REPUBLIQUE DU SENEGAL

Journées Sénégalaises de l'Évaluation (JSE) - Première édition

28 – 30 Octobre 2008, Dakar, Sénégal

Méridien Président

Culture et pratique de l'évaluation au Sénégal : quel enjeu pour les politiques publiques ?

Thème : Evaluation Participative et Développement Local

Intervenant : GAYE Ibrahima, Ecole Nationale d'Economie Appliquée/Directeur des Etudes et des Stages

PLAN DE COMMUNICATION

Introduction

- Développement local ?

- Pluralité des concepts similaires

- Pluralités des définitions

- Principes généraux partagés par les différentes définitions

- Qu'est-ce-que l'évaluation participative ?

•Qu'est-ce-que l'évaluation?

•Qu'est-ce-que la participation?

•Qu'est-ce-que l'évaluation participative?

III- Quels liens entre Évaluation participative, Décentralisation et Développement local ?

•Développement local/Décentralisation et Planification locale

•Pratique de l'Évaluation participative dans le cadre de la dyptique Développement local et Décentralisation

•Difficultés et contraintes de la pratique de l'évaluation dans un contexte de développement local

IV- Quelques Outils pour l'Évaluation participative et Présentation d'une expérience d'évaluation participative

INTRODUCTION

CHAPITRE I : QU'EST-CE LE DEVELOPPEMENT LOCAL ?

1.Une pluralité de concepts qui renvoient a une même réalité

également s'apparente au développement local est le
Communautaire »

« comptez d'abord sur soi-même et l'État viendra après ».

concept qui lui aussi est assez proche du développement local, est celui de
***ement à la Base* »**

Initiative et la responsabilité des communautés qui s'exercent à travers un projet de développement territorial.

CHAPITRE I : QU'EST-CE LE DEVELOPPEMENT LOCAL ? (suite)

2 .Une pluralité de définitions

d'assimiler le local au rural alors que le local est un qui a été développé par les géographes pour exprimer la notion d'espace et toire

encie le local du rural, c'est que le local fait référence à un espace alors que le rural lui fait référence aux activités.

gne le Développement local ?

L'associa des deux termes (développement et local) renvoie à l'articulation de deux caractéristiques fondamentales à savoir : la durée qui doit marquer la démarche de développement qui se veut être un processus, et l'espace qui se veut être un territoire local concerné par cette démarche

CHAPITRE I : QU'EST-CE LE DEVELOPPEMENT LOCAL ? (suite)

3 .Des principes généraux partagés

tant qu'espace pertinent

Un projet commun

lieu d'exercice de la démocratie locale et du partenariat

projet commun qui privilégie les ressources locales

Des différentes acceptions du développement local, on peut retenir

Le Développement Local est un processus de transformation socio-économique et culturelle opéré sur un espace en vue d'y promouvoir le mieux-être. Cette transformation doit être le fruit d'un projet collectif négocié entre toutes les composantes de la population à laquelle incombe la mise en œuvre du projet. Plus qu'un discours ou une politique, le développement local est une pratique.

CHAPITRE II : QU'EST-CE QUE L'EVALUATION PARTICIPATIVE ?

1. Qu'est-ce-que l'Évaluation?

plus large est un outil de gestion. C'est une activité limitée dans
apprécier systématiquement et objectivement la pertinence,
des programmes/projets en cours ou achevés.

ique publique, l'évaluation est un processus consistant à mesurer un ou plusieurs
cette politique en vue de répondre à la question, Où en est-on par rapport à ce
?

L'évaluation doit répondre aux questions suivantes

- Quoi évaluer?
- Quand évaluer?
- Ou évaluer?
- Pourquoi évaluer?
- Qui évaluer?
- Comment évaluer?

CHAPITRE II : QU'EST-CE QUE L'EVALUATION PARTICIPATIVE ? (suite)

2. Qu'est ce que la participation?

Elle désigne généralement une approche mettant en avant l'implication de tous les acteurs concernés dans un processus. C'est la confirmation de la place prépondérante que jouent les communautés locales et de leur rôle dans la réalisation de leurs aspirations collectives, ceci avec ou sans appui extérieur

Elle doit favoriser

- ✓ *la responsabilisation des participants*
- ✓ *Le respect de la diversité*
- ✓ *La conciliation des différents intérêts*
- ✓ *L'examen des situations à partir des différents points de vue*
- ✓ *L'adaptation à la situation locale*

CHAPITRE II : QU'EST-CE QUE L'EVALUATION PARTICIPATIVE ? (suite)

3.Qu'est ce que l'évaluation participative?

l'évaluation participative fait référence à la participation active des personnes et institutions concernées (bénéficiaires et autres acteurs) dans un exercice d'évaluation ou de réflexion critique.

C'est un processus d'apprentissage individuel et collectif de renforcement des capacités à travers lequel chacun devient conscient de ses forces et faiblesses, c'est également un outil de dialogue et de négociation.

L'évaluation participative représente une solution de rechange viable à l'approche traditionnelle

L'évaluation participative présente un certain nombre d'avantage qui peuvent être entres autres une meilleure prise en compte des préoccupations sociétales favorisant une plus grande validité et une légitimité sociale de l'évaluation, une meilleure adhésion et acceptabilité des acteurs donc une prise en compte des résultats et une mise en œuvre des recommandations, une contribution au débat social et à la démocratie en donnant la parole notamment aux groupes les plus faibles, minorités

CHAPITRE III : LIENS ENTRE DEVELOPPEMENT LOCAL, DECENTRALISATION ET EVALUATION PARTICIPATIVE ?

1.Développement local/Décentralisation/Évaluation participative – Quels liens ?

Le dilemme de l´œuf et de la poule

La décentralisation ⟷ Le développement local

Tantôt c´est la décentralisation qui est au service du développement local, tantôt c´est l´inverse.

La décentralisation est au service du développement local	**Le développement local est au service de la décentralisation**

CHAPITRE III : LIENS ENTRE DEVELOPPEMENT LOCAL, DECENTRALISATION ET EVALUATION PARTICIPATIVE ?(suite)

…lisation prône et instaure la participation, si le développement …projet par essence participatif, alors le type d´évaluation qui …rait qu´être participatif.

Cette mise en relation des trois concepts nous amène à devoir préciser ce que doit viser une évaluation participative, comment doit-elle être menée et quels sont les difficultés/écueils, mais aussi quelle est la plus-value que génère ce type d´évaluation dans un contexte de développement local

CHAPITRE III : LIENS ENTRE DEVELOPPEMENT LOCAL, DECENTRALISATION ET EVALUATION PARTICIPATIVE ?(suite)

2 : Qu´est-ce qu´une évaluation participative et comment s´applique t'elle au développement local ?

…ticipative requiert le respect de certains principes de base

- ✓Garantir la participation locale,
- ✓Responsabiliser la Communauté
- ✓Appliquer la participation de façon intégrale, c´est-a-dire à toutes les étapes de l´évaluation
- ✓Une appropriation des résultats de l´évaluation par la communauté
- ✓Institutionnaliser l´évaluation participative

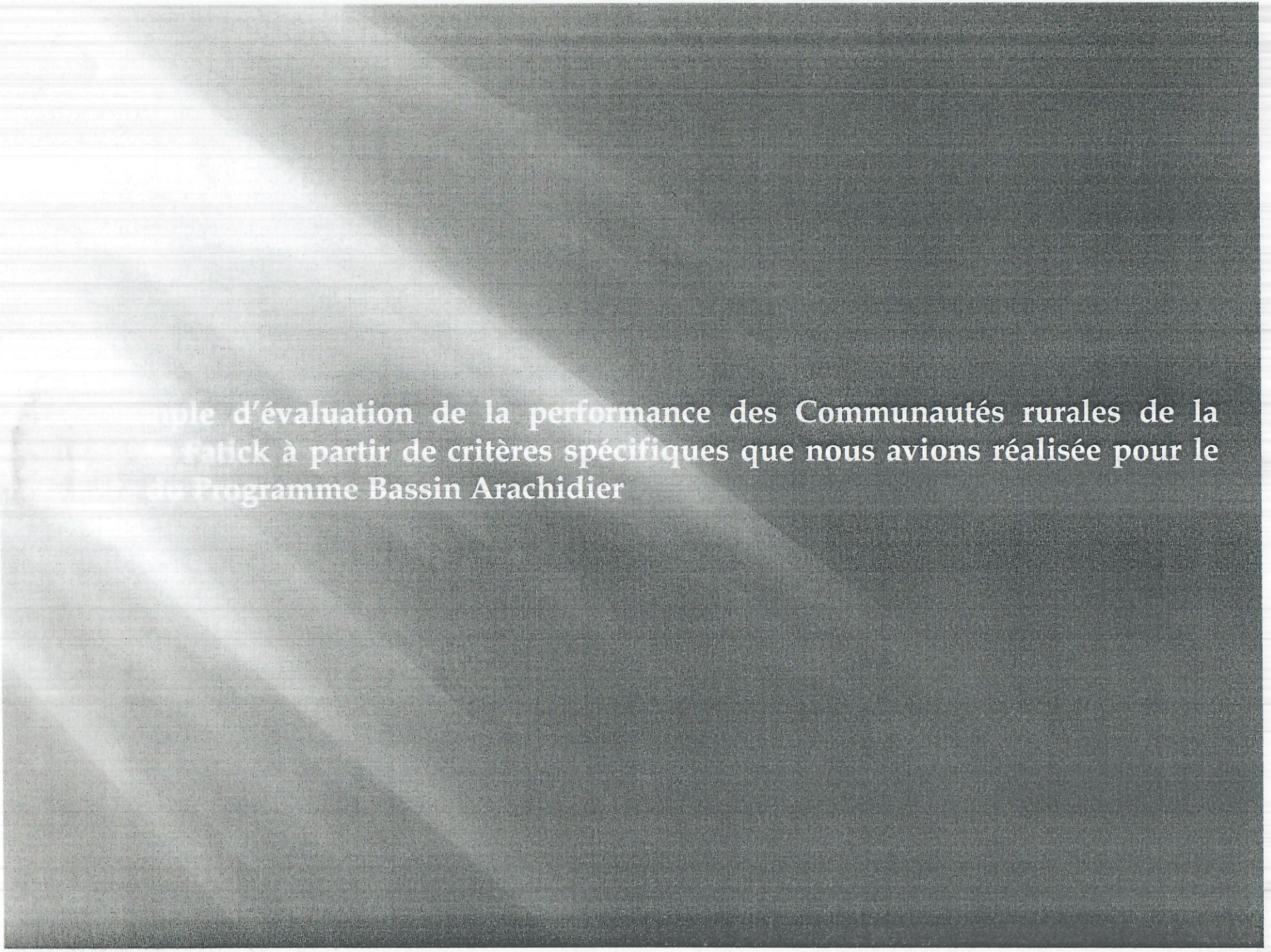
La pratique de l´évaluation participative en contexte de développement local passe par la mise en œuvre d´un Plan local de développement à travers une démarche de planification participative locale.

CHAPITRE III : LIENS ENTRE DEVELOPPEMENT LOCAL, DECENTRALISATION ET EVALUATION PARTICIPATIVE ?(suite)

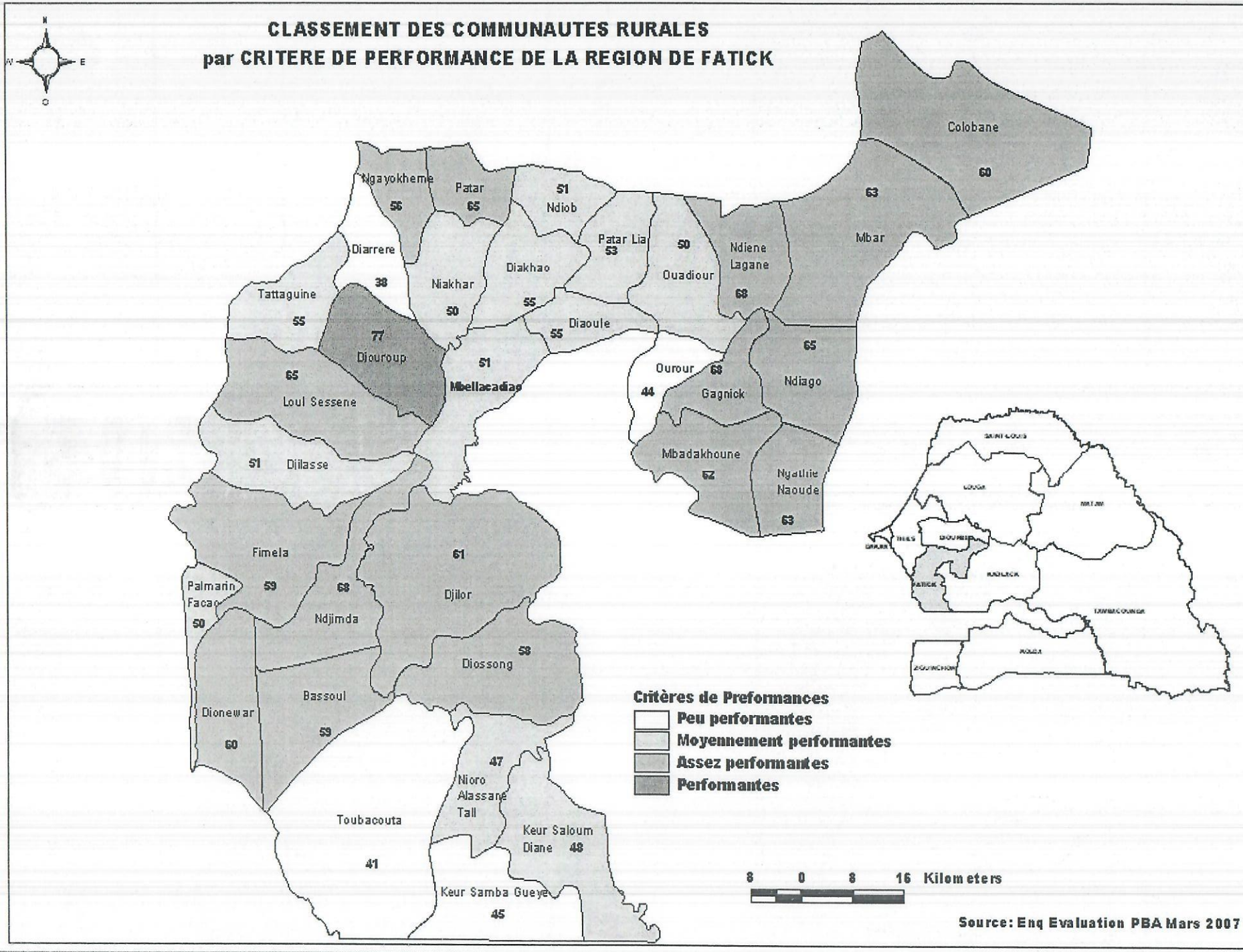
planification locale repose sur une démarche participative, nicationnelle.

3. Difficultés et contraintes de la pratique de l'évaluation participative dans un contexte de développement local

- ❑ Des insuffisances dans la conception, qui rendent difficiles la pratique évaluative.
- ❑ Un système de suivi/évaluation absent, ce qui ne rend difficile une évaluation.
- ❑ L´évaluation participative est exigeante en temps
- ❑ Un décalage entre les niveaux de planification
- ❑ Un Document de politique de développement qui n'est pas approprié par les populations.


le d'évaluation de la performance des Communautés rurales de la
tatick à partir de critères spécifiques que nous avions réalisée pour le
Programme Bassin Arachidier

CLASSEMENT DES COMMUNAUTES RURALES
par CRITERE DE PERFORMANCE DE LA REGION DE FATICK



Source: Enq Evaluation PBA Mars 2007

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un peuple-Un but-Une foi

Présidence de la République
Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique

Journées Sénégalaises de l'Évaluation (JSE)
1ère édition

28 – 30 Octobre 2008, Dakar, Sénégal
Méridien Président

Culture et pratique de l'évaluation au Sénégal : quel enjeu pour les politiques publiques ?

Jour : mercredi 29 octobre 2008
Session :

Thème : L'évaluation des politiques publiques dans un contexte de Réforme de l'Etat et de performance de l'action publique

Abdoulaye DIENG
Institution:Projet de Coordination des Réformes budgétaires et financières
Fonction: Secrétaire Exécutif

Structure de la présentation

1. Introduction
2. L 'évaluation CFAA/CPAR
3. Constats CFAA/CPAR
4. Recommandations CFFA/CPAR
5. Evaluation de la mise en œuvre CFAA/CPAR
6. Evaluation PEFA
7. Evaluation du système de passation des marchés publics/OCDE/CAD
8. Conclusion

- Introduction
- « l'évaluation porte sur des actions - politiques, programmes, projets, mesures, dispositifs, etc.- conçues et mises en œuvre sous la responsabilité d'une autorité publique en vue d'atteindre des objectifs spécifiques. »

Evaluation CFAA/CAPAR

Principaux constats CFAA 1/4

- **Evaluation de ses systèmes de gestion des finances publiques et de passation des marchés publics en 2002/2003.**
- **Principaux constats**

a) **La non couverture d'activités substantielles du Gouvernement par le budget :**

(i) la non appropriation de l'exercice de préparation budgétaire par les ministères dépensiers ;

(ii) le manque de programmation de l'expérience des budgets par objectifs à l'ensemble des ministères

b) **L'existence de dépenses extra-budgétaires**

(i) la non maîtrise de la procédure des avances à régulariser ;

(ii) l'absence de dispositif visant à améliorer les opérations de contrôle du secteur des entreprises publiques et parapubliques.

Evaluation CFAA/CAPAR

Principaux constats CFAA 2/4

h) Le pilotage inadéquat dans l'allocation des ressources ou dans l'exécution budgétaire

(i) le manque de production des comptes de gestion à la Cour des Comptes ;

(ii) le caractère formel du contrôle parlementaire, dû au court délai d'examen de la loi de finances et à l'absence de dépôt de projets de loi de règlement à l'Assemblée nationale ;

(iii) la lecture peu aisée des documents budgétaires et l'accessibilité insuffisante au budget de l'Etat par le Parlement.

Evaluation CFAA/CAPAR

Principaux constats CPAR 3/4

a) Un cadre juridique et institutionnel à améliorer

i) textes contradictoires;

ii) manque de clarté dans les modalités d'application du code et l'inexistence d'outils (documents standard et de manuels de procédures);

(iii) manque de clarté sur la soumission des agences aux procédures de passation des marchés publics;

Evaluation CFAA/CAPAR

Principaux constats CPAR 4/4

- **b) Des procédures et pratiques qui affectent la performance et le coût du service public**

- (i) recours abusif aux marchés de gré à gré;

- ii) coûts exorbitants résultant des risques perçus par les opérateurs privés relatifs au processus d'attribution et aux modalités de paiement qui ne permettent pas un règlement rapide des marchés publics.

- **c) Inexistence d'un système de contrôle a posteriori indépendant, d'un organe de régulation et de mécanisme d'examen des recours des soumissionnaires**.

- (i) l'absence de mécanismes de recours efficaces;

- ii) l'inexistence d'un organe de régulation des marchés publics.

Evaluation CFAA/CAPAR

Recommandations 1/5

- **Pour le CFAA 5 domaines prioritaires identifiés pour une amélioration fondamentale de la gestion des finances publiques**

1. la préparation et l'exécution budgétaire et les contrôles internes y afférents ;

i) Introduire une lettre de cadrage budgétaire dans le dispositif de préparation de la loi de finances ;

(ii) Rechercher l'exhaustivité de la loi de finances ;

(iii) Définir une stratégie d'implantation d'un budget axé sur les résultats (Cadre de dépenses à moyen terme - CDMT).

2. la comptabilité publique et le « reporting » ;

(i) Résorber les retards dans la production des comptes de gestion de l'État en vue de respecter les délais légaux.

(ii) Publier les résultats de l'exécution budgétaire annuellement.

Recommandations 2/5

3. la gestion de la trésorerie de l'État ;

(i) Produire à temps la situation prévisionnelle de trésorerie au moins chaque trimestre

(ii) Recenser tous les comptes des projets publics et administrations ouverts dans le système bancaire et suivre leurs transactions.

(iii) Instituer un système d'information « partagé » sur la dette publique entre la DDI et la DGCPT.

4. la gestion de la solde

(i) Réaliser un audit technique et financier de la gestion de la solde et des pensions de l'État;

(ii) moderniser le système de gestion de la paye des agents de l'État (organisation, contrôle, système informatique).

Evaluation CFAA/CAPAR

Recommandations 4/5

- **Pour le CPAR**
- **Amélioration de l'efficacité du système et la capacité d'absorption des ressources publiques**

- (i) Responsabilisation accrue des autorités contractantes
- (ii) Création d'un organe de régulation
- **Amélioration des systèmes de contrôle des marchés publics**
- (i) Organisation d'audits annuels des marchés publics
- (ii) Mise en place d'une instance de recours indépendant
- **Amélioration du dispositif de lutte contre la corruption**
- (i) Révision du CMP, du Code Pénal et du Code des Impôts pour préciser certaines dispositions relatives à la corruption ;
- ii) Campagne de communication/sensibilisation sur la corruption

Evaluation diagnostique CFAA/CAPAR

Recommandations et plans d'action 5/5

- **Amélioration du partenariat Secteur public – Secteur privé**

(i) Systématiser la publication des programmes d'investissement, des avis d'appel d'offres et des décisions d'attribution des marchés ;

(ii)Organiser la formation régulière du Secteur privé

Evaluation de la mise en œuvre CFAA/CPAR

Degré de réalisation des mesures 1/2

- # CFAA

- 50 mesures évaluées, 15 (30%) ont été réalisées. 8 mesures (16%) n'avaient pas démarré pour des raisons qui sont explicitées et commentées par les évaluateurs.
- Par ailleurs, sur les 27 mesures (54%) dont la réalisation est en cours, 6 (12%) en sont au stade « A », 10 (20%) au stade « B » et 11 (22%) au stade « C ».

- **En résumé en juin 2006:**

- 52% des mesures sont réalisées ou dans le dernier stade de la réalisation,

- 20% sont en cours à un niveau avancé,

- 28% n'ont pas démarré ou commencent leur démarrage

Evaluation de la mise en œuvre CFAA/CPAR

Degré de réalisation des mesures 2/2

• CPAR

- 41 % des mesures sont réalisées ou dans le dernier stade de la réalisation,
- 3 % sont en cours à un niveau avancé,
- 56 % n'ont pas démarré ou commencent leur démarrage

Evaluation PEFA
1/3

- Evaluation commune et partagée par le Gouvernement sénégalais et par la communauté des bailleurs de fonds, de la performance de la gestion des finances publiques fasse l'objet d'une analyse basée sur le Cadre PEFA

L'évaluation a donné lieu à une seconde génération de réformes .

- Limiter les déviations dans la composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé ;
- Disposer d'un système pour générer des données fiables sur le stock d'arriérés de paiement sur les dépenses ;
- Limiter/réduire le niveau des dépenses extrabudgétaires

Evaluation PEFA
2/3

- Informer en temps voulu les ministères sectoriels et les administrations décentralisées sur leurs allocations budgétaires consolidation des CDS-MT ;
- Consolider les données budgétaires, comptables et financières du secteur public pour une meilleure gestion et maîtrise des risques ;
- Renforcer les liens entre les projets d'investissement et les prévisions de dépenses récurrentes ;
- Procéder à une note (ou publication) régulière spécifique pour la dette publique ;
- Harmoniser et/ou unifier les fichiers de personnel de la fonction publique et de la solde pour une gestion efficace de cette dernière ;

Evaluation PEFA
2/3

- Améliorer la qualité et la performance du système de passation des marchés publics ;
- Promouvoir les vérifications de systèmes et/ou de performance ;
- Améliorer le reporting (qualité et exhaustivité des rapports et respect des délais) de l'exécution budgétaire ;
- Réduire les délais dans la soumission des états financiers annuels, des comptes de gestions et projets de loi de règlement ;
- Améliorer la qualité et la régularité des contrôles de la Cour des Comptes et de l'Assemblée nationale

EVALUATION SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS SUIVANT LES INDICATEURS DE L'OCDE/CAD

1/3

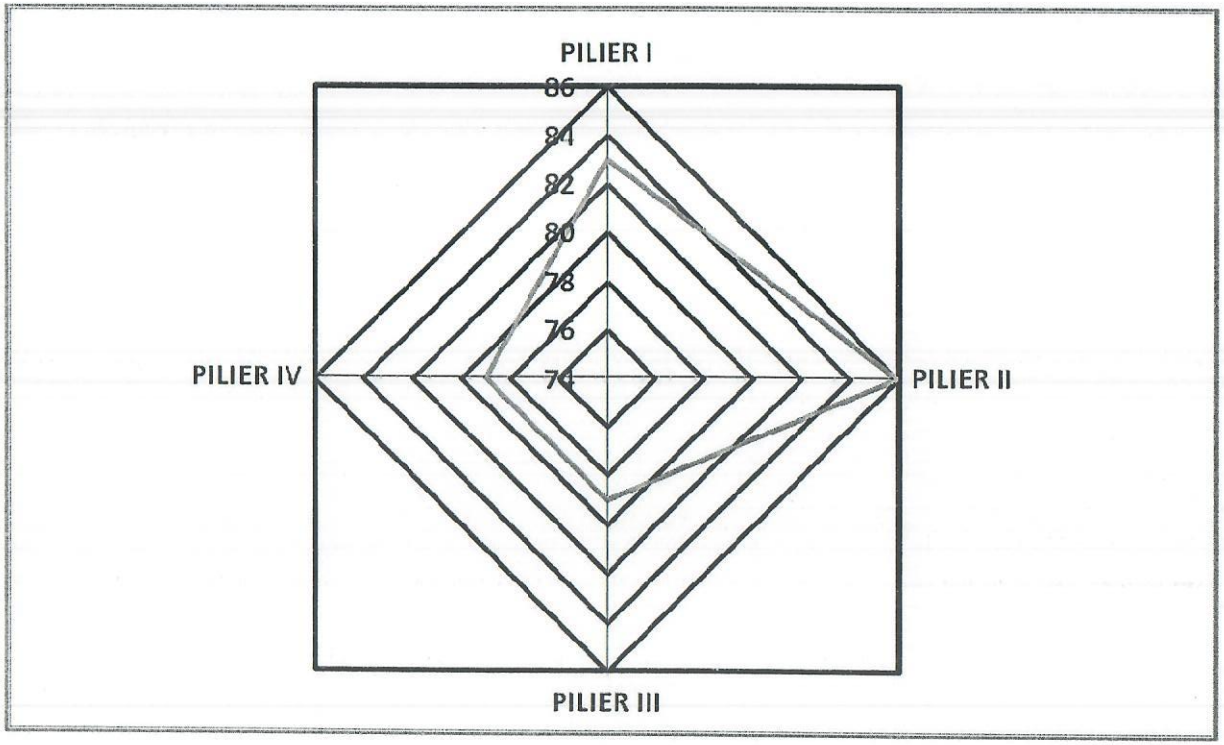
- **Le Pilier I** relatif au cadre législatif et réglementaire représentant un poids de 25 % du système d'évaluation a accusé un score d'évaluation numérique de 35/42 soit un taux d'achèvement de l'existant de 83%.

- **Le Pilier II** relatif au cadre institutionnel et à la capacité de gestion qui représente un poids de 22% du système d'évaluation a reçu un score de 31/36 soit un taux d'achèvement de l'existant de 86%.

- **Le Pilier III** relatif aux activités d'acquisition et à la pratique du marché qui a un poids de 20% du système d'évaluation a été évalué à 26/33 soit un taux d'achèvement de l'existant de 79%.

- **Le Pilier IV** relatif à l'intégrité et à la transparence du système de passation des marchés publics qui représente un poids de 33% du système d'évaluation a obtenu une évaluation numérique de 44/54 soit un taux d'achèvement de l'existant de 79%.

EVALUATION SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS SUIVANT LES INDICATEURS DE L'OCDE/CAD 2/3



EVALUATION SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS SUIVANT LES INDICATEURS DE L'OCDE/CAD
3/3

- grand écart entre les résultats de l'évaluation du système national de passation des marchés en fonction des Indicateur de Base et l'évaluation de la conformité ou de la performance des autorités contractantes nationales suivant les ICP/OCDE
- Chevauchement de l'étude sur deux périodes distinctes,

- **Conclusion**

- Culture de l'évaluation est entrain de s'ancrer dans les mœurs administratives du Sénégal notamment, dans le domaine du système de gestion des finances publiques. L'instauration de la culture de l'évaluation nous semble être une

- Bonne orientation pour faire évoluer le pilotage de l'action administrative vers une logique de programmes (définition d'objectifs assortis d'indicateurs de performance),

- L'intérêt des ces évaluations est qu'elles permettent de s'assurer de l'atteinte des objectifs pour meilleure efficacité de l'action publique