



République du Sénégal
Ministère de l'Économie et des Finances

Cellule de Suivi du Programme de Lutte contre la pauvreté (CSPLP/MEF)
Projet d'Appui aux Réformes pour la Réduction de la Pauvreté (PARRP-GTZ/MEF)

Cadre de partenariat pour le suivi de la mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté dans les régions du Sénégal



ÉVALUATION DE LA PHASE PILOTE DE MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE PARTENARIAT POUR LE RENFORCEMENT DU DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE SUIVI DE LA SRP DANS LES RÉGIONS DU SÉNÉGAL

Sommaire

Chapitre Introductif	3
1 Résultats de L'évaluation.....	6
1.1 Progrès réalisés vers l'atteinte des résultats attendus.....	6
1.2 Évaluation des mécanismes de gestion du CdP.....	12
2 Leçons apprises et recommandations.....	20
2.1 Leçons apprises.....	20
2.2 Recommandations	21
3 Conclusion.....	26
Annexes	28

Annexes

Annexe 1 Termes de référence de l'évaluation	28
Annexe 2 Questionnaires aux différentes parties prenantes.....	33
Annexe 3 Liste des personnes rencontrées	42

Liste des sigles

CDP	Cadre De Partenariat
CRP	Comité Régional De Pilotage
CRS	Cellule Régionale De Suivi
CSPLP/MEF	Cellule De Suivi Du Programme De Lutte Contre La Pauvreté Au Ministère De l'Economie De Finances
DSRP	Document De Stratégie De Réduction De La Pauvreté
GT	Groupe Technique
GTR	Groupe Technique Restreint
MEF	Ministère De l'Economie Et Des Finances
MOS	Mise En Oeuvre Et Suivi
OCB	Organisation Communautaire De Base
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisations De La Société Civile
OR	Organes Régionaux
PA	Plan D'actions
POR	Plan D'opérations Régionales
PTF	Partenaires Techniques Et Financiers
PTA	Plan De Travail Annuel
SRP	Stratégie De Réduction De La Pauvreté

Chapitre Introductif

Ce rapport est bâti sur la base des observations, constats et analyses portant résultats de la phase pilote de mise en œuvre du cadre de partenariat pour le fonctionnement du dispositif de pilotage et de suivi de la SRP dans les onze régions du Sénégal.

Son contenu intègre les résultats identifiés par les acteurs, parties prenantes au processus, lors des deux ateliers d'évaluation participative tenus à Dakar. Il est structuré autour de trois parties :

- Une partie introductive consacrée au rappel du contexte et des justifications de l'évaluation, ensuite la présentation des principales caractéristiques du cadre de partenariat notamment les objectifs, résultats et mécanismes de mise en œuvre, enfin le mandat, l'approche et le déroulement de la mission.
- La deuxième partie du rapport, le chapitre 1, présente les principaux résultats de l'évaluation.
- La dernière partie est consacrée aux recommandations pour la poursuite des activités à court, moyen et long terme.

Contexte et justification de l'évaluation

Tirant les leçons apprises du DSRP-I et dans le cadre de la mise en œuvre des principes sous-tendant la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'Aide, un cadre de partenariat entre la Cellule de Suivi du Programme de Lutte contre la pauvreté (CSPLP), les partenaires techniques financiers et les organes régionaux de pilotage et de suivi du DSRP a été défini pour harmoniser et accroître l'efficacité des interventions visant à renforcer les capacités de pilotage, de mise en œuvre et de suivi du DSRP au niveau décentralisé.

Le but poursuivi à travers cette initiative est le renforcement des capacités des acteurs régionaux et nationaux afin qu'ils assument de manière engagée et responsable leurs mandats pour le pilotage et le suivi de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté dans les régions tout en renforçant la politique de décentralisation (Vision du Cadre de Partenariat).

En effet, l'évaluation du DSRP 1 et la formulation du DSRP 2 avaient mis en exergue les contraintes et limites du fonctionnement des organes régionaux chargés du pilotage et du suivi de la SRP suivantes :

- l'insuffisance des moyens mis à leur disposition pour le pilotage et le suivi de la SRP
- la difficulté de la coordination et de la communication entre la cellule nationale et les organes régionaux
- le manque de synergie et de communication entre le comité régional de pilotage et la cellule régionale de suivi dû à la non clarification des rôles et attributions des différentes autorités régionales (gouverneur, Président de Conseil Régional).

Pour pallier à cette situation, l'année 2008 consacre le lancement du cadre de partenariat à titre expérimental dans les régions de Fatick, Kaolack, Kolda, Ziguinchor, Tambacounda et Matam. Ces régions ont bénéficié du soutien technique et financier de la GTZ, de l'UNFPA et de l'UNICEF. Le PNUD, la Coopération Autrichienne et l'UAEL ont plutôt appuyé techniquement.

C'est ainsi que des conventions ont été signées entre la Cellule de Suivi du Programme de Lutte contre la Pauvreté (CSPLP), les Conseils Régionaux de Fatick, Kaolack, Kolda, Ziguinchor,

Tambacounda et Matam et ces partenaires pour soutenir le renforcement des organes de pilotage et de suivi du DSRP dans les régions ciblées.

La phase de planification a permis aux organes régionaux de pilotage et de suivi de la SRP de définir des plans d'actions pour améliorer le fonctionnement du dispositif de pilotage et de suivi du DSRP au niveau régional. La mise en œuvre des plans d'actions a été assurée par les Groupes de Travail Restreints (GTR) assistés par des consultants. Au plan national, pour accompagner la mise en œuvre de cette initiative et en assurer le suivi et la supervision, un groupe technique regroupant la CSPLP, la Direction de la Dette et des Investissements (DDI), les élus locaux (UAEL) et les partenaires techniques et financiers a été mis en place.

C'est au terme de l'expérimentation du cadre de partenariat sur une période de six mois que la présente évaluation est initiée en prélude à l'élaboration des plans d'actions pour le renforcement du dispositif de pilotage et de suivi de la SRP dans les régions pour l'année 2009.

Mandat, méthodologie et déroulement de l'évaluation

Mandat

L'évaluation de la phase pilote vise globalement à apprécier, à partir des leçons apprises, la pertinence, l'efficacité et la pérennité des interventions menées au cours de l'année 2008. Singulièrement, il s'agit d'identifier :

- les conditions optimales pour la mise en œuvre du cadre de partenariat ;
- des orientations stratégiques pour l'élaboration des plans d'actions 2009.

Les objectifs spécifiques suivants sont visés :

- Faire le bilan des progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans d'actions régionaux au regard des résultats attendus ;
- Analyser les écarts entre les résultats atteints et ceux escomptés en faisant ressortir les forces, les faiblesses, les opportunités et les risques ;
- Evaluer l'opérationnalité et l'efficacité des modalités de gestion technique et financière du cadre de partenariat retenues notamment par rapport aux aspects relatifs à : (i) l'assistance technique ; (ii) la coordination ; (iii) le suivi et la supervision et (iv) la gestion financière.
- Identifier des leçons apprises et des bonnes pratiques et proposer sur cette base des recommandations pour l'amélioration des performances du cadre de partenariat (i) et des orientations stratégiques pour l'élaboration des plans d'actions 2009 (ii).

Résultats attendus

L'évaluation devait aboutir aux résultats suivants :

- Le bilan des progrès réalisés vers l'atteinte des résultats attendus est réalisé ;
- Les écarts entre les résultats atteints et ceux escomptés sont analysés ;
- La pertinence et l'opérationnalité des modalités de gestion technique et financière du cadre de partenariat sont évaluées ;
- Des recommandations pratiques pour l'amélioration des performances du cadre de partenariat et des orientations stratégiques pour l'élaboration des plans d'actions 2009 sont définies.

Questions clés pour l'évaluation du cadre de partenariat

L'évaluation de la phase pilote de mise en œuvre du cadre de partenariat devra permettre d'améliorer les mécanismes de planification et de gestion des plans d'actions régionaux. Pour ce faire, elle devra permettre d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

Pertinence

- Les plans d'actions régionaux (articulés autour de 5 modules) sont-ils en adéquation avec les besoins de renforcement de capacités des organes régionaux de suivi de la SRP ?
- Les modalités de mise en œuvre et de gestion du cadre de partenariat sont-elles opérationnelles ? sont-elles en adéquation avec les procédures des partenaires techniques et financiers ?

Efficacité

- Les résultats attendus de la mise en œuvre des plans d'actions régionaux ont-ils été atteints ?
- L'assistance technique a-t-elle permis d'améliorer le fonctionnement des organes régionaux conformément à leur mandat ?
- Les critères de qualité ont-ils été respectés dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'actions régionaux ?

Pérennité

- Les acteurs régionaux se sont-ils approprié les acquis du cadre de partenariat ? Sont-ils en mesure de s'impliquer dans la conception d'outils de planification et de suivi de la SRP adaptés aux spécificités régionales (POR, cadre institutionnel de pilotage et de suivi du DSRP, mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du DSRP etc.) ? Leurs contributions sont-elles effectivement prises en compte dans le processus SRP ?
- La mise en œuvre des plans d'actions régionaux a-t-elle permis d'autonomiser les organes régionaux de pilotage et de suivi du DSRP dans l'exercice de leurs mandats ? En quoi cela affecte-t-il le système de suivi de la SRP ?
- Le cadre de partenariat a-t-il permis de renforcer la CSPLP dans sa mission de coordination et de suivi de la SRP dans les régions notamment ?
- Les partenaires techniques et financiers sont-ils disposés à poursuivre leur soutien à la mise en œuvre du cadre de partenariat ? sont-ils prêts à étendre leurs interventions à d'autres régions ?

Méthodologie

La phase pilote de mise en œuvre du cadre de partenariat a été évaluée selon une approche participative impliquant les membres du groupe technique cadre de partenariat, les consultants ayant accompagné le processus de mise en œuvre des plans d'actions et les comités régionaux de suivi du DSRP-II. Le bilan des progrès réalisés a été fait avec les différentes parties prenantes à travers notamment deux ateliers d'échanges sur les résultats enregistrés :

- Atelier du 29 janvier 2009 tenu au siège de la GTZ et ayant réuni le groupe des PTF, la CSPLP, les représentants des élus locaux et les consultants, cet atelier a permis à ces différents groupes d'acteurs d'échanger sur la mise en œuvre des mécanismes de gestion du cadre de partenariat ;
- Atelier du 23 au 25 février 2009 tenu à l'hôtel Ngor Diarama et ayant réuni toutes les régions du Sénégal. Cet atelier a permis aux organes régionaux de pilotage et de suivi de se prononcer sur les résultats enregistrés au titre de la mise en œuvre de la phase test et plus

généralement avec l'ensemble des régions d'indiquer les facteurs de succès pour une mise en œuvre effective et efficace du pilotage et du suivi de la SRP au niveau régional.

Suite à cette première phase d'évaluation participative par les acteurs eux même, l'analyse des résultats a été complétée par des visites terrain et des entretiens semi directifs auprès des parties prenantes pour documenter le processus et confirmer ou infirmer les éléments de résultats issus des ateliers tenus à Dakar. Dans cette perspective, la documentation existante a été exploitée, elle a permis de disposer d'une large information sur les activités menées mais également les modalités et principes d'intervention du cadre de partenariat.

1 Résultats de L'évaluation

Les résultats de la phase pilote de mise en œuvre du cadre de partenariat pour le fonctionnement du dispositif de pilotage et de suivi de la SRP dans les six régions couvertes peuvent globalement être appréciés à partir des principaux aspects suivants :

- Les résultats généraux visés au titre de la phase pilote : appropriation de la SRP par les acteurs locaux ; effectivité du suivi de la mise en œuvre du DSRP au niveau régional ; fonctionnalité des organes régionaux ; dialogue et partenariat entre parties prenantes) ;
- Les résultats spécifiques visés dans la mise en œuvre des mécanismes de gestion du cadre de partenariat : système de planification ; assistance technique ; gestion et suivi financier ; coordination et suivi technique.

Pour le premier cadre de résultats, l'expérience de la phase pilote du cadre de partenariat ne peut que partiellement être responsable des situations constatées car relevant de considérations institutionnelles et politiques plus globales qu'il convient tout de même de prendre en compte dans le cadre d'un plaidoyer auprès des pouvoirs publics.

En outre, à partir de ces résultats qui servent de cadre général de référence pour le processus mis en œuvre, il est apparu nécessaire d'examiner pour chaque résultat attendu et en considération des indicateurs prédéfinis, les effets enregistrés et d'indiquer les principaux facteurs explicatifs.

Le deuxième cadre de référence portant sur l'opérationnalité des modalités de gestion technique et financière du cadre de partenariat renseigne plus sur les résultats obtenus au titre de la phase pilote et permet ainsi de répondre aux principales questions de l'évaluation. Pour rappel, un des principaux objectifs du cadre de partenariat est le renforcement des capacités des organes régionaux afin qu'ils assument leur mandat pour le pilotage et le suivi de la SRP dans les régions, l'évaluation des mécanismes de gestion mis en œuvre lors de la phase pilote permettra de se prononcer sur l'atteinte de ce résultat clé.

1.1 Progrès réalisés vers l'atteinte des résultats attendus

La vision du cadre de partenariat, rappelée ci-dessus a été déclinée en quatre résultats attendus :

- Les acteurs locaux s'approprient de la Stratégie nationale de Réduction de la Pauvreté (SRP) ;
- Le suivi de la mise en œuvre du DSRP au niveau régional est effectif ;
- Les organes régionaux chargés du pilotage et du suivi de la SRP fonctionnent conformément à leurs mandats ;

- Le dialogue et le partenariat entre les parties prenantes de la SRP dans les régions fonctionnent.

Ces résultats sont en adéquation avec ceux définis par les plans d'actions pour le fonctionnement des organes régionaux chargés du pilotage et du suivi de la SRP au niveau régional. L'analyse suivante indique pour chaque résultat attendu les principaux acquis et limites rencontrés.

Résultat 1 : Les acteurs locaux s'approprient de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP) du Sénégal

L'indicateur associé à ce résultat est ainsi libellé : « les collectivités locales se prononcent de manière effective sur les politiques locales en matière de réduction de la pauvreté », et élaborent des « contributions aux rapports d'avancement du DSRP ».

Tel que libellé, cet indicateur est globalement vérifié car les collectivités locales ont été impliquées et ont contribué aux rapports d'avancement du DSRP, c'est le cas notamment pour 2007 et pour 2008 dont les travaux sont en cours de finalisation.

Cependant, pour mieux juger l'appropriation des acteurs locaux, il convient d'avoir une vision plus large de ses caractéristiques car la participation à l'élaboration du rapport d'avancement du DSRP au niveau régional ne peut suffire à elle seule à établir que les acteurs locaux se sont appropriés de la SRP. Il convient alors d'élargir l'appréciation de ce résultat à d'autres dimensions non moins importantes qui permettent d'évaluer le niveau d'implication des acteurs locaux dans la mise en œuvre de la SRP. Il s'agit notamment de la connaissance appropriée des enjeux et objectifs visés par la SRP, le développement d'initiatives favorisant la mise en œuvre efficace et diligente, à l'échelle régionale, d'activités de développement socio-économique contribuant à l'atteinte des objectifs visés par la SRP.

L'analyse de ces aspects, se basant sur les entretiens avec les différents groupes d'acteurs mais également les résultats des évaluations participatives par les acteurs eux mêmes, révèle la situation suivante :

Une réelle connaissance des enjeux et objectifs majeurs de la SRP par la technostructure au niveau régional cependant une stratégie encore très peu connue des populations à la base

Le processus mené au cours de la préparation et la mise en œuvre de la phase pilote du cadre de partenariat a suscité un certain intérêt de la part des élus locaux quant à la problématique de la SRP et les enjeux liés à leur participation au pilotage et au suivi du DSRP au niveau régional. Toutefois, en dépit de la tenue d'ateliers régionaux et départementaux de vulgarisation de la SRP, les acteurs à la base ont toujours une perception limitée de la SRP. En effet, le DSRP est encore mal connu des populations qui l'assimilent souvent à un vaste programme d'équipements socio-économiques à l'image du PNDL ou encore du PRECOL.

Il faut néanmoins indiquer que les représentants des services déconcentrés concernés par la mise en œuvre du DSRP, notamment la planification, les statistiques et l'aménagement du Territoire, et l'Agence Régionale de Développement et quelques élus locaux ont une bonne connaissance des enjeux de la SRP au niveau local et ont contribué à la vulgarisation de la SRP au niveau régional pour une mise à niveau des acteurs locaux.

Cependant, il est à déplorer que l'information et la communication sur la SRP au niveau régional et local aient souffert de son caractère épisodique avec des outils peu adaptés à une dissémination efficace, notamment auprès de populations en milieu rural, en majorité analphabète.

En définitive, plusieurs facteurs combinés ont limité la vulgarisation de la SRP auprès des acteurs locaux. Il s'agit de l'absence d'un plan de communication national sur la SRP, décliné à l'échelle régionale qui précise les cibles, les messages clés et les supports de communication adéquats. Mais aussi de la coexistence de plusieurs cadres de concertation sur le suivi du DSRP au niveau régional limitant l'efficacité de la concertation sur la mise en œuvre de la SRP. En outre, l'absence de relais au niveau local assurant une communication périodique sur la SRP limite la prise en charge de cette problématique au niveau local.

L'appropriation des acteurs se mesure principalement à l'aide de leur autonomie et par le développement d'initiatives favorisant la réalisation des missions qui leur sont dévolues dans le pilotage et le suivi de la SRP au niveau régional. Dans ce cadre, il convient de distinguer deux niveaux d'appropriation. Celle des populations qui se reconnaissent dans la SRP et développent des attitudes et comportements favorables à sa mise en œuvre efficace et celle des acteurs en charge du pilotage et du suivi de la SRP qui assument leurs missions de façon autonome et engagée.

Une faible acclimatation de la SRP au cadre de référence des acteurs locaux aux deux niveaux : celui des populations et celui des acteurs en charge du pilotage et du suivi de la SRP

Pour le premier aspect, force est de reconnaître qu'à l'heure actuelle, la SRP reste encore un slogan attractif pour les populations mais dont la déclinaison dans leur vie quotidienne se fait encore attendre. L'articulation du DSRP à la planification locale est encore faible et ne favorise pas le suivi de la SRP au niveau local, par conséquent les groupements représentatifs des populations, parties prenantes au processus de planification locale, ne se considèrent pas comme de véritables acteurs du DSRP. Globalement, les populations ont une connaissance résiduelle de la SRP, fruit des informations livrées lors des ateliers d'échanges auxquels leurs représentants sont conviés. Deux facteurs contribuent largement à cette situation :

- l'absence d'une dimension stratégie de lutte contre la pauvreté dans les plans locaux de développement ;
- l'absence d'un plan de communication sur la SRP, à l'exception de quelques initiatives, par exemple la région de Tambacounda, qui aurait permis aux populations de disposer de cadres appropriés d'information et de communication.

En définitive, les populations, notamment leurs groupements représentatifs, ont été cantonnées dans un rôle passif, elles n'ont pas bénéficié ni initié des initiatives leur permettant de participer de façon engagée et continue à la mise en œuvre de la SRP au niveau local, leur faible accès à l'information a été une réelle limite pour s'approprier de la SRP.

En ce qui concerne les autres acteurs chargés du pilotage et du suivi de la SRP, malgré la réalisation de plusieurs activités ayant contribué à mieux faire connaître la SRP auprès des acteurs locaux et à disposer de rapports d'avancement périodiques, deux facteurs ont limité leur appropriation :

- la quasi dépendance aux financements externes
- l'alignement au calendrier d'intervention du niveau national

Conçu au départ comme un catalyseur du processus, la convention de financement en appui au fonctionnement des comités régionaux chargés du pilotage et du suivi du DSRP a souvent été perçue par les bénéficiaires comme un cadre de référence unique à leur intervention limitant ainsi leur prise d'initiative.

En effet, les comités régionaux qui ont bénéficié de l'appui d'un PTF ont réalisé leurs activités dans le cadre strict des enveloppes budgétaires qui leur étaient allouées quand bien même celles-ci ne couvraient pas tous les besoins identifiés. Des initiatives de recherche de fonds additionnels n'ont pas été enregistrées.

De façon quasi unanime, les acteurs rencontrés indiquent que les activités menées sont tributaires des conventions de financement, sans celles-ci, il aurait été peu probable que les organes régionaux mènent des activités relevant de leurs missions.

En outre, l'alignement du calendrier d'intervention des organes régionaux chargés du pilotage et du suivi de la SRP à l'agenda de la CSPLP a perturbé la mise en œuvre des activités initialement programmées. En effet, la réalisation des rapports d'avancement du DSRP a occasionné des bouleversements dans le calendrier initial des organes régionaux qui ont été tardivement informés des échéances pour la réalisation des rapports d'avancement.

Toutefois, la léthargie qui a parfois prévalu après la réalisation des rapports d'avancement montre le caractère discontinu du fonctionnement des organes régionaux, imputable à l'absence d'une animation régulière du processus par les acteurs locaux. Le processus a souvent été vécu comme une volonté externe, insuffisamment arrimée au cadre de travail habituel des acteurs locaux.

L'absence de leadership local engagé dans le pilotage et le suivi de la SRP peut être caractérisée par au moins deux facteurs : les reliquats dans les conventions signées malgré la modestie des enveloppes octroyées résultant généralement de l'absence d'organisation et d'initiatives pour mettre en œuvre les autres activités programmées (en dehors des rapports d'avancement) et, la dispersion des documents et informations au sein de plusieurs institutions, membres du Groupe Technique Restreint (GTR). Les rapports d'activités ou comptes rendus de réunions s'ils existent, ne sont pas, pour la plupart, logés dans une entité unique encore moins archivés.

Résultat 2 : Le suivi de la mise en œuvre du DSRP au niveau régional est effectif

L'indicateur associé à ce résultat est libellé de la façon suivante « les rapports d'avancement sur la mise en œuvre du DSRP sont disponibles ». L'atteinte de cet indicateur est vérifiée si on se limite à l'élaboration des rapports d'avancement du DSRP régional pour les années 2007 et 2008 par les comités régionaux chargés du pilotage et du suivi de la SRP.

Cependant, à l'instar du résultat précédent relatif à l'appropriation de la SRP par les acteurs locaux, l'élaboration des rapports d'avancement annuels du DSRP ne saurait être une condition suffisante pour établir l'effectivité du suivi du DSRP au niveau régional. En effet, le suivi tel qu'il est pratiqué à l'heure actuelle dénote plus d'un travail ad hoc résultant d'une demande urgente et des besoins du niveau central qu'un tableau de bord périodiquement renseigné à partir d'un système d'information intégré au niveau régional.

En outre, si la mobilisation et l'engagement des groupes de travail restreints, disposant d'une réelle expertise, ont largement contribué à l'atteinte des résultats visés, il n'en demeure pas moins que l'appui des consultants a concouru à l'harmonisation des démarches, l'animation du travail en équipe et la réalisation des documents. Quasiment tous les acteurs rencontrés indiquent que l'appui du consultant a permis de respecter les délais impartis et de produire les rapports d'avancement conformément au format établi la CSPLP.

Ainsi, l'indicateur ci-dessus est insuffisant pour renseigner efficacement sur le niveau et la qualité du suivi du DSRP qui est un processus continu, organisé et qui induit plusieurs activités simultanées. Globalement, l'élaboration du rapport d'avancement du DSRP et la tenue d'ateliers régionaux et locaux de vulgarisation de la SRP auprès des acteurs locaux ont été les principales activités des organes régionaux. Il faut également indiquer que des initiatives salutaires ont été enregistrées dans quelques régions notamment pour l'implication du secteur privé et de la société civile dans le suivi de la SRP, de même que des réflexions sur la clarification des rôles et responsabilités des organes qui ont débouché sur l'adoption de textes portant fusion des comités de pilotage et de suivi de la SRP au niveau régional.

L'absence de méthodologie formelle et partagée de traitement des données pour le suivi de la SRP au niveau régional, la faiblesse du personnel des services déconcentrés de l'Etat et l'absence de budget de fonctionnement des organes régionaux chargés du pilotage et du suivi de la SRP sont, entre autres, les principales limites au suivi de la mise en œuvre du DSRP au niveau régional.

Un défi majeur reste à relever, il s'agit de la disponibilité des données désagrégées permettant de renseigner les indicateurs de suivi de la SRP au niveau régional, tout particulièrement celles contenues dans le Plan Triennal d'Investissements Publics (PTIP) relatives aux investissements programmés par les départements sectoriels et celles relatives aux projets et programmes d'appui au développement local à l'échelle régionale.

Résultat 3: Les organes régionaux chargés du pilotage et du suivi de la SRP fonctionnent conformément à leurs mandats.

Deux indicateurs sont associés à ce résultat :

- les collectivités locales mettent en œuvre des projets visant la réduction de la pauvreté
- le suivi des indicateurs du DRSP est assuré par les CRS SRP.

Un des résultats clés du cadre de partenariat est d'avoir permis aux organes régionaux chargés du pilotage et du suivi de la SRP d'être fonctionnels à travers notamment l'exécution de leurs plans d'actions élaborés de façon participative.

Pour le premier indicateur, il est difficile de vérifier son état de réalisation. L'ineffectivité des Plans d'Opérations Régionaux (POR), censés dresser le panorama des projets régionaux de réduction de la pauvreté, rend difficile la mesure des résultats obtenus en la matière. Toutefois, l'exécution de programmes d'investissements par les collectivités locales dans le cadre de leur convention de financement avec des projets et programmes d'appui au développement local tels que le PNDL, principal instrument de lutte contre la pauvreté en milieu rural et d'autres projets de moindre envergure, laisse subodorer un intérêt accru et des réalisations certaines des collectivités locales en matière de lutte contre la pauvreté.

Quant au second indicateur, les rapports d'avancement ont été réalisés sur la base des indicateurs du DSRP et conformément aux orientations définies par la CSPLP. Néanmoins, le problème de la production et de la disponibilité d'informations désagrégées pour le niveau décentralisé se pose. Le suivi ne s'opère donc que pour quelques indicateurs, quoiqu'entre les deux revues annuelles (2007 et 2008) l'information des indicateurs s'est globalement améliorée.

Sur ce troisième résultat attendu, il convient d'indiquer que les deux indicateurs ne renseignent que partiellement sur le résultat visé. En définitive, l'évaluation révèle une faible prise en charge de la fonction de pilotage de la mise en œuvre de la SRP au niveau régional caractérisé par un fonctionnement sporadique des organes régionaux, d'importants retards dans la mise en œuvre des plans d'actions et la non réalisation de plusieurs activités programmées.

Résultat 4 : Le dialogue et le partenariat entre les parties prenantes de la SRP dans les régions fonctionnent.

Deux indicateurs sont associés à ce résultat :

- des réunions d'informations régulières
- le respect des critères de qualité du processus.

La mise en œuvre du DSRP 2 se caractérise par l'approche participative érigée en règle d'or. Ainsi dans le cadre de la mise en œuvre de la phase pilote du cadre de partenariat, plusieurs rencontres regroupant les différentes parties prenantes, notamment les élus locaux, les services déconcentrés de l'Etat et la société civile ont été organisées pour échanger autour de la mise en œuvre de la SRP au niveau régional. Toutefois, la pluralité des instances de concertation sur le DSRP au niveau régional, une représentation inégalitaire entre groupes d'acteurs, l'implication non systématique de la société civile et du secteur privé sont de nature à amoindrir le dialogue et le partenariat efficaces entre les différentes parties de la SRP.

Pour le second indicateur, le respect des critères de qualité, il est peu vérifié, plusieurs manquements ont été relevés, les développements consacrés à la partie suivante étayerons ces manquements.

Les indicateurs associés à ce quatrième résultat renseignent peu sur le dialogue et le partenariat entre parties prenantes qui demeurent encore des défis à relever. En effet, aucun mécanisme de partenariat entre parties prenantes de la SRP n'a été porté à notre connaissance. Or, plusieurs possibilités sont à explorer, notamment la mise à disposition de banques de données, de ressources humaines, techniques et financières dans le cadre de la mise en œuvre des activités de suivi du DSRP entre parties prenantes etc.

Le partenariat réalisé au niveau central entre les acteurs devra être relayé au niveau régional en vue d'une implication et responsabilisation affective des différentes parties prenantes. C'est un défi majeur à relever pour favoriser le dialogue nécessaire pour une mise en œuvre efficace de la SRP au niveau régional.

En conclusion, l'évaluation des résultats généraux visés par le cadre de partenariat révèle une participation des acteurs locaux dans l'élaboration de contributions régionales de qualité au rapport annuel d'avancement du DSRP. Cependant l'appropriation des acteurs locaux est limitée par la faible prise en charge de la fonction de pilotage de la SRP qui se caractérise par un fonctionnement discontinu des organes régionaux, l'absence d'une stratégie et d'un programme de communication adéquat sur les enjeux et finalités de la SRP.

La révision des indicateurs précités est nécessaire pour disposer d'un cadre de résultat cohérent.

1.2 Évaluation des mécanismes de gestion du CdP

La phase pilote du cadre de partenariat a été l'occasion d'expérimenter les mécanismes de gestion suivants :

- Système de planification
- Assistance technique
- Mécanismes de gestion et de suivi financiers
- Mécanismes de coordination et de suivi technique.

Chaque mécanisme est analysé à partir des principaux résultats visés. Les atouts et contraintes majeures sont qualifiés à partir des travaux issus des ateliers tenus à Dakar, des entretiens auprès de groupes cibles et des visites terrain.

Le système de planification

Le système de planification visait à appuyer les acteurs locaux chargés du pilotage et du suivi de la SRP à se doter de programmes de travail leur permettant de prendre en charge de façon effective leurs missions et d'identifier les besoins d'assistance nécessaires à leur mise en œuvre.

Dans ce cadre, les trois principaux résultats suivants étaient attendus :

- les plans d'action régionaux pour le pilotage et le suivi de la SRP sont élaborés ;
- les programmes semestriels et les Tdr sont élaborés de façon satisfaisante ;
- les besoins des régions en assistance technique sont définis de façon pertinente.

Pour favoriser le fonctionnement harmonisé des organes régionaux, un plan standardisé, conçu de façon participative entre les acteurs régionaux, la CSPLP et les PTF, a servi de cadre de référence pour le pilotage et le suivi de la SRP dans les régions.

Le plan d'action régional est élaboré en modules, et se décline à travers les huit thèmes suivants :

- Animation du cadre de partenariat entre parties prenantes pour la mise en œuvre et le suivi du DSRP 2 régional ;
- Renforcement des capacités des organes régionaux ;
- Élaboration du programme d'activités régional pour la mise en œuvre et le suivi du DSRP 2 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 ;
- Échanges d'expériences.

La première phase de mise en œuvre des plans d'action régionaux a globalement connu des résultats probants. Les six régions ont élaboré leurs plans pour une période de deux ans, déclinés en plans semestriels opérationnels.

L'approche participative a également permis d'impliquer toutes les parties prenantes et a favorisé le consensus sur les activités à mener. Par ailleurs, l'élaboration des fiches d'activités a facilité la mise en œuvre et le suivi des activités. En outre, le processus d'élaboration des plans d'actions a permis l'identification des besoins d'assistance technique qui ont contribué au recrutement d'un personnel d'appui de qualité.

Fort de ces constats, il peut donc être objectivement établi que les acteurs locaux sont en mesure de concevoir leurs outils de planification et de suivi de la SRP au niveau régional.

Toutefois, le système de planification a connu quelques insuffisances et contraintes. Tout d'abord l'élaboration des plans d'actions s'est déroulée sur une longue période, près de dix mois, marquée notamment par des rencontres de mise à niveau et d'échanges méthodologiques en vue de la finalisation des programmes semestriels.

Les régions ont dû réviser plusieurs fois leurs programmes de travail pour s'ajuster à l'enveloppe financière disponible. Plusieurs postes de dépenses ont été sous évaluées ou tout simplement occultées notamment les charges liées aux déplacements des membres du GTR dans le cadre de la mise en œuvre des activités programmées. L'alignement du programme de travail semestriel au budget alloué, dont le montant a été communiqué tardivement, a rendu difficile l'arbitrage des activités à mener.

Par ailleurs, l'absence d'articulation des activités du niveau national au programme de travail du niveau régional a occasionné des perturbations récurrentes du calendrier initial. Cette situation a souvent conduit au renvoi voire même l'abandon d'activités initialement programmées par les organes régionaux. Enfin, l'approche modulaire, malgré qu'elle ait permis une certaine cohérence dans la démarche entre régions, est décriée par la plupart des acteurs locaux du fait de son caractère contraignant et limitatif pour une valorisation des spécificités régionales.

L'assistance technique

En vue de pallier à la léthargie des organes chargés du pilotage et du suivi de la SRP au niveau régional, le développement des capacités des acteurs locaux a été identifié comme un axe majeur du cadre de partenariat. En effet, L'assistance technique aux organes régionaux est perçue comme un levier clé pour améliorer les connaissances et la compréhension de la SRP par les acteurs locaux mais aussi favoriser le renforcement du dispositif technique de pilotage et de suivi de la SRP au niveau régional.

Globalement il s'agit de répondre aux besoins d'accompagnement technique et d'encadrement dans des domaines spécifiques du processus de pilotage et de suivi de la SRP dans les régions. Dans ce cadre, l'assistance technique visait les résultats suivants :

- le renforcement des capacités des organes régionaux et le transfert des compétences en vue de la pérennisation de leur fonctionnement ;
- de manière spécifique, l'amélioration des capacités organisationnelles et opérationnelles pour que les fonctions prioritaires des organes régionaux dans les domaines de la conception, la planification, la coordination, le suivi technique et la gestion soient assurées d'une manière efficace.

Le processus a enregistré plusieurs résultats encourageants. Tout d'abord, la mise à disposition d'une expertise reconnue et adaptée aux besoins d'appui, identifiés par les comités régionaux dans le cadre de leurs plans d'actions.

A partir des bases de données des PTF, parties prenantes au processus, un short list de consultants a été établi sur la base de critères de compétence et d'expérience professionnelle. Les candidats retenus ont été proposés aux régions qui ont choisi leur consultant après examen des profils et expériences similaires. Les consultants ont bénéficié d'une séance de mise à niveau sur le cadre de partenariat en vue de garantir l'harmonisation des interventions et de clarifier les attentes concernant leur appui.

L'assistance technique aux comités régionaux a permis l'animation du groupe restreint ce qui a favorisé la mise en œuvre des activités phares des plans d'actions régionaux. En effet, le principal atout de l'intervention du consultant a été la mise en synergie des membres du GTR.

Le consultant a été plus perçu comme un coach, facilitateur du processus qu'un expert ayant pour mission de réaliser des travaux spécifiques en lieu et place du comité régional. Au cours de son intervention, il a favorisé le travail d'équipe, veillé au respect du calendrier de travail prédéfini et facilité la mise en œuvre des activités du plan d'action régional notamment la réalisation du rapport d'avancement et l'organisation d'ateliers de vulgarisation de la SRP auprès des acteurs locaux. Le consultant a également favorisé la mise à disposition et le partage d'informations liées aux activités ciblées et a parfois favorisé une adaptation et valorisation aux spécificités régionales.

L'approche du consultant « coach - facilitateur » a été une orientation pertinente, une perception salvatrice, particulièrement dans le contexte de lancement de la phase pilote qui nécessitait un cadre de travail participatif basé sur la responsabilisation et la valorisation de l'expertise locale. Le rôle d'animation du consultant s'est décliné à travers plusieurs activités : la mise en réseau des acteurs qui échangeaient via internet et partager les mêmes informations, l'appui à l'organisation et l'animation des activités, le contrôle qualité, la mise à disposition d'informations et la communication quasi permanente entre les membres du GTR.

Les acteurs locaux rencontrés ont de façon consensuelle indiqué la pertinence de l'intervention du consultant dans la mise en œuvre des plans d'actions régionaux, tout particulièrement dans l'élaboration des rapports d'avancement du DSRP et les ateliers de vulgarisation de la SRP. Avec son appui, les six régions couvertes par le cadre de partenariat ont élaboré une contribution régionale à la revue du DSRP 2008.

Toutefois, l'intervention du consultant a été limitée par plusieurs facteurs. Tout d'abord, le manque de partage du contrat du consultant a favorisé des interprétations diffuses sur son rôle et sa place dans le processus. En effet, les membres des GTR n'ont pas été informés pour la plupart d'entre eux des Termes de référence du consultant ce qui a parfois occasionné ou favorisé la suspicion. Certains acteurs ont même considéré le consultant comme une ressource dédiée à réaliser pour le compte du GTR les différentes activités contenues dans le plan d'action régional.

En outre, les contrats des consultants ne prenaient pas en compte l'éloignement et les contraintes d'accès à certaines régions comme Ziguinchor, Kolda, Tamba et Matam. Ainsi, nombre d'entre eux ont voulu renégocier leur contrat notamment pour la prise en charge des frais de déplacements et d'hébergement sur le terrain.

Au plan technique, les termes de référence des consultants n'ont pas spécifié les modalités de capacitation des acteurs locaux. Ainsi, le transfert de données et de méthodologies du

consultant vers l'équipe du GTR n'a pas été systématique d'une région à une autre, certaines régions ne disposent pas copie des travaux réalisés par le consultant.

Par ailleurs, les consultants indiquent que les difficultés de mobilisation des membres du GTR ont souvent occasionné des retards dans l'exécution des activités. Le sous équipements des acteurs, notamment les services déconcentrés de l'État, caractérisé par la faible disponibilité d'ordinateurs, de clés USB, de fax ou imprimante a parfois été un frein à la rapidité des échanges.

De façon générale, l'assistance technique a contribué à mettre en exergue et valoriser le potentiel humain et technique disponible au niveau régional. En effet, les membres du GTR ont une parfaite connaissance des enjeux et de la situation socio-économique de leur région. En des délais très courts, ces acteurs ont pu réaliser des diagnostics fiables et proposer des axes d'intervention pertinents dans le cadre notamment des contributions régionales à la revue du DSRP.

En outre, le développement d'une culture de travail collectif entre différents groupes d'acteurs (collectivités locales, services déconcentrés etc.) est un atout clé de la phase pilote du cadre de partenariat. Les acteurs locaux indiquent que la mise en œuvre des activités du plan d'action régional a contribué au raffermissement des liens, faciliter le partage d'objectifs communs et a favorisé l'optimisation des ressources. La réalisation du rapport d'avancement régional par un prestataire privé, précisent-ils, aurait eu un caractère très limité et nécessité des délais et ressources considérables.

Le renforcement des capacités des acteurs locaux est un processus long et continu pour établir de façon objective les impacts en un délai aussi court. La mise en œuvre de la phase pilote du cadre de partenariat a sans aucun doute contribué à valoriser l'expertise locale et renforcer la synergie entre acteurs chargés du pilotage et du suivi de la SRP.

Les activités réalisées, notamment le rapport d'avancement du DSRP au niveau régional et les ateliers de vulgarisation de la SRP ont contribué à revivifier et crédibiliser les comités régionaux, dont la pertinence n'est pas discutée.

Toutefois, la réalisation des principales activités du plan d'actions régional à l'aide d'une assistance technique jugée de qualité ne doit pas occulter les limites et faiblesses rencontrées. En effet, les comités régionaux n'ont fonctionné que de façon intermittente. Les capacités dans les différents domaines visés pour un fonctionnement régulier et efficace des comités, conception, planification, coordination, suivi technique et gestion sont encore faibles. La mise à disposition de consultants et la tenue d'ateliers au niveau national d'information et de mise à niveau des acteurs locaux ne sont pas suffisants pour l'atteinte des résultats visés par l'assistance technique.

Compte tenu de l'existence d'un vivier technique de qualité au niveau du GTR pouvant valablement assurer les missions de pilotage et de suivi de la SRP, la mise à disposition d'un budget de fonctionnement modeste et la désignation d'un point focal chargé d'assurer l'animation du processus au niveau régional sont de nature à favoriser l'autonomie des organes régionaux chargés du pilotage et du suivi de la SRP et dont les membres doivent bénéficier régulièrement de renforcement de capacités, notamment en matière de reporting et en gestion axée sur les résultats (GAR) pour l'atteinte des résultats visés.

En outre, la cellule n'a pas réalisé de tournées périodiques de supervision auprès des comités régionaux pour évaluer et suivre leur fonctionnement et s'assurer des capacités réelles pour le pilotage et le suivi de la SRP. Le dispositif de l'assistance technique qui prévoyait un appui ciblé en matière de suivi administratif et financier, suivi technique, assurance qualité, évaluation, n'a pas été fonctionnel. Le paquet d'outils formalisé a peu servi dans la phase pilote du fait notamment de l'absence de contrôle sur leur utilisation effective et de la faible clarification des rôles et responsabilités des acteurs en charge du reporting.

De manière générale, les missions de reporting n'ont pas été prises en charge par les comités régionaux, les rapports d'activités ont été réalisés par les consultants. Le faible suivi de la mise en œuvre des conventions par les partenaires techniques et financiers et par la Cellule n'a pas contribué à faire appliquer le principe de l'obligation de rendre compte des organes régionaux notamment sur l'utilisation conforme des ressources et l'atteinte des résultats visés.

La faible capacitation des acteurs locaux et des organes chargés du pilotage et du suivi de la SRP peut s'expliquer par au moins trois facteurs :

- les besoins de renforcement des capacités sont liés à l'exécution des activités prévues dans les plans d'actions régionaux et non en relation avec les principales missions de pilotage et de suivi de la SRP au niveau régional (suivi-évaluation-communication);
- un coaching insuffisant, voire absent, des comités régionaux par la cellule
- l'absence d'un point focal ou secrétariat permanent pour assurer la mémoire du processus et favoriser l'appropriation des approches et la pérennisation des outils.

Mécanismes de gestion et de suivi financiers

La mise en œuvre de la phase pilote du cadre de partenariat n'a pas été réalisée avec les mécanismes du panier commun. L'utilisation des procédures propres de chaque partenaire technique et financier a prévalu. Toutefois, des procédures harmonisées ont été mises en œuvre pour la phase test avec un consensus sur les mécanismes de gestion et de suivi financier qui visaient les principaux résultats suivants :

- Les conventions de financement sont élaborées et signées
- les ressources sont mises à disposition dans les conditions et délais requis ;
- le suivi technique et financier des conventions est réalisé.

Pour le premier résultat, sur la base des programmes semestriels pour le fonctionnement des comités régionaux et les termes de référence par activité, six conventions sur sept ont été signées, seule la région de Louga a connu une défection par rapport à la programmation initiale. Ces conventions tripartites ont été établies entre le PTF, le président du conseil régional/président de la cellule régional de suivi SRP et le coordinateur de la CSPLP/MEF. Elles précisent les activités à mettre en œuvre, les résultats attendus, les critères pour la qualité requise du processus et les modalités de paiement des fonds (tranches en fonction d'avancement des activités).

Une convention standard a été formalisée, cependant les PTF ont apporté des correctifs pour se conformer soit à leurs procédures internes (UNICEF et UNFPA) soit pour tenir compte des prescriptions du manuel de procédures du cadre de partenariat (GTZ), ce qui a été parfois source de retards dans la signature des conventions.

La mise à disposition des ressources a été réalisée après l'ouverture d'un compte spécial pour abriter les fonds, les mouvements opérés à partir d'une double signature, dans la plupart des régions, celle du Président du CRS SRP et du Directeur d'ARD.

La subvention pour un semestre s'élève à huit (8) millions FCFA et comprend deux parties, quatre (4) millions FCFA décaissés en deux tranches, la deuxième tranche intervenant après justification des 80 % des crédits consommés au titre de la première tranche. Cette subvention est gérée directement par CRS SRP quatre (4) millions FCFA pour l'assistance technique, subvention gérée par le PTF.

Globalement la mise à disposition des fonds s'est réalisé suivant un circuit sécurisé, même si d'aucuns déplorent des lenteurs enregistrées dans l'ouverture des comptes et indiquent que la double signature a parfois entraîné des retards dans l'exécution des activités du fait de l'indisponibilité des attributaires. Le processus de contractualisation est perçu comme lourd et long avec un nombre élevé des structures impliquées occasionnant des retards dans la mise en œuvre des activités opérationnelles. En outre, la faible communication et l'absence de coaching sur les mécanismes de décaissement de la deuxième tranche ont occasionné des retards du fait des rejets des requêtes formulées.

Toutefois, les acteurs locaux indiquent de manière consensuelle, que la mise à disposition directe des ressources auprès des comités régionaux a été un facteur clé d'implication et de responsabilisation de ces derniers. Cependant l'expérience peu concluante de la région de Matam, qui a géré directement la subvention dédiée à l'assistance technique, milite, de l'avis de la plupart des acteurs rencontrés, pour la poursuite de la gestion de l'assistance technique par le PTF.

Quant à l'effectivité des mécanismes de gestion et de suivi, les outils de gestion élaborés pour le cadre de partenariat n'ont pas été respectés de manière générale. Les acteurs locaux déplorent même l'élaboration d'un manuel des procédures dont ils indiquent ne pas être les auteurs même s'ils reconnaissent avoir participé à la validation du document.

A l'heure actuelle, le groupe technique du CdP ne dispose toujours pas de l'ensemble des rapports techniques et financiers portant exécution des conventions signées. Plusieurs régions sont en cours d'exécution de la deuxième tranche, pour la région de Matam, aucune requête n'a encore été formulée pour disposer de la deuxième tranche.

La CSPLP qui a en charge de suivre l'exécution réelle des plans d'actions des organes régionaux par des missions de terrain pour vérifier le niveau d'atteinte des indicateurs de performances et le respect des critères de qualité n'a pas rempli ses obligations. Par ailleurs, bien que prévu, le suivi du respect des procédures de gestion par l'inspecteur régional des finances, représentant de la DDI dans la région n'a pas été effectif lors de la phase pilote.

La plupart des acteurs régionaux, membres des GTR, indiquent ne disposer d'aucune information sur les dépenses engagées encore moins sur leur utilisation rationnelle.

Le maniement des fonds, la transparence dans la gestion des conventions ainsi que la production conforme de pièces justificatives n'ont pas fait l'objet d'un contrôle systématique. A ce jour, plusieurs PTF indiquent ne pas disposer d'éléments probants sur l'utilisation conforme et judicieuse des ressources alloués au titre des conventions signées.

La gestion et le suivi financier des conventions n'ont pas été réalisés conformément aux prescriptions initiales. A l'heure actuelle, le niveau de collecte, de traitement et de consolidation des données ne permet pas de faire le bilan technique et financier de la mise en œuvre des conventions signées, ni d'émettre un jugement sur l'utilisation conforme des ressources.

Il faut cependant indiquer que les acteurs, ci-après désignés, chargés du suivi technique et financier des conventions présentent des difficultés voire limites à prendre en charge de manière efficace les missions ou rôles qui leur sont dévolus.

- La CSPLP, compte tenu de son faible effectif et du personnel dédié au suivi du cadre de partenariat, n'est pas en mesure de s'acquitter convenablement de sa mission qui nécessite des visites terrain périodiques et un travail d'analyse, de vérification et de consolidation qui peut se révéler trop technique et particulièrement prenant pour une unité de travail qui a pour mission d'impulser, de suivre et de coordonner des initiatives diverses et multiples en relation avec la SRP.
- Les PTF sont traditionnellement mobilisés à la définition de stratégies et de politiques de coopération et de partenariat, leur suivi et coordination. De plus, il ne ressort pas directement de leurs attributions ni de leur vocation d'exercer des travaux de type contrôle financier ou comptable, mission qu'ils délèguent traditionnellement à des cabinets privés pour plus d'efficacité et de fiabilité.
- Les organes régionaux, caractérisés par leur faible fonctionnalité et l'absence de secrétariat permanent effectif ne dispose pas de compétences requises pour réaliser, dans les règles de l'art, le suivi et le respect des procédures de gestion visés.

Mécanismes de coordination et de suivi technique

Le caractère expérimental de la première phase de mise en œuvre du cadre de partenariat fait du dialogue et de la concertation permanente entre parties prenantes un facteur clé de réussite. Dans ce cadre, les résultats clés suivants étaient visés :

- des rencontres régulières et des interventions communes du groupe technique sont tenues ;
- le groupe technique « cadre de partenariat » et les comités régionaux communiquent de façon régulière ;
- l'information sur l'état d'avancement des activités du pilotage et de suivi du DSRP est disponible.

Un groupe technique du cadre de partenariat a été mis en place et réunit la CSPLP qui assure la direction, la Gtz/Mef qui coordonne l'assistance technique, les PTF impliqués et les élus locaux représentant les régions. Ce groupe qui se réunit périodiquement, joue le rôle de coordination du processus et assure la communication entre les parties prenantes.

Les rencontres portent sur tous les aspects liés au cadre de partenariat et peuvent être provoquées par chaque membre. Le fonctionnement de ce groupe est peu formalisé, il est souple. Sa composition restreinte permet d'aborder des sujets divers et de recueillir le point de vue de chaque acteur. Les décisions sont consensuelles, un bon esprit d'équipe prévaut caractérisé par le volontarisme (élaboration de termes de référence, facilitation d'ateliers etc.). Ce groupe technique est le principal cadre d'échanges et de négociation sur les stratégies et mécanismes opérationnels de mise en œuvre du cadre de partenariat.

La Gtz-Mef y joue un rôle moteur tant du point de vue de l'assistance technique fournie au cadre de partenariat (recrutement d'un consultant dédié à la préparation et à la facilitation des

différentes rencontres et au suivi des activités) que de l'appui financier par le financement d'ateliers et la rémunération de consultants.

Les membres du groupe technique entretiennent une communication régulière et ont une perception commune des défis à relever. L'approche « Learning by Doing » est partagée. Le processus d'apprentissage induit ainsi l'acceptation des erreurs et une prise d'initiative diversifiée dans la conduite des activités.

D'importants travaux ont été réalisés sous la supervision du groupe technique, notamment la formalisation du cadre de partenariat (la vision, les objectifs, mécanismes et valeurs) qui ont fait l'objet de discussions élargies à l'ensemble des parties prenantes et adoptés de façon consensuelle. En outre, plusieurs ateliers à caractère national et local ont été initiés et conduits par le groupe technique et ont permis le lancement des activités au niveau local, l'information et la mise à niveau des acteurs.

La disponibilité des membres du groupe technique du CdP peut être caractérisée par leur présence effective à l'ensemble des travaux liés au cadre de partenariat et témoigne de l'engagement et de l'intérêt réel des acteurs concernés pour l'atteinte des résultats visés.

Les acteurs locaux sont régulièrement associés et impliqués à toutes les réflexions à la fois sur le bilan des activités menées et sur les axes d'amélioration. La communication entre le groupe technique « cadre de partenariat » et les comités régionaux se fait sous forme de mailing; d'échanges de correspondances administratives, de visites de terrain, d'échanges lors de séminaires, des appels téléphoniques. Des outils de communication spécifiques ont été développés, par exemple le newsletter qui informe sur les dernières nouvelles et l'état d'avancement des activités du pilotage et de suivi du DSRP dans les régions.

Toutefois, l'efficacité de la concertation et de la coordination par le groupe technique reste limitée par plusieurs facteurs. Tout d'abord la faible formalisation du fonctionnement du groupe technique du CdP qui se caractérise par l'absence d'un plan de travail. De l'avis des acteurs, les activités menées sont au gré des besoins et souvent mises en œuvre dans l'urgence. Cette situation peut nuire à la qualité des interventions par un cadrage insuffisant des besoins et occasionné des reports d'activités de la part des acteurs locaux. L'absence d'un plan de travail ne favorise pas la coordination des activités, l'absence de tableaux de bord ne permet pas d'avoir une vue documentée, fiable et actualisée sur l'état de mise en œuvre des conventions et plus généralement du fonctionnement des organes régionaux.

La Gtz-Mef dispose d'une bonne mémoire du processus, avec une compilation des travaux cependant ils ne sont pas archivés ni classés par item. En outre, le processus a connu une coordination à vitesse variée. Le lancement a bénéficié d'une réelle animation, que beaucoup imputent à l'engagement et au sens des initiatives du consultant recruté par la Gtz-Mef et du représentant de la cellule, le mailing list et le newsletter s'inscrivent au rang de ces initiatives. Leur départ n'a pas favorisé la continuité de certaines initiatives et a été ressenti, par les acteurs locaux, comme une perte de vitesse.

De manière générale, la communication entre le groupe technique du CdP et les organes régionaux est irrégulière et emprunte des circuits divers qui favorisent la perte de l'information ou l'absence de suivi.

En effet, l'envoi de messages du niveau national au niveau local se fait de façon officielle et officieuse. Il faut indiquer que la coexistence entre les deux entités chargées du pilotage et du

suivi de la SRP avait rendu la communication plus ardue. Par ailleurs, des courriers électroniques sont envoyés aux comités selon la disponibilité des adresses emails, les répertoires ne sont pas exhaustifs ni actualisés.

Par ailleurs, un certain emmêlement des rôles prévaut entre la Cellule et l'assistance technique réalisée par la GTZ-Mef. Le second acteur censé apporter un appui au premier, joue assez souvent, par manque d'initiative de la cellule ou crainte des lourdeurs administratives, le rôle de supervision et de coordination attendu de cette dernière. Malgré l'existence d'un bon climat relationnel entre les deux entités, la poursuite de telles pratiques n'est pas de nature à favoriser la prise en charge véritable des missions attendues de la cellule en matière d'encadrement et de supervision du processus.

L'assistance technique doit être un appui à la cellule, qui doit faire preuve de plus d'intérêt et d'engagement pour le dispositif de pilotage et de suivi de la SRP dans les onze régions du Sénégal. L'intervention du consultant en appui au groupe technique du CdP doit être davantage coordonnée et supervisée par la cellule pour favoriser l'appropriation et la pérennisation des expériences menées.

2 Leçons apprises et recommandations

2.1 Leçons apprises

Au cours de la mise en œuvre du cadre de partenariat, les principales leçons apprises portent sur les aspects suivants :

- L'expérience menée démontre que la concertation autour d'une problématique clé du développement peut déboucher sur des résultats tangibles et probants quand l'initiative croisée entre Partenaires techniques et financiers (PTF), institutions étatiques et collectivités locales est sous-tendue par une vision partagée et mise en œuvre avec des procédures harmonisées.
- La composition actuelle du groupe technique du CdP et son fonctionnement illustre de façon concrète le caractère opérationnel de la déclaration de Paris et en fait une instance crédible pour renforcer et développer le dialogue politique sur les enjeux liés au fonctionnement régulier des comités régionaux chargés du pilotage et du suivi de la SRP.
- Les acteurs locaux ont une connaissance pointue des problématiques de développement en général et de la situation socio-économique de leur milieu en particulier, leur responsabilisation favorise la mise en valeur de l'expertise locale qui contribue à réaliser des analyses pertinentes et de grande qualité.
- Le développement d'attitudes de « coach » par les personnes ressources chargées d'animer un processus nouveau impliquant des groupes d'acteurs d'horizon différents, contribue à valoriser les rôles dévolus aux acteurs, favorise le travail en équipe et la mise en œuvre concertée des activités.
- L'absence de communication et de partage du cadre contractuel (convention de financement, contrat du consultant etc.) avec toutes les parties prenantes peut limiter la mobilisation des acteurs et favoriser des interprétations diffuses et suspicieuses qui entravent le fonctionnement régulier des organes régionaux et remettent en cause la crédibilité du processus.

- La faible rationalisation des cadres d'intervention et clarification des rôles entre acteurs limite leur mobilisation et la prise d'initiative et rend ardue l'appropriation.
- Les contributions régionales ont favorisé une prise en charge effective de la dimension régionale et locale dans la mise en œuvre de la SRP, elles ont été largement pris en compte et ont positivement influencé le rapport d'avancement du DSRP.
- La fusion des deux organes régionaux favorise une meilleure implication du représentant de l'Etat et favorise la mobilisation des services déconcentrés à travers le GTR.
- La participation des régions non couvertes par le cadre de partenariat aux ateliers d'échanges a contribué au partage et à la mise en œuvre d'une méthodologie commune pour élaborer les rapports d'avancement, ces régions présentent à l'heure actuelle la même configuration organisationnelle et sont aptes et prêtes à rejoindre le groupe des six pour une généralisation de l'expérience.

2.2 Recommandations

Les recommandations se déclinent autour des résultats attendus d'une part et par mécanisme de gestion d'autre part. Elles portent sur des axes d'amélioration identifiées par l'ensemble des acteurs et qui répondent aux limites et contraintes identifiées.

Sur les résultats attendus

Pour favoriser l'atteinte des résultats visés par le cadre de partenariat, les améliorations suivantes sont nécessaires :

- une communication et une information continues de la SRP auprès des acteurs locaux,
- la clarification des rôles et la responsabilisation effective des acteurs locaux pour une animation effective du dispositif de pilotage et de suivi de la SRP,
- le déroulement d'un programme de travail stabilisé à travers un calendrier précis et respecté en vue de conférer aux organes régionaux un fonctionnement régulier, prévisible et conforme à leurs missions,
- le développement d'outils appropriés pour réaliser un suivi régulier de la mise en œuvre de la SRP au niveau régional,
- le renforcement de la synergie des acteurs à travers une concertation et un partenariat efficaces.

Le tableau de correspondance suivant décline les axes d'améliorations pour chaque résultat :

Résultat attendu	Facteur clé de succès	Activités clés
Les acteurs locaux s'approprient la SRP	Articulation des plans de développement locaux au DSRP	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer explicitement la dimension « stratégie locale » de lutte contre la pauvreté dans les plans de développement locaux pour un meilleur suivi du DSRP
	Communication et information continue auprès des acteurs sur la SRP	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une stratégie de communication auprès des acteurs locaux déclinée en plans de communication et d'information sur la SRP • Réaliser des supports didactiques simples sur la SRP, accessibles au grand public • Désigner des relais des comités régionaux à

Résultat attendu	Facteur clé de succès	Activités clés
		l'échelle locale pour information et diffusion de la mise en œuvre de la SRP
	Clarification des rôles des différentes parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation des textes consacrant la fusion des deux organes en une entité unique • Préciser les rôles attendus de chaque groupe d'acteurs (collectivités locales, services de l'Etat, projets et programmes, société civile etc.) dans le cadre du pilotage et du suivi de la SRP
	Responsabilisation effective des acteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Faire des différentes parties prenantes des cosignataires des actes majeurs pris par le comité régional • Encourager la participative et l'implication effective des différentes parties prenantes dans l'organisation des activités à mener en matière de pilotage et de suivi de la SRP (appui financier, parrainage, mise à disposition de ressources humaines et techniques etc.).
Le suivi de la mise en œuvre du DSRP au niveau régional est effectif	<p>Développement d'outils appropriés pour le partage et le traitement des informations liées à la mise en œuvre de la SRP au niveau régional</p> <p>Production de données désagrégées pour le suivi de la SRP</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir une matrice des informations nécessaires au suivi de la SRP au niveau régional et indiquer les modalités pratiques de leur collecte et traitement, en relation avec la cellule • Centraliser et partager les informations collectées et traitées sous formes de base de données auprès du point focal • Adopter une méthodologie commune de réalisation des rapports d'avancement • Évaluer et quantifier les besoins en appui institutionnel nécessaire pour la réalisation d'un suivi continu de la SRP au niveau régional • Prendre en compte les besoins d'information pour le suivi de la SRP dans le cadre de l'élaboration des rapports régionaux sur la situation économique et sociale
Les organes régionaux chargés du pilotage et du suivi de la SRP fonctionnent conformément à leurs mandats	Mise en œuvre d'un programme de travail harmonisé aux autres interventions à caractère national et régional liées à la SRP,	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un programme de travail annuel décliné autour des principales fonctions de pilotage et de suivi de la SRP au niveau régional • Harmoniser ce programme de travail aux autres interventions à caractère national et local pour un agenda maîtrisé et le mettre en œuvre • Assurer une animation permanente du dispositif de pilotage et de suivi de la SRP

Résultat attendu	Facteur clé de succès	Activités clés
		au niveau régional à travers un secrétariat permanent (point focal) outillé
Le dialogue et le partenariat entre les parties prenantes de la SRP dans la région fonctionnent	Renforcement de la synergie entre parties prenantes à travers une concertation périodique et le développement du partenariat	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un cadre de concertation unifié sur la SRP au niveau régional et le rattacher au point focal du comité régional chargé du pilotage et du suivi de la SRP • Définir un calendrier périodique des rencontres de ce cadre de concertation (quatre rencontres annuelles) et en faire des moments privilégiés de plaider pour la mobilisation des ressources pour la mise en œuvre de la SRP et l'atteinte des indicateurs fixés en matière de lutte contre la pauvreté • Susciter la mise en œuvre d'initiatives coparrainées par plusieurs catégories d'acteurs (CL, projets programmes, services de l'Etat, société civile et secteur privé) telles que les JAPP en vue de renforcer le partage d'une vision commune en matière de lutte contre la pauvreté à l'échelle régionale, le renforcement des synergies d'intervention et la sensibilisation des acteurs sur les défis à relever.

Pour chaque résultat attendu, il est nécessaire de vérifier la conformité des indicateurs définis dans le manuel des procédures du cadre de partenariat en vue de disposer d'un cadre de résultats cohérent.

Sur les mécanismes de gestion

Pour chaque mécanisme de gestion, les recommandations sont en relation étroite avec les contraintes et limites identifiées. Le groupe de partenariat, après validation pourra leur conférer une dimension plus opérationnelle, adaptée à la philosophie d'intervention des parties prenantes et en fonction des priorités et moyens mobilisables.

Le système de planification

L'amélioration du système de planification nécessite un meilleur ciblage des activités, en relation avec les missions clés de pilotage et de suivi de la SRP au niveau régional et l'harmonisation du plan d'action régional avec les autres interventions à caractère national et local. De façon spécifique, les mutations suivantes sont nécessaires :

- Élaborer les plans d'actions autour des fonctions clés de pilotage et de suivi de la SRP et pour une durée annuelle
- Définir des indicateurs de performances en relation avec la matrice des résultats attendus (définis dans la convention de financement)
- Élaborer des fiches d'activités
- Allouer une subvention globale au comité régional sous forme d'appui institutionnel en vue de renforcer son autonomie et communiquer suffisamment tôt le montant pour faciliter le cadrage et l'arbitrage des activités à mener

- Évaluer les besoins en ressources additionnelles et définir un plan de mobilisation des ressources
- Évaluer les coûts de l'assistance technique et leurs modalités de prise en charge
- Harmoniser les plans d'actions régionaux aux autres interventions à caractère national et local liées à la SRP et tenir compte des agendas des différentes parties prenantes.

L'assistance technique

En vue de rendre plus efficace l'assistance technique aux acteurs et organes chargés du pilotage et du suivi de la SRP au niveau régional, les recommandations suivantes ont été identifiées :

- réaliser le bilan des compétences nécessaires pour une prise en charge efficace des fonctions de pilotage et de suivi de la SRP au niveau régional ;
- sur la base des résultats du bilan des compétences, définir les besoins d'appui en relation avec l'expertise disponible au sein du GTR et l'expertise externe nécessaire ;
- discuter et valider les Tdr des contrats d'assistance technique avec les principaux bénéficiaires et en assurer une large diffusion,
- définir un système de capitalisation de l'intervention des prestataires externes pour favoriser l'appropriation de leur intervention ;
- définir un programme de renforcement des capacités des organes régionaux par la cellule pour une mise à niveau et un encadrement continu
- Définir un programme d'information et de formation collective des comités régionaux sur des thématiques clés en relation avec leurs mandats. A titre d'exemple les JAPP, la GAR, le suivi-évaluation, la communication et la concertation efficace. Ces activités, à l'exception des JAPP dont il est établi la pertinence de les mener au niveau régional pour en faire bénéficier au plus grand nombre, doivent être programmées et mise en œuvre au niveau national en regroupant l'ensemble des régions pour optimiser les moyens et favoriser l'émulation des acteurs locaux autour des ces concepts clés.

La gestion et le suivi financier

La spécificité des mécanismes et règles à mettre en œuvre pour assurer une bonne gestion et un suivi régulier de la mise en œuvre des conventions nécessite un appui conseil qui rationalise le dispositif actuel, élabore un plan de renforcement des capacités des organes et acteurs chargés de la gestion et du suivi du cadre de partenariat.

Afin de lever les contraintes identifiées, les mesures suivantes sont préconisées :

- Harmoniser et simplifier les procédures entre PTF,
- Élaborer une matrice des résultats attendus, annexée à la convention, unique base d'évaluation et de suivi des résultats visés par le cadre de partenariat,
- Intégrer à cette matrice, des résultats spécifiques portant sur le code de conduite
- Signer des conventions pour une durée de trois (3) ans en vue d'intervenir à l'horizon du DSRP 2 et de favoriser la continuité du fonctionnement du comité régional
- Simplifier la mise à disposition des ressources et prévoir des allocations financières semestrielles, dont le décaissement est conditionné par la transmission de rapports techniques et financiers sur la base de formats standardisés
- Recruter un conseil pour rationaliser et adapter le dispositif et les outils déjà formalisés au contexte d'une responsabilisation accrue des comités régionaux
- Renforcer les capacités des comités régionaux en matière de reporting technique et financier ;

- Evaluer annuellement la mise en œuvre des conventions ;
- Réaliser un audit technique et financier après la première année d'exécution des conventions et à la fin du DSRP 2.

La mise en œuvre du panier commun, compte tenu des nombreux préalables qu'elle exige, peut être envisagée à la fin du DSRP 2.

La poursuite de la mise à disposition directe des subventions auprès du comité régional doit être simplifiée et encadrée par un système de reporting efficace et systématique. A cette fin, les décaissements doivent être réalisés après transmission et examen de la conformité des rapports techniques et financiers aux formats préétablis. Ces rapports doivent être renseignés de façon pertinente d'une part la matrice des résultats en ce qui concerne le rapport technique et d'autre part établir la traçabilité de l'utilisation des ressources en ce qui concerne le rapport financier. Cette approche assure la transparence de gestion, respecte l'autonomie et favorise une responsabilisation accrue des acteurs locaux en vue de la pérennisation de l'expérience.

Mécanisme de coordination et de suivi technique

Afin de favoriser une coordination efficace du processus à travers notamment un cadre prédéfini d'intervention et la mise en œuvre d'outils appropriés pour une communication régulière entre acteurs, les améliorations suivantes ont été identifiées :

- Formaliser le fonctionnement du groupe technique du CdP en précisant la périodicité des rencontres, l'ordre du jour minimal pour le suivi des activités du cadre de partenariat, les modalités de convocation et d'information des membres, le rôle du secrétariat permanent
- Élargir le groupe technique au représentant des comités régionaux, celui de Dakar peut valablement représenter les autres régions
- Doter le groupe technique du CdP d'un plan de travail décliné en tableau de bord stratégique qui permet de renseigner valablement l'état d'avancement du cadre de partenariat et l'atteinte des résultats visés
- Harmoniser les programmations des comités régionaux et celui du groupe technique au calendrier de la cellule pour éviter les télescopages et renforcer la synergie des interventions
- Organiser l'assistance technique autour des besoins d'appui de la cellule en tant que coordonnateur du groupe technique du CdP et renforcer son leadership
- Circonscrire l'intervention du consultant à temps partiel dans le cadre de l'assistance technique de la Gtz-Mef à la Cellule, en sa qualité de coordonnateur du groupe technique du CdP, à des missions d'appui technique et administratif de supervision (élaboration de Tdr, exploitation des courriers et suivi des échanges, mise en place et suivi des tableaux de bord, organisation et facilitation des réunions du groupe technique, élaboration de procès verbaux). Le conseil à temps partiel ne peut valablement être chargé parallèlement d'activités de mise en œuvre des programmes de travail telles que l'organisation et la facilitation de séminaires, rédaction de rapports, la formation et la capacitation des acteurs, qui doivent systématiquement être confiées à des prestataires externes pour plus d'efficacité et pour la séparation des rôles.
- Définir un plan de communication interne du cadre de partenariat qui harmonise et rationalise les supports et favorise une communication régulière entre les différentes parties prenantes
- Utiliser le système d'information mis en place par le PNDL entre ARD, en sa qualité de secrétariat permanent du comité régional, pour renforcer la communication entre le niveau national et le niveau régional.

3 Conclusion

La mise en œuvre de la phase test du cadre de partenariat a globalement favorisé le fonctionnement des organes régionaux chargés du pilotage et du suivi de la SRP au niveau régional. Les acteurs locaux sont progressivement sensibilisés sur la SRP et sont impliqués dans le suivi du DSRP à travers l'exercice portant sur les rapports d'avancement annuels du DSRP.

Un certain engouement et intérêt sont suscités par les rencontres tant du niveau national que local sur l'atteinte des résultats visés par la SRP même si certains facteurs limitent encore les initiatives. Il s'agit tout particulièrement d'une information et d'une vulgarisation encore insuffisantes à la base, des responsabilités peu clarifiées, une prise d'initiative limitée des acteurs locaux et un coaching intermittent et insuffisant du niveau central sur le niveau local.

Néanmoins, la mise en œuvre de la phase test du cadre de partenariat a mis en exergue des atouts et acquis majeurs qui sont de nature à favoriser l'extension et la généralisation de l'expérience, il s'agit notamment :

- du partage d'une vision commune de la mise en œuvre de la SRP au niveau régional ;
- l'intérêt et l'engagement des PTF qui se réunissent régulièrement au sein d'un groupe de travail dédié au processus
- l'implication et la responsabilisation des acteurs locaux dans le pilotage et le suivi de la SRP au niveau régional
- la valorisation de l'expertise locale et le renforcement des capacités de programmation des activités de pilotage et de suivi de la SRP au niveau régional
- l'harmonisation des procédures d'intervention.

Au plan externe, les menaces et opportunités suivantes ont été identifiées :

MENACES	OPPORTUNITÉS
L'absence ou la faiblesse des ressources mobilisables est de nature à défavoriser le fonctionnement pérenne des organes régionaux et la mise en œuvre des activités de pilotage et de suivi de la SRP au niveau régional	Un intérêt encore réel des PTF à soutenir l'initiative du cadre de partenariat conformément à la déclaration de Paris
	La disponibilité d'une réelle expertise locale pour accompagner de façon efficace le pilotage et le suivi de la SRP
	La dévolution aux acteurs locaux, notamment les élus locaux, d'un rôle de plus en plus accru dans la promotion du développement socio-économique
	Le renforcement des capacités des élus locaux constitués en association faitière, UAEL, pourrait favoriser le portage d'un plaidoyer efficace pour la poursuite et la généralisation du cadre de partenaire.

Par ailleurs, l'évaluation globale de la pertinence, l'efficacité et la pérennité du cadre de partenariat révèle la situation suivante :

- La pertinence du cadre de partenariat est aujourd'hui plus que jamais établie et actuelle. La situation de pauvreté quasi extrême du milieu rural et la faible structuration des

organes régionaux pour le pilotage et le suivi de la SRP militent pour le maintien de l'expérience en cours et sa généralisation à toutes les régions du pays.

- La mise en œuvre du cadre de partenariat a favorisé la réalisation des contributions régionales au rapport d'avancement du DSRP, la sensibilisation progressive des acteurs locaux en matière de SRP mais une efficacité globale limitée par la faible appropriation du processus par les acteurs locaux, un suivi insuffisant des activités et une mise en œuvre peu effective du code de conduite défini par le CdP.
- Il est trop tôt pour se prononcer sur la pérennité de l'expérience menée. Cependant la fusion des deux organes, la qualité de l'expertise au niveau des GTR et la restructuration en cours des ARD sont des évolutions heureuses qui devraient contribuer à favoriser un pilotage et suivi régulier et pérenne de la SRP au niveau régional.

En définitive, après une phase pilote de seulement six mois, le cadre de partenariat pour le fonctionnement du dispositif de pilotage et de suivi de la SRP dans les onze régions du Sénégal affiche un bilan globalement positif en considérant les difficultés et la situation léthargique qui caractérisaient les organes de pilotage et de suivi de la SRP au niveau régional.

Du fait de la pertinence de ses interventions et des résultats enregistrés en regard des résultats visés, non seulement l'intérêt à l'égard de cette expérience ne se tarit pas, mais les besoins exprimés pour un tel appui vont sans cesse croissants. On a pu constater à travers l'évaluation, l'énorme potentiel en matière d'expertise locale qui devrait être exploité pour assurer un pilotage et un suivi efficaces de la SRP au niveau régional en vue de l'atteinte des résultats visés.

La combinaison des acquis et atouts identifiés lors de la mise en œuvre de la phase pilote du cadre de partenariat et des immenses besoins ressentis par les acteurs locaux, plaide en faveur de la poursuite et de la généralisation de l'expérience à l'ensemble des régions du Sénégal.

Annexes

Annexe 1 Termes de référence de l'évaluation

Évaluation de la Phase Pilote de Mise en œuvre du Cadre de Partenariat pour le Renforcement du Dispositif de Pilotage et de Suivi de la SRP dans les Régions du Sénégal

1- Contexte

Sur la base des leçons apprises du DSRP-I et des principes sous-tendant la Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'Aide, un cadre de partenariat entre la Cellule de Suivi du Programme de Lutte contre la pauvreté (CSPLP), les partenaires techniques financiers et les organes régionaux de pilotage et de suivi du DSRP a été défini pour harmoniser et accroître l'efficacité des interventions visant à renforcer les capacités de pilotage, de mise en œuvre et de suivi du DSRP au niveau décentralisé. Le but poursuivi à travers cette initiative est le *renforcement des capacités des acteurs régionaux et nationaux afin qu'ils assument de manière engagée et responsable leurs mandats pour le pilotage et le suivi de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté dans les régions tout en renforçant la politique de décentralisation*. L'année 2008 consacre le lancement du cadre de partenariat à titre expérimental dans les régions de Fatick, Kaolack, Kolda, Ziguinchor, Tambacounda et Matam. Ces régions ont bénéficié du soutien technique et financier de la Coopération Autrichienne, de la GTZ, de l'UNFPA, de l'UNICEF et du PNUD. Des conventions ont été signées à cet effet entre la Cellule de Suivi du Programme de Lutte contre la Pauvreté (CSPLP), les Conseils Régionaux de Fatick, Kaolack, Kolda, Ziguinchor, Tambacounda et Matam et les partenaires techniques et financiers.

La phase de planification a permis aux organes régionaux de pilotage et de suivi de la SRP de définir des plans d'actions dont la mise en œuvre desdits plans d'actions a été assurée par les Groupes de Travail Restreints assistés par les consultants. Un groupe technique regroupant la CSPLP, la Direction de la Dette et des Investissements (DDI), les élus locaux (UAEL) et les partenaires techniques et financiers a été mis en place pour coordonner cette initiative et en assurer le suivi et la supervision. Les résultats suivants sont attendus de la mise en œuvre des plans d'actions régionaux:

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

C'est au terme de l'expérimentation du cadre de partenariat pendant six mois dans six régions du Sénégal que l'évaluation de la mise en œuvre du cadre de partenariat est initiée en prélude à l'élaboration des plans d'actions 2009 pour le renforcement du dispositif de pilotage et de suivi de la SRP dans les régions.

2- Objectifs et Résultats

2.1 Objectif général

L'évaluation de la phase pilote vise à identifier, à partir des leçons apprises de l'analyse de la pertinence, de l'efficacité et de la pérennité des interventions menées au cours de l'année 2008 :

- Les conditions optimales pour la mise en œuvre du cadre de partenariat ;
- Des orientations stratégiques pour l'élaboration des plans d'actions 2009.

2.2 Objectifs spécifiques

- Faire le **bilan** des progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans d'actions régionaux au regard des résultats attendus ;
- Analyser les **écarts entre les résultats atteints et ceux escomptés** en faisant ressortir les forces, les faiblesses, les opportunités et les risques ;
- Evaluer **l'opérationnalité et l'efficacité des modalités de gestion technique et financière** du cadre de partenariat retenues notamment par rapport aux aspects relatifs à : **(i)** l'assistance technique ; **(ii)** la coordination ; **(iii)** le suivi et la supervision et **(iv)** la gestion financière.
- Identifier des **leçons apprises** et des **bonnes pratiques** et proposer sur cette base des **recommandations** pour l'amélioration des performances du cadre de partenariat (i) et des **orientations stratégiques** pour l'élaboration des plans d'actions 2009(ii).

2.3 Résultats attendus

- Le bilan des progrès réalisés vers l'atteinte des résultats attendus est réalisé ;
- Les écarts entre les résultats atteints et ceux escomptés sont analysés ;
- La pertinence et l'opérationnalité des modalités de gestion technique et financière du cadre de partenariat sont évaluées ;
- Des recommandations pratiques pour l'amélioration des performances du cadre de partenariat et des orientations stratégiques pour l'élaboration des plans d'actions 2009 sont définies.

Questions clés pour l'évaluation du cadre de partenariat

L'évaluation de la phase pilote de mise en œuvre du cadre de partenariat devra permettre d'améliorer les mécanismes de planification et de gestion des plans d'actions régionaux. Pour ce faire, elle devra permettre d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

1) Pertinence

- ✓ Les plans d'actions régionaux (articulés autour de 5 modules) sont-ils en adéquation avec les besoins de renforcement de capacités des organes régionaux de suivi de la SRP ?
- ✓ Les modalités de mise en œuvre et de gestion du cadre de partenariat sont-elles opérationnelles ? sont-elles en adéquation avec les procédures des partenaires techniques et financiers ?

2) Efficacité

- ✓ Les résultats attendus de la mise en œuvre des plans d'actions régionaux ont-ils été atteints ?
- ✓ L'assistance technique a-t-elle permis d'améliorer le fonctionnement des organes régionaux conformément à leur mandat ?

- ✓ Les critères de qualité ont-ils été respectés dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'actions régionaux ?

3) Pérennité

- ✓ Les acteurs régionaux se sont-ils approprié des acquis du cadre de partenariat ? Sont-ils en mesure de s'impliquer dans la conception d'outils de planification et de suivi de la SRP adaptés aux spécificités régionales (POR, cadre institutionnel de pilotage et de suivi du DSRP, mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du DSRP etc.) ? Leurs contributions sont-elles effectivement prises en compte dans le processus SRP ?
- ✓ La mise en œuvre des plans d'actions régionaux a-t-elle permis d'autonomiser les organes régionaux de pilotage et de suivi du DSRP dans l'exercice de leurs mandats ? En quoi cela affecte-t-il le système de suivi de la SRP ?
- ✓ Le cadre de partenariat a-t-il permis de renforcer la CSPLP dans sa mission de coordination et de suivi de la SRP dans les régions notamment ?
- ✓ Les partenaires techniques et financiers sont-ils disposés à poursuivre leur soutien à la mise en œuvre du cadre de partenariat ? sont-ils prêts à étendre leurs interventions à d'autres régions ?

Méthodologie

La phase pilote de mise en œuvre du cadre de partenariat sera évaluée selon une approche participative impliquant les membres du groupe technique cadre de partenariat, les consultants ayant accompagné le processus de mise en œuvre des plans d'actions et les comités régionaux de suivi du DSRP-II. Le bilan des progrès réalisés, l'analyse des écarts entre les résultats atteints et ceux escomptés et l'évaluation de la pertinence et de l'opérationnalité des modalités de gestion seront faites en référence aux **critères de qualité** devant sous-tendre le processus de mise en œuvre du cadre de partenariat. Il s'agit de : **(i)** la responsabilisation ; **(ii)** l'implication et la participation effective de tous les acteurs régionaux ; **(iii)** le respect des engagements du partenariat ; **(iv)** le respect du code de conduite notamment en ce qui concerne l'engagement, l'intégrité et la transparence dans la gestion ; **(v)** la communication et le dialogue ; **(vi)** le travail en équipe et **(vii)** la résolution des problèmes.

L'évaluation de la phase pilote de mise en œuvre du cadre de partenariat se fera en deux principales étapes :

- L'évaluation de l'opérationnalité et l'efficacité du dispositif et des modalités de gestion technique et financière du cadre de partenariat ;
- L'évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions 2008.

Ces deux étapes seront réalisées principalement à travers deux processus :

4.1 La tenue d'atelier d'évaluation participative des mécanismes de mise en œuvre du cadre de partenariat et de la mise en œuvre des plans d'actions régionaux

L'atelier sur les mécanismes de gestion technique et financière du cadre de partenariat sera évalué par le groupe technique du cadre de partenariat et les consultants, il permettra d'examiner les résultats enregistrés sur les aspects spécifiques suivants :

- Du **système de planification des interventions** reposant sur des plans d'actions standardisés articulés autour des modules suivants : **(i)** renforcement des capacités des organes régionaux ; **(ii)** communication et vulgarisation de la SRP ; **(iii)** élaboration de documents régionaux opérationnels ; **(iv)** suivi des programmes et projets ; **(v)**

- préparation du rapport d'avancement de la mise en œuvre de la SRP au niveau régional ;
- De **l'assistance technique** aux comités régionaux et son impact sur le fonctionnement des **organes régionaux** de pilotage et de suivi de la SRP ;
 - Des **mécanismes de gestion et de suivi financiers** de la mise en œuvre des plans d'action à travers l'analyse du processus : **(i)** d'élaboration et de signature des conventions de financement ; **(ii)** de la mise à disposition des ressources ; **(iii)** de suivi financier de la mise en œuvre des plans d'actions ;
 - Des mécanismes de **coordination et de suivi technique** de la mise en œuvre des plans d'actions aussi bien au niveau régional qu'au sein du groupe technique cadre de partenariat.

Cet atelier devra contribuer à la **formulation de recommandations pratiques pour l'amélioration de l'efficacité des mécanismes de gestion technique et financière** du cadre de partenariat. A l'issue de l'atelier une note de synthèse sur la pertinence et l'opérationnalité des mécanismes de gestion du cadre de partenariat sera élaborée par le consultant.

L'atelier d'évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions régionaux par les Groupes de Travail Restreints (GTR) régionaux a pour objectif :

- D'établir le **bilan** des progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans d'actions régionaux au regard des résultats attendus ;
- D'évaluer le **fonctionnement du comité régional** de suivi du DSRP par rapport au rôle qui lui est dévolu ;
- D'évaluer la **qualité de l'assistance technique** en fonction des besoins de la région et des résultats attendus ;
- D'évaluer le **respect des critères de qualité** aux différentes étapes du processus de mise en œuvre des plans d'actions ;
- De formuler des **recommandations** sur les conditions optimales de mise en œuvre du cadre de partenariat ;
- De dégager des **perspectives** pour les plans d'actions 2009.

Pour chacun de ces axes stratégiques, les Groupes de Travail Restreints procéderont à l'analyse des progrès réalisés et à l'identification des atouts, des contraintes, des opportunités et des risques.

Le premier atelier a été organisé le 29 Janvier 2009 et le second les 23,24 et 25 février 2009. Les résultats de ces ateliers seront complétés par une analyse documentée afin de disposer d'éléments permettant d'étayer les principaux résultats enregistrés au cours de la phase d'évaluation participative.

4.2.L'analyse documentée permettant de disposer de résultats documentés et fiables et d'une bonne caractérisation des atouts et contraintes ainsi que des recommandations clés pour la suite du processus

L'intervention du consultant consistera, à partir des résultats des deux ateliers et des principales interrogations issues des échanges à :

- Examiner et analyser la documentation sur tout le processus (les documents portant objectifs et mécanismes de mise en œuvre du cadre de partenariat, les conventions

- signées, les contrats des consultants, les plans d'actions régionaux et les rapports d'activités techniques et financiers etc.)
- Réaliser un questionnaire par groupe d'acteurs (PTF, consultants, comités régionaux etc.) pour disposer d'une perception chiffrée et documentée sur les résultats, contraintes et recommandations par groupe d'acteurs
 - D'organiser des visites de terrain auprès de deux régions bénéficiaires et une région non bénéficiaire pour évaluer la pertinence de l'appui issu du cadre de partenariat et caractériser les atouts et contraintes majeurs
 - De réaliser un rapport d'évaluation qui couvre tous les aspects visés et apporter des réponses documentées et fiables sur les résultats atteints
 - De proposer une note de plaidoyer en vue de l'extension et la généralisation du cadre de partenariat à toutes les régions du pays et en vue de la capitalisation de l'expérience et l'appropriation du processus.

5-1 Profil du consultant

Le profil suivant est requis pour le consultant :

- Avoir une expertise et une expérience en matière d'évaluation ;
- Avoir une bonne connaissance du cadre de partenariat ;
- Avoir une bonne connaissance de la décentralisation et du développement local ;
- Ne pas avoir été partie prenante dans la mise en œuvre du cadre de partenariat.

Annexe 2 Questionnaires aux différentes parties prenantes

Mission d'évaluation de la phase pilote de mise en œuvre du cadre de partenariat pour le renforcement du dispositif de pilotage et de suivi de la SRP dans les régions du Sénégal

Questionnaire N° 1 Cible : Comités Techniques Restreints

1/ Coordonnées

Intitulé de l'organisation :	
Nom du responsable du processus :	
Fonction :	
Adresse :	
Tél. :	Fax :
E-mail :	Site Internet :

2/ Mise en place et composition du Comité technique restreint

Date de mise en place	Responsable du secrétariat du comité restreint	Membres

3/ Missions du comité technique restreint

Missions et attributions du comité restreint dans le cadre du pilotage et du suivi de la SRP	
Quelles sont les missions non encore prises en charge ?	

	<hr/> <hr/> <hr/>
Quelles sont les principales raisons de la non prise en charge de ses missions ?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

4/ Mise en œuvre des plans d'actions régionaux

Résultats visés	Résultats atteints	Atouts	Contraintes	Risques	Recommandations

5/ Mécanismes de gestion du cadre de partenariat

Thématique	Résultats visés	Résultats atteints	Atouts	Contraintes	Risques	Recommandations
Planification						
Assistance technique						
Gestion financière						
Suivi technique						
Coordination						
Information/communication						

6. Évaluation globale du processus

Thématique	Très satisfaisant	Satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Pas satisfaisant
Atteinte des résultats visés				
Respect des principes et valeurs				
Responsabilisation des acteurs				
Appropriation du processus par les acteurs				

7. Recommandations majeures pour la poursuite du processus

Mission d'évaluation de la phase pilote de mise en œuvre du cadre de partenariat pour le renforcement du dispositif de pilotage et de suivi de la SRP dans les régions du Sénégal

Questionnaire N° 2
Cible : Partenaires techniques et financiers

1/ Coordonnées

Intitulé de l'organisation :	
Nom du responsable du processus :	
Fonction :	
Adresse :	
Tél. :	Fax :
E-mail :	Site Internet :

2/ Convention

Région bénéficiaire :

Date de signature	Période de mise en œuvre	Signataires	Montant de la convention	Montant décaissé à ce jour

3/ Contrat du consultant

Signataire du contrat	Période	Montant du contrat	Phases de paiement	Montant décaissé à ce jour

4. Missions des PTF

Missions et attributions du PTF dans le cadre de la mise en œuvre de la convention	
Quelles sont les missions non encore remplies ?	

Quelles sont les principales raisons de la non prise en charge de ses missions ?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	-------------------------------

4. Suivi évaluation de la convention

Quelles sont les activités de suivi évaluation qui ont été prévues	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	-------------------------------------

Quelles sont les activités réalisées ?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	-------------------------------

Quelles sont les principales contraintes rencontrées en matière de suivi évaluation de la mise en œuvre de la convention ?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	-------------------------------

5. Coordination du processus

Quelles sont les activités de coordination prévues	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	-------------------------------------

Quelles sont les activités de coordination menées ?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
--	-------------------------------------

Quelles sont les principales contraintes et limites rencontrées en matière de coordination du processus ?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
--	-------------------------------------

6. Évaluation globale du processus
Atouts, contraintes majeures, risques et recommandations

Thématique	Forces/Atouts	Faiblesses/contraintes	Risques	Recommandations
Mise en œuvre de la convention				
Intervention des consultants				
Planification				
Gestion financière des conventions				
Suivi évaluation des activités				
Coordination				
Information/communication				

Appréciation globale de la mise en œuvre de la phase pilote

Thématique	Très satisfaisant	Satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Pas satisfaisant
Atteinte des résultats visés				
Respect des principes et valeurs				
Responsabilisation des acteurs				
Appropriation par les acteurs				

7. Recommandations majeures pour la poursuite du processus

Quelles sont les missions non encore remplies ?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Quelles sont les principales raisons de la non prise en charge de ses missions ?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

4. Assistance technique à la mise en œuvre du plan d'actions régional

Quelles sont les activités qui ont été prévues	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Quelles sont les activités réalisées ?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Quelles sont les principales contraintes rencontrées pour l'assistance technique à la mise en œuvre du plan d'action régional?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

5. Assistance technique en matière de suivi technique et financier des activités

Quelles sont les activités d'assistance technique prévues ?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Quelles sont les activités réalisées par le consultant ?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Quelles sont les principales contraintes et limites rencontrées en matière d'assistance technique pour le suivi technique et financier des activités ?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

6. Évaluation globale du processus

- Atouts, contraintes majeures, risques et recommandations

Thématique	Forces/Atouts	Faiblesses/contraintes	Risques	Recommandations
Mise en œuvre des plans d'actions régionaux				
Assistance technique aux comités régionaux				
Planification				
Gestion financière des conventions				
Suivi évaluation des activités				
Coordination				
Information/communication				
Contrat du consultant				

- Appréciation globale de la mise en œuvre de la phase pilote

Thématique	Très satisfaisant	Satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Pas satisfaisant
Atteinte des résultats visés				
Respect des principes et valeurs				
Responsabilisation des acteurs				
Appropriation par les acteurs				

7. Recommandations majeures pour la poursuite du processus

Annexe 3 Liste des personnes rencontrées

Nom et prénom	Fonction	Structure	Coordonnées
Alassane DIA	Directeur	Agence Régionale de Développement de Fatick	33 949 20 27 77 725 00 48
Alassane NDOUR	Secrétaire Général	Conseil Régional de Fatick	
Léon SARR	Responsable service économique	Conseil Régional de Fatick	77 555 80 82
Monsieur SALL	Chargé de mission	Service régional de l'Aménagement du Territoire de Fatick	33 949 12 28 77 565 26 69
Faly Sow	Adjoint du Gouverneur	Gouvernance de la région de Fatick	
Samba Gallo BA	Directeur	Service Régional de la Statistique de Tamba	33 981 11 82 77 632 27 48
Samba BATHILY	Directeur	Service régional de l'Aménagement du Territoire de Tamba	
Bamba KONE	Adjoint au Gouverneur	Gouvernance de la région de Tamba	77 529 06 22
Cherif Diagne	Directeur	Agence Régionale de Développement de Thiès	77 577 15 51
Oumou Mbaye SY	Directrice	Service régional de la Planification de Thiès	77 645 16 86
Aida Diop FALL		Service Régional d'Appui au Développement Local de Thiès	33 951 12 94
Meissa NDOUR		Service régional de la Statistique de Thiès	33 951 16 18 77 501 76 01
André SENGHOR		Société civile Thiès	33 951 25 76 77 641 51 52
Seynabou Diouf NIASS	Consultant	Cabinet EMAP	77 651 02 38
Awa Maty Basse BA	Chargé de mission	CSPLP/MEF	33 8892166 77 6053557
Oumar CISSE	Chargé de programme	GTZ-PROCAS	33 938 80 60 33 889 96 80
Noriko SAKAMOTO	Chargé de programme	UNICEF	33 889 03 00
Soukeynatou FALL	Chargée de programme	FNUAP	33 8896767
Touty Cissé NDIAYE	Chargée de programme	GTZ-MEF	33 8225819 77 3267577
Nathalie Manga BADJI	Consultant	GTZ-MEF	77 569 11 52