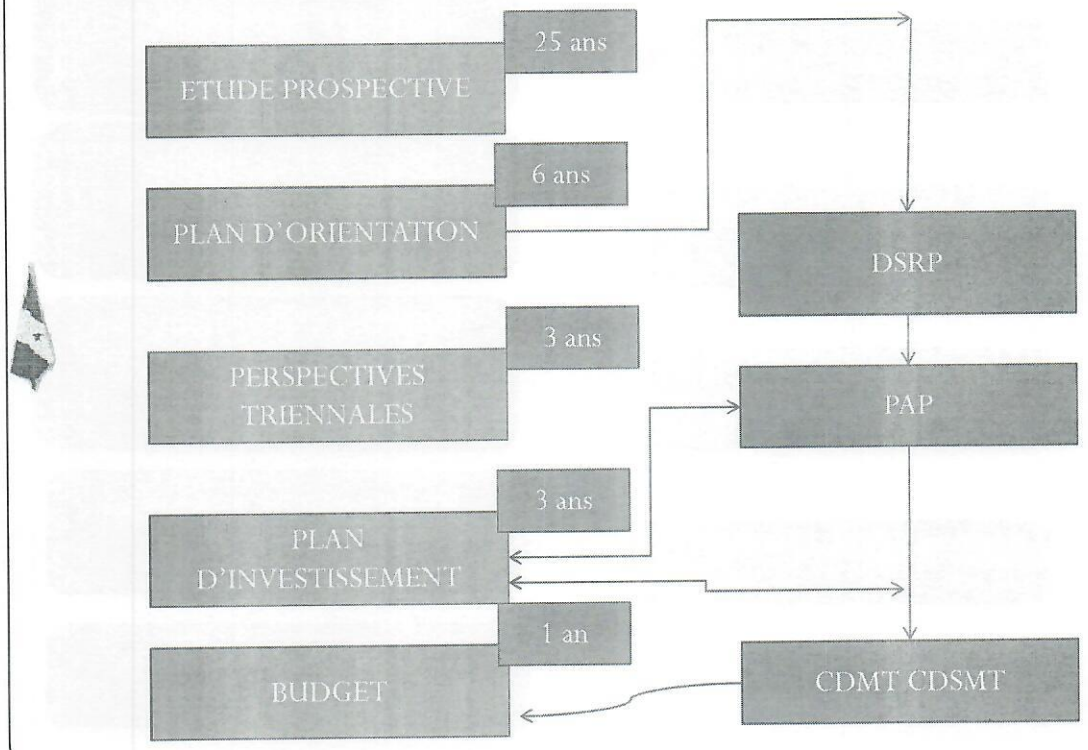


- Politique bien concue, priorits eclairees
- Concordance du budget et de la politique nationale et niveau macro
- Depenses conformes au budget et rapport qualite-prix
- Resltats bien mesures, transpaence
- Mecanisme retroactif pour ameliorer les poliiques

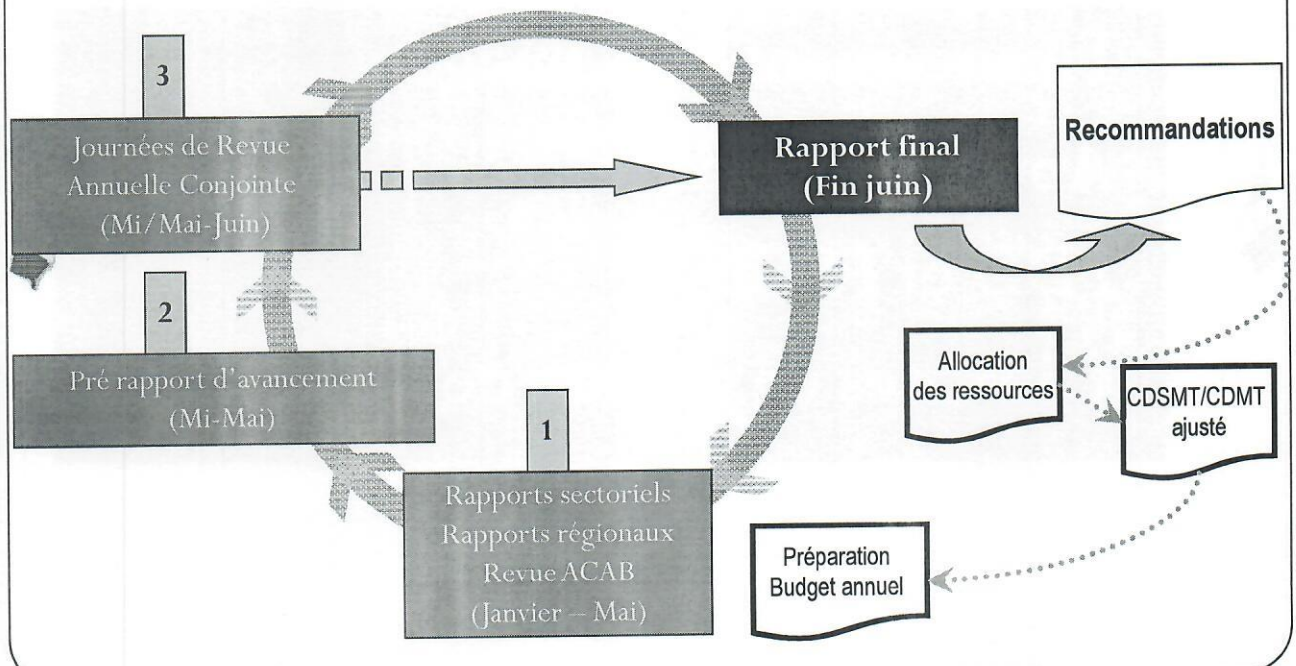
DEFIS A RELEVER

- Financement hors budgets
- Appui budgetaires
- FDD et FECL
- Capacites de gestion de l'aide

SRP ET SYSTEME DE PLANIFICATION



Cycle de suivi et évaluation



TRAVAUX DE GROUPE

- Identifier les concepts, les programmes, les instruments ou outils d'aide a la politique bugetaire liee a la strategie de reduction de la pauvrete

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un peuple – Un but – Une foi

DOCUMENT DE STRATEGIE DE REDUCTION DE LA PAUVRETE *(DSRP)*

DSRP-II

Mise en œuvre et suivi de la SRP au niveau régional

Saint Louis le 09 janvier 2009

Mamadou DIA

Objectifs du suivi-évaluation de la mise en œuvre du DSRP

1. Améliorer la compréhension de l'interface qui existe entre l'environnement macroéconomique et les ressources budgétaires disponibles pour la réduction de la pauvreté ;
2. Suivre et analyser l'évolution des conditions de vie des ménages, la pauvreté ainsi que ses causes profondes ;
3. Améliorer le suivi de l'exécution des mesures adoptées dans le cadre du DSRP;
4. Évaluer l'impact et l'efficience des politiques et programmes mis en œuvre dans le cadre du DSRP;
5. Améliorer, grâce à de meilleures informations et analyses, la qualité du dialogue de politique en matière de réduction de la pauvreté entre le Gouvernement, les autres acteurs nationaux au niveau central et régional, et les partenaires au développement;
6. Renforcer la capacité des cadres à analyser les liens entre des ressources budgétaires disponibles en faveurs des programmes de réduction de la pauvreté.

Résultats attendus du système de suivi-évaluation

- Un système permanent et efficient d'information sur la réduction de la pauvreté est mis en place ;
- Une base de données pour un meilleur suivi des indicateurs économiques, financiers et sociaux est mise en place ;
- Des études spécifiques sur la problématique de la pauvreté et le développement humain sont réalisées et diffusées ;
- L'état d'exécution des mesures prévues dans le **DSRP** est connu sur une base annuelle et des actions correctrices sont proposées si nécessaire;
- Des études spécifiques d'impact de politiques, programmes et projets sont réalisées et diffusées ;
- Un cadre de concertation entre les différents acteurs de la société (structures de l'Etat, société civile, secteur privé, etc.) est créé ;
- Les capacités nationales de suivi-évaluation de stratégies et de politiques économiques et sociales sont renforcées.

Mise en œuvre du DSRP-II

Pour assurer une bonne mise en œuvre de la SRP, il a été mis en place un **cadre institutionnel souple et participatif** de mise en œuvre et de suivi sur la base de principes partagés de transparence et de célérité

Cadre institutionnel

PILOTAGE DE LA SRP

- **Un Conseil interministériel d'orientation et de décision** présidé par le Premier Ministre
- **Un Comité National de pilotage de la SRP,** présidé par le Ministre de l'Economie et des Finances
- **11 Comités régionaux de Pilotage de la SRP** CRP est présidé par le Gouverneur avec secrétariat l'Agence Régionale de développement

Cadre institutionnel

SUIVI DE LA SRP

- **Une Cellule nationale de Suivi de la stratégie de réduction de la Pauvreté, (CSPLP MEF)**
  - Secrétariat du Comité National de pilotage.
  - Coordination technique et pratique de la mise en œuvre
- **Des Points focaux (comités) ministériels**
  - veiller à la prise en compte des orientations de la SRP dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes sectoriels
  - Suivre les indicateurs de la SRP
- **11 Comités Régionaux de Suivi de la SRP**
  - CRS est présidé par le Président du Conseil Régional avec comme secretariat le service régional de Prévision et de la Statistique

Dispositif de suivi

La stratégie d'intervention est articulée autour de instruments suivants :

- **Le renforcement des capacités des points focaux ministériels et des équipes au niveau régional** chargés du suivi de la mise en œuvre de la SRP, de la gestion de l'information, du suivi des indicateurs, de l'animation des activités des groupes de travail.
- **Animation de groupes de travail** autour des (4) quatre axes stratégiques auxquels prendront part les différents acteurs concernés y compris les partenaires au développement.

Les missions du organes régionaux de pilotage et de suivi de la SRP

- impulser et d'orienter les travaux d'élaboration et de mise à jour de la stratégie au niveau régional.
- assurer la pertinence et la cohérence des programmes régionaux ;
- veiller à la prise en compte dans la mise à jour du DSRP, des évaluations ;
- aider à la constitution d'une banque de données sur le DSRP au niveau de la région ;

Les missions du organes régionaux de pilotage et de suivi de la SRP

- assurer une bonne communication entre les différents acteurs impliqués dans la planification, la mise en œuvre et le suivi de la stratégie au niveau régional ;
- Mettre en œuvre le plan d'actions régional
- préparer un rapport annuel faisant le point de la lutte contre la pauvreté au niveau de la région, destiné au Comité interministériel de pilotage de réduction de la pauvreté.

Participation des comités régionaux dans le processus de préparation du DSRP-II

Processus participatif de préparation du DSRP-II

- Préparation du processus de révision du DSRP
- *La révision a été basée*
  - *Bilan de la mise en œuvre DSRP 1 (2003-2005)*
  - *sur les récents résultats des études et enquêtes, et sur l'exploitation des nouvelles stratégies sectorielles articulées au DSRP*
  - *les résultats des travaux des groupes thématiques sur les OMD*
- Travaux des commissions du DSRP : services étatiques, organisations de la société civiles, secteur privé, partenaires au développement, **collectivités locales**

Processus de consultation régionale

- La commission « Collectivités Locales », composée des élus et des membres des comités régionaux, a adopté une démarche qui s'articule essentiellement autour de l'organisation d'échanges et d'ateliers dans toutes les régions du pays
- Au niveau régional, le suivi des activités a été assurée par **les cellules régionales** de suivi qui ont pour mission de vérifier sur le terrain la mise en œuvre des projets/programmes, l'évolution des indicateurs et l'articulation entre les plans locaux de développement et les plans régionaux
- Chaque cellule régionale a produit une contribution pour le **rapport annuel d'avancement** et sur **le contenu du DSRP-II** et la **revue conjointe du DSRP**

Processus de consultation régionale

- Créer les conditions préalables pour **une meilleure implication des acteurs** du niveau décentralisé dans le processus du DSRP et **renforcer le fonctionnement** et la valorisation des Comités régionaux de suivi/de pilotage de DSRP et de la commission des « Collectivités Locales » pour la révision du DSRP2 et la revue conjointe
- Processus mené avec l'appui d'un groupe de partenaires(projet GTZ/MEF, le PNUD et le projet d'Appui à la DPS, l'UNFPA, l'UNICEF et la CSPLP-MEF)

Approche pour la conduite du processus régional

- Basé sur les termes de référence du processus de révision du DSRP, une feuille de route et sur un programme d'activités retenu de manière consensuelle avec les acteurs régionaux
- Principes:Flexibilité, transparence, célérité, harmonisation des interventions
- Groupe de partenaires : GTZ, le PNUD, l'UNFPA, l'UNICEF et le projet d'Appui à la DPS et la CSPLP-MEF
- Stratégies et modalités :
  - Appui stratégique et méthodologique
  - Appui financier aux comites régionaux pour la mise en œuvre du processus (appui direct, convention)
  - Facilitation de l'accès à l'information
  - Phase pilote dans 5 régions et généralisation

Leçons apprises

Appui des partenaires

- Possibilité d'harmonisation et de coordination des interventions des partenaires
- Accompagnement technique du processus combiné à un mode de financement approprié garantit une meilleure qualité de résultat
- *Convention* qui responsabilise les Comités régionaux a été appréciée et constitue un *Instrument de financement adapté* pour l'appui financier

Leçons apprises

Renforcement des capacités des acteurs

- Capacités des Régions de faire un travail de qualité si les informations pertinentes, l'appui technique (méthodologique) et des ressources (même peu) sont à leur portée
- Meilleure appropriation du DSRP par les acteurs régionaux à travers l'appui (technique et financier)
- Nécessité que la CSPLP joue le rôle d'animateur du processus et fasse preuve de leadership pour organiser les acteurs autour d'un objectif commun

Renforcement du processus

- Association de tous les acteurs dès la conception d'intervention jusqu'à la prise en compte des spécificités régionaux dans le DSRP-II assure un meilleur engagement dans le processus
- Mise sur pied d'un groupe restreint de travail avec mandat politique et des compétences techniques avérées constituent bonnes démarches pour faciliter le processus

Eléments à capitaliser

- La responsabilisation des acteurs des régions dans le processus du DSRP
- L'élaboration participative de la méthodologie
- La nécessité de renforcer la communication entre différents niveaux d'intervention
- La nécessité de renforcer l'appui commun des partenaires
- L'Appui doit concerner différents niveaux : national et régional
- La réussite de combiner l'appui financier à l'appui technique afin de garantir la qualité des résultats
- Modalités de financement sous forme de convention de subvention locale à recommander car renforce l'appropriation et est flexible, directe et rapide
- Mise à profit programmes/projets des partenaires intervenant au niveau régional et Renforcement des échanges entre ces programmes/projets et les comites régionaux

Leçons apprises

Renforcement des capacités des acteurs

- Capacités des Régions à produire un travail de qualité si les informations pertinentes, l'appui technique (méthodologique) et des ressources (même peu) sont à leur portée
- Meilleure appropriation du DSRP par les acteurs régionaux à travers l'appui (technique et financier)
- Nécessité que la CSPLP joue le rôle d'animateur du processus et fasse preuve de leadership pour organiser les acteurs autour d'un objectif commun

Renforcement du processus

- Association de tous les acteurs dès la conception d'intervention jusqu'à la prise en compte des spécificités régionales dans le DSRP-II assure un meilleur engagement dans le processus
- Mise sur pied d'un groupe restreint de travail avec mandat politique et des compétences techniques avérées constituent bonnes démarches pour faciliter le processus

Recommandations et perspectives

- Création d'un cadre de partenariat entre CSPLP/MEF, comités régionaux et partenaires au développement
- Harmonisation des modalités d'appui techniques et financières
- Renforcement de la communication entre niveaux d'intervention
- Poursuivre le renforcement des capacités des acteurs régionaux
- Poursuivre la mise en œuvre et le suivi du DSRP au niveau régional (*Programme d'activités des organes régionaux pour la mise en œuvre du DSRP-II*)

Recommandations et perspectives

- Réorganiser le dispositif régional avec la mise en place d'un organe unique,
- Mettre en place le Groupe de Travail restreint sous la coordination de l'ARD,
- Utiliser les conférences d'harmonisation dans le cadre du suivi du DSRP au niveau régional
- Veiller à l'articuler entre le processus de planification locale et les orientations et objectifs du DSRP

Cadre de partenariat des parties prenantes au fonctionnement du dispositif chargé de pilotage et de suivi de la stratégie de réduction de pauvreté dans les 11 régions du Sénégal

Rappel

Pour assurer une bonne mise en œuvre de la SRP, il a été mis en place un **cadre institutionnel souple et participatif** de mise en œuvre et de suivi sur la base de principes partagés de transparence et de célérité.

Au niveau régional, le suivi est assuré par les cellules régionales de suivi qui ont pour mission de vérifier sur le terrain la mise en œuvre des projets et programmes, l'évolution des indicateurs et l'articulation entre les plans locaux de développement et les plans régionaux. Chaque cellule produira un rapport annuel d'avancement qui sera soumis au comité régional de pilotage de la SRP.

Rappel 2

- Chaque cellule régionale a produit une contribution pour le **rapport annuel d'avancement** et sur **le contenu du DSRP-II**
- **Atelier de programmation et de planification** des activités s'est tenu à Dakar avec la participation des acteurs locaux en charge du processus de révision du DSRP et avec l'appui technique et financier de la GTZ
- **Réunions des comités régionaux de pilotage et de suivi de la SRP**, avec l'appui de la GTZ, le PAREP/PNUD et le projet d'Appui à la DPS et la CSPLP-MEF afin de partager les résultats de l'atelier et de discuter des modalités pratiques de mise en œuvre du programme régional retenu pour la révision du DSRP.
- **Ateliers régionaux et départementaux**
- **Production des Rapports régionaux et de synthèse**
- **Réunion de préparation du séminaire national de validation du DSRP-II**

Processus d'élaboration

- Réunion d'échange entre CSPLP et PTF le 14 décembre 2006 - ACDI, PNUD, BAD, UNICEF, Coopération Autrichienne, GTZ ont tous soutenu l'idée de la CSPLP du cadre de partenariat
- L'atelier de programmation des activités des organes régionaux pour la mise en œuvre et le suivi du DSRP2 dans les régions le 16 et 17 janvier - éléments clés d'un cadre de partenariat présentés et discutés; Début d'élaboration de plans d'actions par comités régionaux
- Standardisation par un groupe technique sous la direction de la CSPLP avec l'appui technique de la GTZ.
- Élaboration du document de référence par groupe technique sous la direction du CSPLP et animé par le projet gtzMEF; Le groupe composé de toutes les parties prenantes, à savoir la CSPLP, gtzMEF, PNUD, UNICEF, FNUAP, la Commission « Collectivités Locales/DSRP ».

VISION

- « Les acteurs régionaux et nationaux du dispositif assument d'une manière engagée et responsable leurs mandats pour le pilotage et le suivi de la Stratégie de Réduction de Pauvreté dans les régions tout en renforçant la politique de décentralisation. »

Principes:

- La participation
- La responsabilisation des acteurs régionaux
- La transparence et l'information à tous les niveaux
- Les principes de subsidiarité et de contractualisation
- Le dialogue permanent à la place des conditionnalités
- La prise en compte de spécificités régionales.

RÔLES DES PARTIES PRENANTES DANS LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU DSRP

PTF

Fournissent l'appui technique et financier par mode d'appui harmonisé visant l'amélioration du fonctionnement du dispositif DSRP animé par la CSPLP

CSPLP/MEF

Assure la coordination et l'animation technique du suivi de SRP au niveau national

Prépare les rapports techniques

Anime le partenariat avec les parties prenantes SRP

Gère le réseau d'information

CRP/SRP:

Assure la cohérence des programmes régionaux

Assure la communication entre acteurs impliqués dans le processus de mise en œuvre et de suivi de SRP du niveau régional

CRS/SRP:

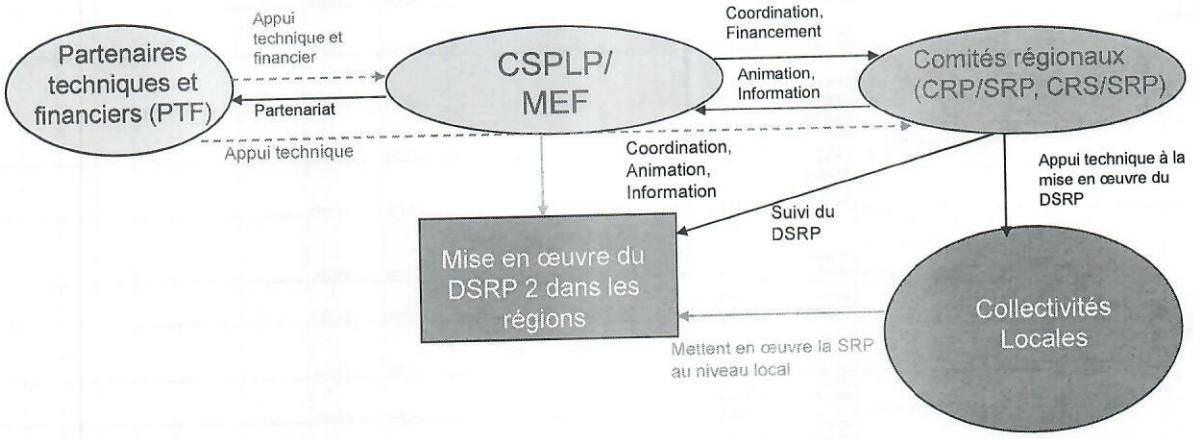
Assure le suivi de l'exécution technique des activités des SRP

Anime le partenariat au niveau régional

Gère le réseau d'information et de communication au niveau régional

Assure la planification orientée sur la RP

Prépare les rapports de suivi



RESULTATS ATTENDUS

1. Les acteurs locaux s'approprient de la SRP
2. Le suivi de la mise en œuvre du DSRP au niveau régional est effectif
3. Les organes régionaux chargés du pilotage et du suivi de la SRP fonctionnent conformément à leurs mandats
4. Le dialogue et le partenariat entre les parties prenantes de la SRP dans les régions fonctionnent

Plan d'actions pour fonctionnement des comités régionaux dans MOS SRP

						Budgétisation				Répartition du budget		Planning de mise en œuvre				
Résultats	*Modules*	*Activités*	*Structure responsable (acteurs principaux)*	*Assistance Technique*	*Lieu d'activité*	*Unité*	*Quantité*	*Prix unitaire*	*Total*	*CL*	*CSPLP**	*1er Sem 2007*	*2e Sem 2007*	*1er Sem 2008*	*2e Sem 2008*	*Observation*
Les organes régionaux chargés du pilotage et du suivi de la SRP fonctionnent conformément à leurs mandats (R1) et Le dialogue et le partenariat entre les parties prenantes de la SRP dans les régions fonctionnent (R2)	Animation du cadre de partenariat entre parties prenantes pour la mise en œuvre et le suivi du DSRP2 régional	Clarification et appropriation des rôles (Comité de Pilotage, Comité de suivi (GTR), Société Civile)	**CSPLP** et Cellule régionale	--	National et Regional	-	-	-	-							
		Identification des partenaires d'appui et mise en place du cadre de partenariat regional	**CSPLP et Cellule régionale**	--	National et Regional	-	-	-	-							
		Institutionnalisation des rencontres trimestrielles regionales de toutes les parties prenantes (Cf modules 1-7)	**Cellule régionale**	--	Regional	PM			-							
		Supervision semestrielle de la CSPLP intégrant les partenaires	**CSPLP**	--	Regional y compris local	forfait réunion	4	100 000	400 000							
		Gestion des conventions pour le fonctionnement des organes regionaux	**CSPLP et Cellule régionale**	Gestion administrative et financiere	Regional	tx frais de gestion (5%)	1	1 503 000	1 503 000							
	Elaboration du programme d'activités régional pour la mise en œuvre et le suivi du DSRP2 par les organes régionaux	Finalisation du Plan Regional de mise en œuvre du DRSP	**Cellules régionales**	Appui en planification	National et Regional	forfait travaux technique CS;	1	75 000	75 000							
			Cellules régionales	Appui en planification	National et Regional	hj AT	1	250 000	250 000							
		Organisation d'un atelier régional de lancement et de validation	**Cellule régionale** élargie aux ST, Projets	Facilitation	Regional	hj atelier,	50	21 500	1 075 000							
			Cellule régionale élargie aux ST, Projets	Facilitation	Regional	hj AT	1	250 000	250 000							
Les acteurs locaux s'approprient de la SRP	Communication et vulgarisation sur la SRP	Revue des supports et outils de communication/vulgarisation existants	**Cellule et CSPLP**	--	National et Regional	forfait réunion	2	100 000	200 000							
		Conception et élaboration de supports et outils de communication adaptés	CSPLP et **Cellule régionale**	AT en animation/communication	Regional	forfait réunion	2	100 000	200 000							
		Organisation d'ateliers départementaux et régionaux de vulgarisation de SRP et du Plan d'action	**Cellule régionale**, ST, CL et SC	--	Region et départements	hj atelier	105	21 500	2 257 500							
		Animation et vulgarisation au niveau local	**Cellule régionale**, CL et SC	AT en animation/communication	Regional y compris local	hj AT locale,	30	41 000	1 230 000							
			Cellule régionale, CL et SC	AT en animation/communication	Regional y compris local	forfait travaux technique CS;	30	75 000	2 250 000							

Modules d'activités

- Animation du cadre de partenariat entre parties prenantes pour la mise en œuvre et le suivi du DSRP2 régional
- Renforcement des capacités des organes régionaux,
- Élaboration du programme d'activités régional pour la mise en œuvre et le suivi du DSRP2 par les organes régionaux,
- Communication et vulgarisation de la SRP,
- Élaboration des documents régionaux opérationnels,
- Suivi des programmes et projets,
- Préparation du rapport d'avancement de la mise en œuvre du DSRP au niveau régional,
- Échange d'expériences

Budgets standards

Unité de mesure	Coût unitaire
Homme jour atelier régional et départemental	21.500 FCFA
Homme jour assistance technique	250.000 FCFA
Homme jour assistance technique locale	41.000 FCFA
Réunion technique	100.000 FCFA

Volume financière

Budget Plan d'Actions par région pour 2 ans

31.563.000 FCFA soit 48.188 €

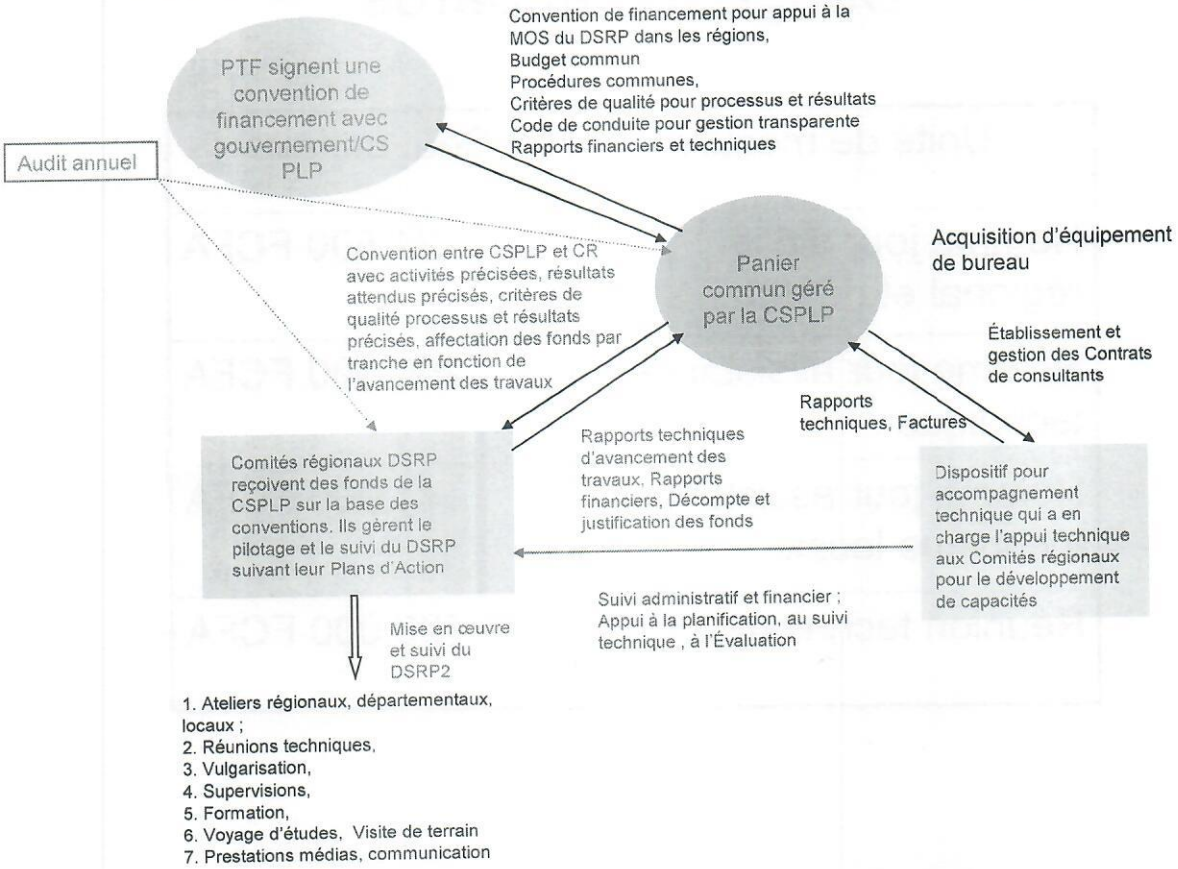
Pour 11 régions pour 2 ans: 530.065 €

Budget Plan d'Actions par région pour 1 an

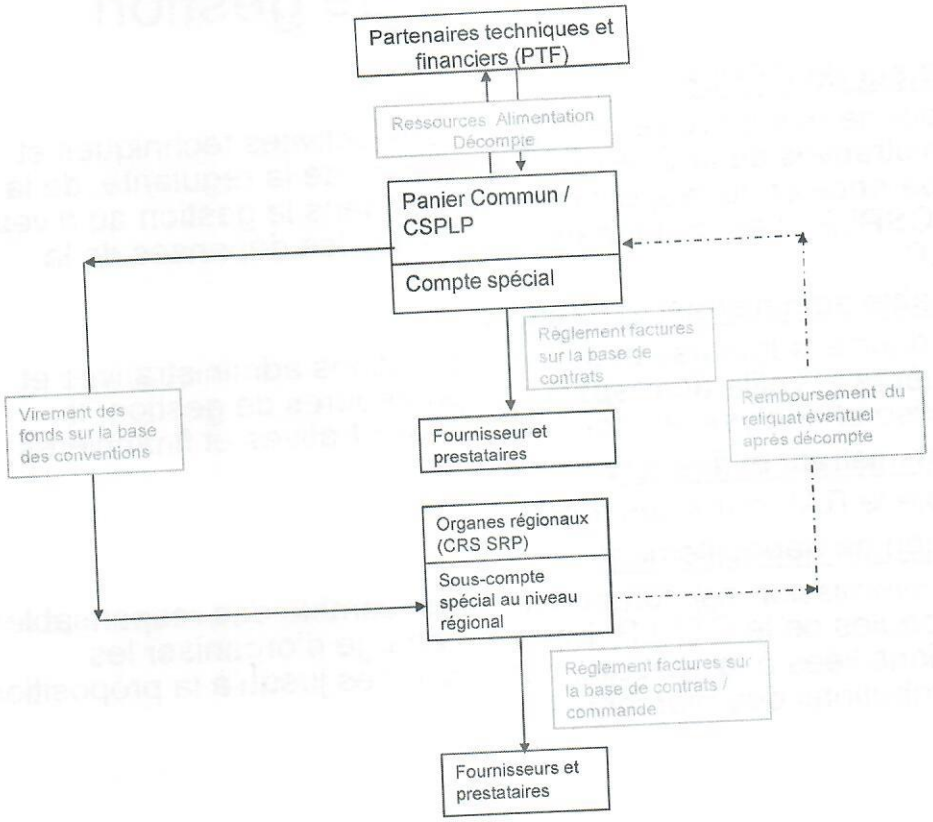
15.781.500 FCFA soit 24.094 €

Pour 11 régions pour 1 an: 265.032 €

Mode d'appui: panier commun - Procédures de gestion



SCHEMA DU FLUX FINANCIER



Procédures de gestion du panier commun

Procédures	CSPLP	CRS SRP
Mobilisation de fonds	Préparation budget Convention de financement avec PTF Ouverture compte spécial Alimentation de compte	Programmation tri-/ semestrielle et budget détaillé Signature convention avec CSPLP Ouverture compte spécial Transfert de fonds
Utilisation des fonds	Achat d'équipement Recrutement consultants Achat matériel de bureau Financement activités PA CRS SRP par conventions	Organisation séminaires et ateliers, réunions techniques Séances de vulgarisation Visite de terrain, des voyages d'échanges ou d'études Production matériel didactique ou support de vulgarisation Prestations médias etc.
Décompte des fonds	Contrôle de décompte de fonds selon convention de CRS SRP Modalités de justification de fonds selon clauses de convention de financement CSPLP / PTF	Rapports techniques et financiers Remboursement de reliquat éventuel à CSPLP

Acteurs chargés de gestion

Coordinateur de CSPLP :

Coordonne et supervise l'ensemble des activités techniques et administratives de la CSPLP. Il est garant de la régularité, de la transparence et du respect des normes dans la gestion au niveau de la CSPLP. Il est ordonnateur de toutes les dépenses de la CSPLP.

Responsable administratif et financier :

Il coordonne, supervise et suit les opérations administratives et financières. Il veille au respect des procédures de gestion. Il centralise et analyse les données administratives et financières.

Agent administratif et financier :

Il appuie le RAF dans ses fonctions.

Commission de dépouillement :

Cette commission est composée de l'ensemble des responsables des modules de la CSPLP. Elle a en charge d'organiser les opérations liées à la passation des marchés jusqu'à la proposition des attributions des marchés.

Acteurs chargés de gestion

Président du Conseil Régional/Directeur ARD – Président de la Cellule Régionale de Suivi de la SRP:

Coordonne et supervise l'ensemble des activités techniques et administratives de la CRS SRP; garant de régularité, de transparence et du respect des normes dans la gestion au niveau de la CRSSRP; ordonnateur de toutes les dépenses de la CRSSRP .

Chef du service Régional de la Prévision et de la Statistique – Secrétariat de la CRS SRP

Coordonne, supervise et suit les opérations administratives et financières; Veille au respect des procédures de gestion; Centralise et analyse les données administratives et financières.

Un représentant de la Société Civile – Commissaire au compte

Contrôle la sincérité et la régularité des dépenses annuelles faites par la CRS SRP.

Est en droit, à n'importe quel moment de l'année, d'opérer les vérifications qui lui semblent opportunes; intervient en tant qu'observateur de la CRS SRP afin de prévenir ses difficultés.

CODE DE CONDUITE

- Objectif: Toutes les parties prenantes du processus de mise en œuvre et de suivi de la SRP (CSPLP, organes régionaux chargés de pilotage et de suivi, partenaires techniques et financiers) s'engagent à respecter les principes et valeurs de bonne conduite administrative énoncés dans le présent code et à être guidé par ceux-ci dans leur travail quotidien.

- Principes: Légalité, Objectivité et impartialité, Cohérence, Professionnalisme

- Valeurs: Engagement, Intégrité, Transparence

CRITERES DE QUALITE

- **Résultats attendus**

1. Fonctionnement conformément aux mandats des organes régionaux,
2. L'appropriation de la SRP par les acteurs locaux,
3. Dialogue et partenariat entre parties prenantes de la SRP,
4. Le suivi de la mise en œuvre du DSRP.

- **Principes Directeurs de Mise en Oeuvre de la SRP**
  (Proximité, Faire faire, Transparence, Équité, Participation, Célérité, Complémentarité et synergie)

- **Dimensions de Qualité – Critères de qualité**
  Leadership – Responsabilisation, Implication de tous les acteurs régionaux
  Partenariat – Respect des engagements du partenariat, Dialogue / Communication
  Fonctionnement des OR – Respect du Code de conduite, Résolution des problèmes au cours du processus, Travail en équipe

Dispositif Assistance Technique

- L'objectif visé est de perfectionner les compétences des membres des organes régionaux chargés du pilotage et du suivi de la SRP par une amélioration de leurs capacités organisationnelles et opérationnelles afin qu'ils assurent d'une manière efficace leurs fonctions prioritaires dans les domaines de la conception, la planification, la coordination, le suivi technique et la gestion.
- Mise sur pied du dispositif pour l'assistance technique aux comités régionaux réponse au besoin d'accompagnement technique et d'encadrement dans des domaines spécifiques au processus de pilotage et de suivi de SRP dans les régions

Dispositif Assistance Technique

1. Identification de consultant et personnes ressources dans institutions nationales et internationales, PTF, bureau d'études, Ministères etc.

2. Encadrement du dispositif par PTF et /ou institut de formation (comment, qui, quels domaines)

3. Identification de besoin en assistance technique des CRS SRP avec appui CSPLP et PTF

4. Recrutement AT, élaboration TdR et gestion de contrat par CSPLP

5. Coordination du dispositif

Gestion de rapports par CSPLP/PTF

6. Capitalisation de résultats

PTF/CSPLP

7. Évaluation du dispositif

Dispositif chargé de l'accompagnement technique en suivi administratif et financier, planification, suivi technique, assurance qualité processus, évaluation

Suivi / Évaluation

1. Suivi d'exécution

- a) Suivi technique
  - Programmation semestrielle et suivi d'exécution semestrielle
  - Supervision sous forme de mission terrain par la CSPLP
  - Revue de planification
  - Rapport d'avancement niveau régional (annuel dans cadre DSRP)
  - Rapportage envers PTF
- b) Suivi financier
  - Accompagnement technique sur le plan financier et respect des procédures
  - Contrôle interne
  - Audit (annuellement et commandité par les PTF)

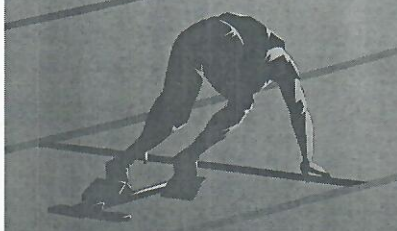
2. Évaluation

- Évaluation biannuelle de la Mise en œuvre et du suivi des Plans d'Actions des comités régionaux
- Évaluation finale à la fin de la SRP suivant énoncé dans DSRP2

Résultat attendu	Indicateurs de résultat	Source	Responsable
Les acteurs locaux s'approprient la SRP	Les CL se prononcent de manière effective sur les politiques locales en matière de réduction de pauvreté (contributions aux rapports d'avancements DSRP p.ex.)	Rapports d'avancements DSRP de la région Rapports techniques d'activités ; Médias	P/CRS SRP
Le suivi de la mise en œuvre du DSRP au niveau régional est effectif	Les rapports d'avancement sur la mise en œuvre de DSRP dans les régions sont disponibles. Les comités régionaux du suivi de DSRP élaborent, exécutent et réactualisent régulièrement leurs PAO.	Rapports d'avancements DSRP niveau régional ; Plan d'actions des organes régionaux, Document de révision des Plans d'Actions	P/CRS SRP
Les organes régionaux chargés du pilotage et du suivi de la SRP fonctionnent conformément à leurs mandats	Les collectivités locales mettent en oeuvre des projets visant la réduction de la pauvreté. Le suivi des indicateurs DSRP est assuré par les CRS SRP.	POR ; Documents de suivi de projets Tableau de suivi des indicateurs DSRP niveau régional	P/DRS SRP
Le dialogue et le partenariat entre les parties prenantes de la SRP dans les régions fonctionnent	Le cadre de partenariat entre parties prenantes est fonctionnel et se traduit par ▪des réunions d'informations régulières ▪le respect des critères de qualité du processus.	Rapports techniques Évaluation	P/CRS SRP

Module 7:

Introduction à la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)



Atelier JAPP-Saint Louis
Saint Louis, 09/01/2009

par Mme Silvia TESTA
Consultante au Projet GTZ/MEF

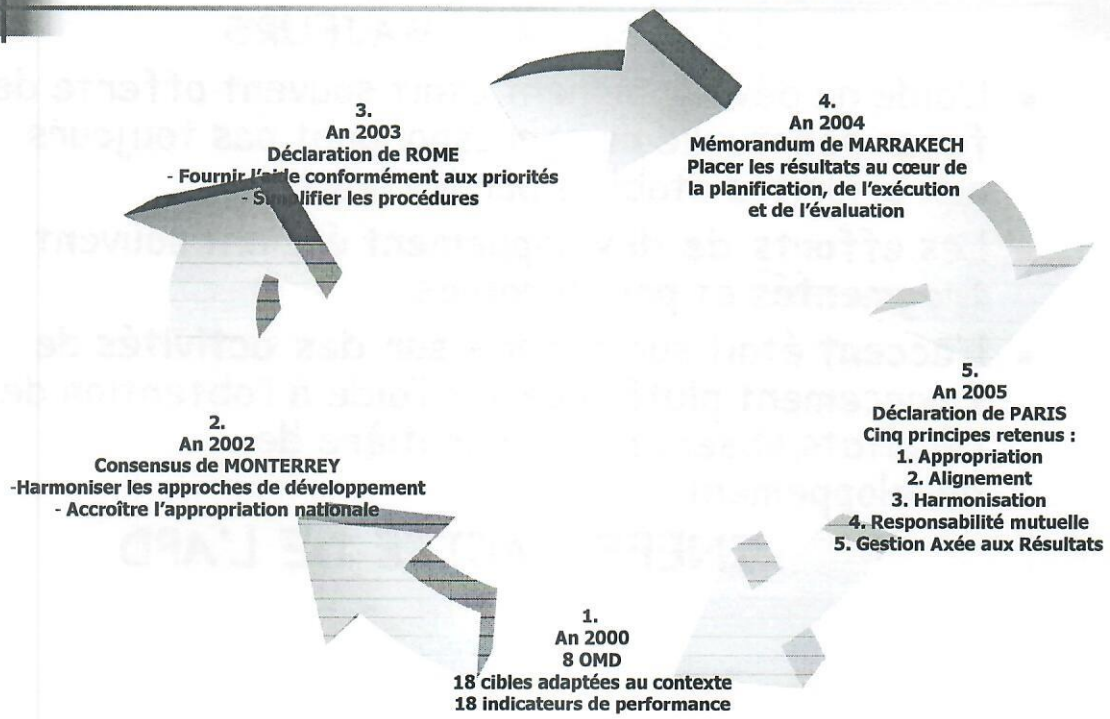
Résultats visés

A la fin de la session de sensibilisation sur la GAR, les participants seront capables de :

1. Définir la GAR et en restituer le contexte et les principes de base
2. Expliquer les concepts clés en matière de GAR
3. Lister les étapes méthodologiques de l'application de la GAR ainsi que les principaux outils
4. Lister les avantages et les limites de la GAR ainsi que les principales conditions permettant l'application de la GAR

1. CONTEXTE DE LA GAR

1.3 Nouvelles initiatives



1.CONTEXTE DE LA GAR

1.3 NOUVELLES INITIATIVES (suite)

- **Objectifs du Millénaire pour le développement (2000) :** huit OMD établis, assortis de 18 cibles et de 48 indicateurs de performance

- **Consensus de Monterrey (2002) :**
  - harmoniser les approches du développement des divers donateurs;
  - réduire le coût des transactions pour les pays bénéficiaires en alignant les ressources des donateurs;
  - améliorer la capacité d'absorption et les systèmes de gestion financière des pays bénéficiaires grâce au renforcement des capacités;
  - accroître l'appropriation nationale en ce qui a trait à la conception et à la mise en œuvre des cadres de réduction de la pauvreté.

1.CONTEXTE DE LA GAR

1.2 CONSTATS MAJEURS

- L'aide au développement était souvent offerte de façon ponctuelle ne correspondant pas toujours aux priorités établies par les pays.
- Les **efforts de développement** étaient souvent **fragmentés** et **peu durables**.
- L'**accent** était surtout mis **sur des activités** de financement plutôt que sur l'aide à l'obtention de résultats observables en matière de développement.

☞**INEFFICACITE DE L'APD**

1. CONTEXTE DE LA GAR

→ *PRISE DE CONSCIENCE*

- Années 1990 : le développement international est entré dans une **ère de réforme et de reformulation**
- Les dirigeants mondiaux, comme les Nations Unies et d'autres institutions multilatérales, ont reconnu qu'il fallait prendre des mesures draconiennes pour veiller à ce que les fonds d'aide au développement soient efficacement utilisés.

PLAN DE LA PRESENTATION

1. **Contexte**
2. **Définition de la GAR**
3. **Principes de base**
4. **Les concepts de base de la GAR**
5. **L'opérationnalisation de la GAR**

1. CONTEXTE DE LA GAR

1.1 ORIGINE DU CONCEPT

Le concept de gestion axée sur les résultats est attribué à Peter Drucker (1909-2005), gourou du management, qui publie en 1964 l'ouvrage "*Managing for results*".

Quelque peu éclipsé jusqu'à la fin des années 80, ce principe de gestion revient à l'avant plan dans les années 90.

1. CONTEXTE DE LA GAR

1.3 NOUVELLES INITIATIVES (suite)

- **Déclaration de Rome (2003)**
  - veiller à ce que l'aide soit fournie conformément aux priorités des pays partenaires;
  - modifier les politiques, procédures et pratiques afin de faciliter l'harmonisation;
  - mettre en application les principes et critères de pratiques exemplaires pour l'exécution et la gestion de l'aide au développement;
  - intensifier les efforts des donateurs en matière de coopération à l'échelle nationale;
  - sensibiliser le personnel aux avantages de l'harmonisation;
  - renforcer la capacité des gouvernements des pays partenaires à jouer un rôle de chef de file et à assumer la responsabilité des résultats de développement;
  - simplifier les procédures et pratiques des donateurs;
  - promouvoir l'harmonisation des approches dans le cadre des programmes de portée régionale ou mondiale.

1. CONTEXTE DE LA GAR

1.3 NOUVELLES INITIATIVES (suite)

- **Mémorandum de Marrakech (2004)**
  - promouvoir un partenariat mondial sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement, et
  - accroître la sensibilisation pour la mise en place de système de gestion en mesure de situer les résultats au cœur:
    - de la planification,
    - de l'exécution, et
    - de l'évaluation

1. CONTEXTE DE LA GAR

1.3 NOUVELLES INITIATIVES (suite)

- **Déclaration de Paris (2005)** : tous ces efforts déployés conjointement par les pays et les organismes en vue de mieux cibler les résultats de développement et de trouver de nouveaux moyens d'améliorer l'efficacité de l'aide ont fait l'objet de discussions portant sur 5 principes

Déclaration de Paris: principes

- **Appropriation** : Les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement.

- **Alignement** : Les donneurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires.

Déclaration de Paris: principes

- **Harmonisation** : Les actions des donneurs sont mieux harmonisées et plus transparentes, et permettent une plus grande efficacité collective.

- **Gestion axée sur les résultats** : Gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats de développement.

- **Responsabilité mutuelle** : Les donneurs et les pays partenaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement.

2. DEFINITION DE LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS (GAR)

En anglais : Results-based Management (RbM)

2.1 **Définition de l'ACDI**

Selon l'ACDI, la Gestion axée sur les résultats (GAR) est "un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement"

2. DEFINITION DE LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS (GAR)

En anglais : Results-based Management (RbM)

2.2 Définition du PNUD

Selon le PNUD, la GAR est "une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis."

2.3 Définition de la Déclaration de Paris

Selon la Déclaration de Paris, "axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision."

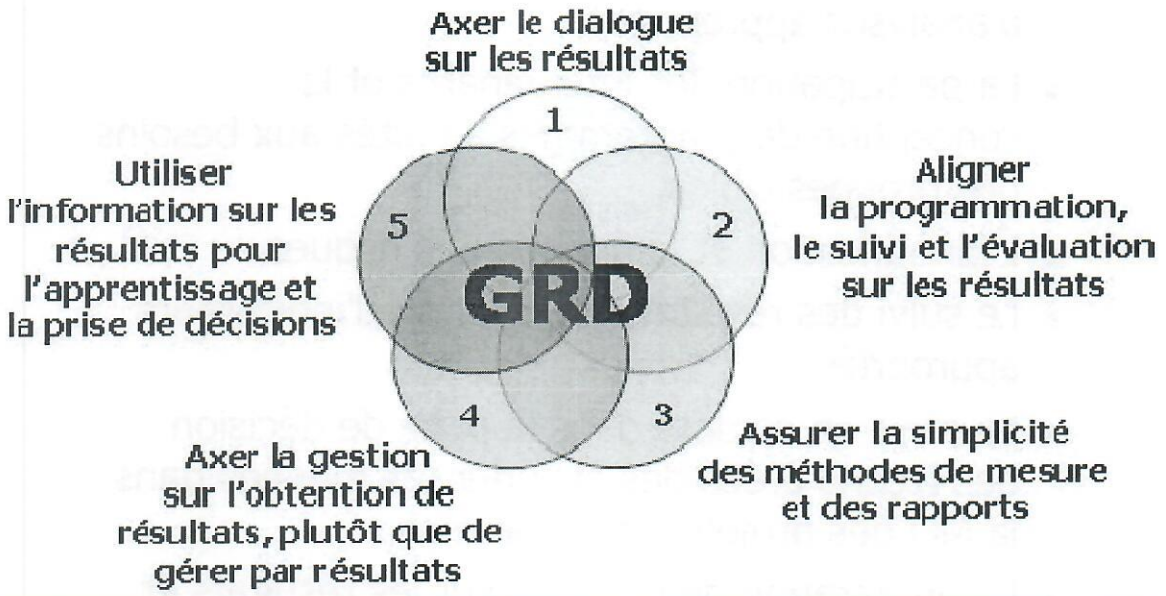
Qu'est-ce que la GAR?

La GAR est une **approche multisectorielle et participative** qui cherche à **aligner les efforts** d'une organisation, d'un projet ou d'un programme **sur les résultats attendus**, en impliquant et responsabilisant toutes les parties prenantes, en optimisant l'utilisation des ressources humaines et financières et en valorisant l'apprentissage.

Qu'est-ce que la GRD?

La gestion axée sur les résultats de développement (GRD) est une stratégie de gestion axée sur la performance dans le domaine du développement et sur l'amélioration durable des réalisations nationales. Elle constitue un cadre cohérent visant à favoriser l'efficacité du développement, selon lequel l'information sur la performance est utilisée pour améliorer la prise de décisions; ce cadre s'accompagne d'outils pratiques de planification stratégique, de gestion des risques, de suivi des progrès et d'évaluation des résultats.

3. PRINCIPES DE LA GAR



Les mots clé de la GAR

Résultat

Simplicité

Mesure

Transparence

Partenariat

Apprentissage

Responsabilisation

Par GAR, on entend:

- La définition des résultats désirés en fonction d'analyses appropriées.
- La participation des intervenants et la conception de programmes adaptés aux besoins des groupes cibles.
- L'identification et la gestion des risques.
- Le suivi des résultats en fonction d'indicateurs appropriés.
- La prise en compte dans la prise de décision des leçons tirées des expériences menées dans la MO des projets / programmes.
- La préparation de rapports sur les résultats et les ressources déployées.

A quoi sert la GAR?

- Elle est, tout d'abord, un outil de conception et de gestion basé sur la planification.
- Elle permet de prévoir et de gérer les risques et hypothèses.
- Elle garantit que le projet/ programme ou la politique soit conçu/e de manière participative et orienté vers l'obtention des résultats

4. CONCEPTS DE BASE

- 4.1 Résultat
- 4.2 Chaîne de résultats
- 4.3 Hypothèse
- 4.4 Risque
- 4.5 Indicateur

4. CONCEPTS DE BASE

4.1 RESULTAT

Définition:

Un résultat est un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. Il peut être intentionnel ou pas, positif ou négatif.

Caractéristiques:

Le résultat doit être SMART :

- **Spécifique** : il répond à la question « Quel domaine/nature spécifique de changement ? Quels bénéficiaires ? Où ? »
- **Mesurable** : que l'on peut mesurer par des **indicateurs**
- **Atteignable** : que l'on peut atteindre de **façon réaliste**
- **Réaliste** : la solution est cohérente et pertinente par rapport à la réalité défavorable à changer
- **Temporel** : peut être atteint dans la durée du projet

4.1.1 La formulation des résultats

L'énoncé de résultat doit exprimer le changement réel dans le développement humain, soit :

- **une amélioration** (des conditions de santé)
- **une augmentation** (des revenus d'un groupe donné)
- **un accroissement** (du produit national brut)
- **un renforcement** (des capacités des ONG locales)
- **une hausse** (du niveau de scolarisation des filles)
- **une réduction** (du taux de mortalité infantile)
- **ou une transformation dans les comportements, attitudes et pratiques**. (Adoption de méthodes de planification familiale par les femmes et acceptation par les hommes d'une pratique d'espacement des naissances)

4. CONCEPTS DE BASE

4.2 CHAINE DE RESULTATS

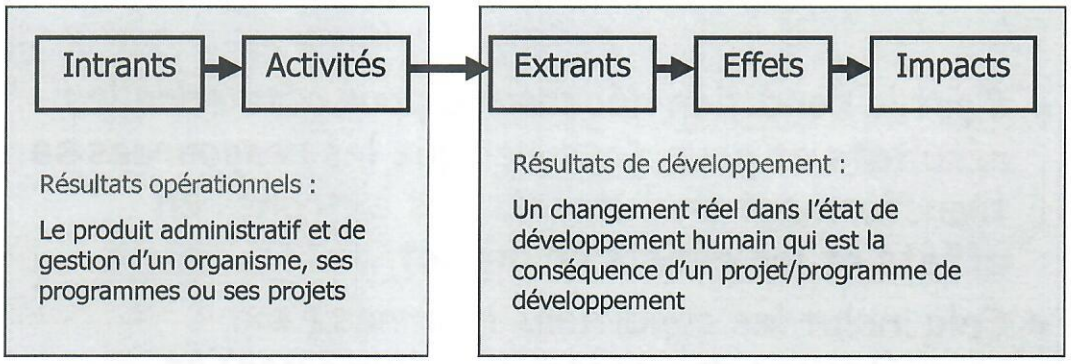
C'est un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet.

La chaîne des résultats comprend :

- des résultats immédiats, appelés **EXTRANTS**, qui sont le produit des activités réalisées;
- des résultats de fin de projet, aussi appelés **EFFETS**, qui sont le produit d'un ensemble d'extrants;
- et un résultat à long terme, appelé **IMPACT**, qui découle des effets obtenus.

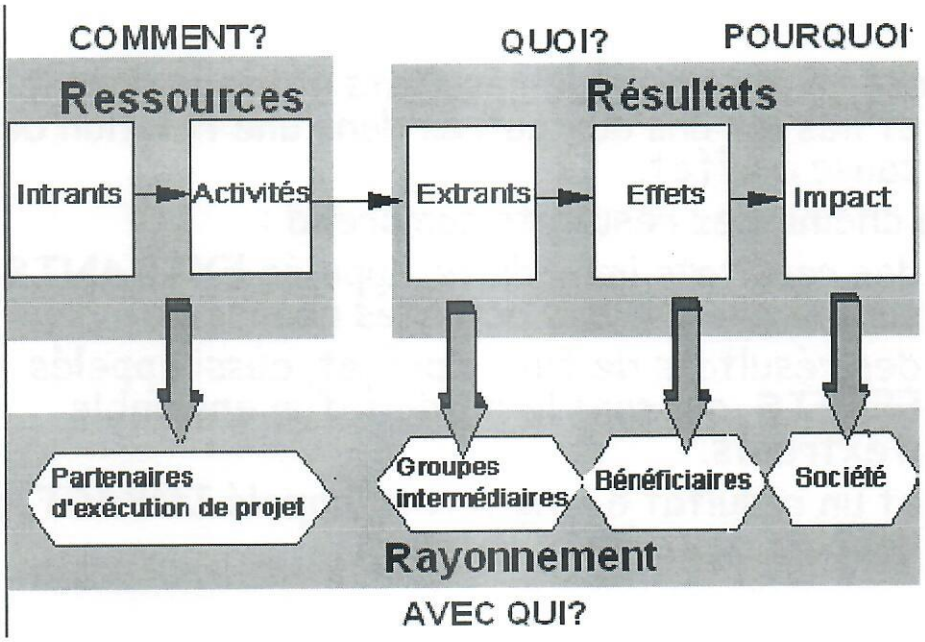
4. CONCEPTS DE BASE

4.2 CHAINE DE RESULTATS (suite)



4. CONCEPTS DE BASE

4.2 CHAINE DE RESULTATS (suite et fin)



4. CONCEPTS DE BASE

4.3 HYPOTHESE

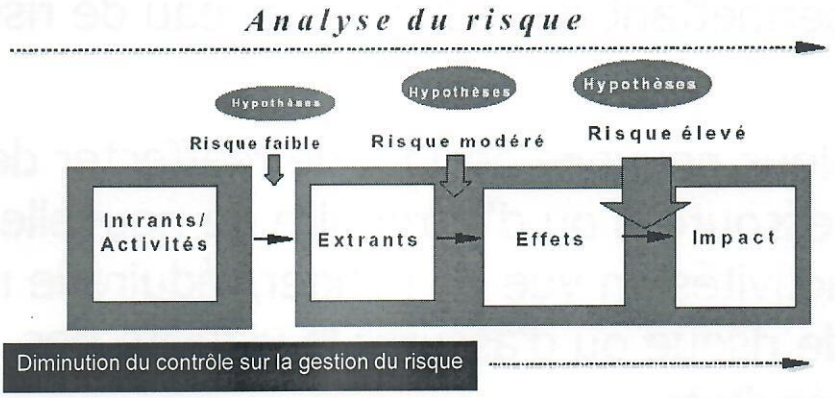
- C'est la condition nécessaire pour atteindre les résultats et pour s'assurer que les ressources se transforment en extrants, les extrants en effets et les effets en impact
- Cela inclut les conditions internes (ex: compétences des ressources humaines) et externes (ex : volonté politique)

4. CONCEPTS DE BASE

4.4 RISQUE

Un risque peut être :

- **un résultat négatif non désiré**
- **un facteur qui met en danger l'atteinte des résultats**



4.4.1 Le niveau de risque

Le niveau de risque permet de déterminer :

- La gravité du risque
- La probabilité que le risque survienne

Le niveau de risque peut être:

- faible
- moyen
- élevé

4.4.2 Pourquoi réaliser une analyse du risque ?

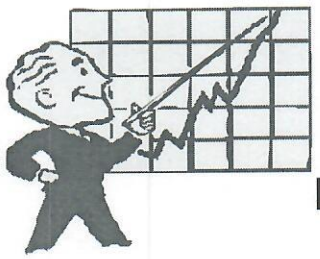
Pour deux principales raisons. Parce que :

1. Nous pouvons développer des stratégies permettant de réduire le niveau de risque.

2. Nous pouvons décider de réaffecter des ressources ou d'introduire de nouvelles activités en vue de mitiger/réduire le niveau de risque ou d'assurer la viabilité des résultats.

4.5 INDICATEURS

Un **INDICATEUR** est un facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur de développement.



Les **ind.quantitatifs** sont des mesures statistiques comme le nombre, la fréquence, les ratios...

Les **ind. qualitatifs** sont des mesures de jugement et de perception de la conformitè à des normes établies, de la présence ou absence de conditions particulières, du niveau de satisfaction des bénéficiaires etc.

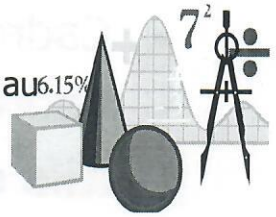
4.5.1 Comment choisir un indicateur

Un bon indicateur doit définir:

- **La cible** (différenciée par genre)
- **L'espace**
- **Le temps**
- **La quantité**
- **La qualité**

Critères de sélection des indicateurs :

- **Validité** (Mesure-t-il le résultat?)
- **Sensibilité** (Lorsque le résultat change, est-il sensible au changement?)
- **Fiabilité** (Est-ce une mesure uniforme dans le temps?)
- **Simplicité** (Sera-t-il facile de recueillir l'information?)
- **Utilité** (L'information sera-t-elle utile à l'apprentissage?)
- **Abordabilité** (Le projet a-t-il les ressources de recueillir l'information?)



5. L'OPERATIONNALISATION DE LA GAR

5.1 Les trois phases de la méthode

Dans l'application de la GAR on distingue trois phases; chacune se décline en différentes étapes.

- La première phase est celle de l'identification et de l'analyse.
- La deuxième phase est celle de la planification et formulation du projet
- La phase 3 réside en un suivi -évaluation des rendements.

5.2 Principaux outils de la GAR

Outils de planification stratégique

- Plan stratégique
- Cadre logique
- Cadre de mesure de rendement
- Cadre de dépenses à moyen terme
- Cadre de suivi de rendement

Outils de planification opérationnelle

- Plan d'action annuel
- Tableau de bord
- Rapport annuel

5.3 Recommandations pour l'application

- Clairement identifier **les bénéficiaires** du projet et conceptualiser un projet qui réponde à leurs **besoins** et à leurs **priorités**.
- Clairement identifier **les objectifs** du projet
- Clairement identifier des **résultats réalistes** à tous les niveaux de la chaîne des résultats
- Identifier des **indicateurs** pour mesurer l'accomplissement des résultats
- Contrôler **les progrès** réalisés vers l'accomplissement des résultats avec l'utilisation d'indicateurs appropriés
- Identifier **les risques** et mettre en oeuvre une stratégie de gestion des risques
- Augmenter la connaissance et améliorer les pratiques grâce aux **leçons apprises**
- Diffuser **l'information** sur les résultats obtenus et les ressources utilisés.

5.4 Avantages et limites

5.4.1 Les avantages

La participation des parties prenantes

- améliore la qualité, l'efficacité et la durabilité du projet
- accroît l'information disponible pour la conception et la planification du projet.
- permet une meilleure appropriation du projet. Les partenaires sont plus motivés pour obtenir les résultats espérés car ils ont collaboré à leur définition et se sont engagés dans le processus

Grâce à **l'analyse de l'information collectée**, la GAR

- permet de faire coïncider le projet avec la réalité du terrain et
- favorise une intervention susceptible d'être plus durable.

5.4.2 Les limites

- Dans certains secteurs, comme les droits des individus, le plaidoyer et l'éducation au développement par exemple, les relations de causes à effets sont plus difficiles à déterminer. La définition d'indicateurs d'effets devient d'autant plus hasardeuse.
- Certains des principes de la GAR, comme la transparence et la participation, peuvent être extrêmement difficiles à rencontrer dans des contextes très politisés ou conflictuels (post conflits).
- L'implication des parties prenantes prend du temps et des ressources que beaucoup de structures de petites taille ne sont pas forcément en mesure de fournir.

5.5 Conditions d'application de la GAR

- La gestion axée sur les résultats est un processus de long terme, graduel et itératif.
- Elle nécessite une initiation aux concepts de base et à la méthodologie.
- Elle requiert une forte volonté de la hiérarchie et une appropriation par tous les acteurs
- Le coût varie selon la taille du projet et le degré d'implication des parties prenantes.

5.6 Conditions facilitant l'implantation de la GAR

- La traduction des orientations en objectifs précis, en résultats clairs et circonscrits dans le temps
- La conception et le développement d'un tableau de bord regroupant les indicateurs retenus et faisant état de leur évolution
- La mobilisation des intervenants-clés et l'implication des services support à la gestion
- L'imputabilité de tous : gestionnaires et employés selon les responsabilités dévolues à chacun

La GAR en résumé c'est...

- Avoir une vision de là où l'on veut aller
- Connaître les changements que l'on souhaite
- Se donner les moyens pour y arriver avec les ressources dont on dispose
- Savoir gérer les risques
- Disposer d'outils pour suivre l'atteinte des résultats et utiliser les leçons apprises pour se réajuster
- Mobiliser et responsabiliser tout un chacun

Un petit bilan

La GAR n'est pas une approche totalement révolutionnaire puisque elle reprend en grande partie des principes déjà énoncés tant dans l'approche cadre logique que dans la gestion du cycle de projet, même si elle les met particulièrement en avant.

Par contre, elle soulève les questions du **risque interne** dans la gestion des interventions, et des divergences de points de vue et perspectives des **différents acteurs** qui sont souvent négligées et met l'**apprentissage** au coeur du dispositif de gestion.

MERCI POUR VOTRE
ATTENTION