

## **Présentations sur la thématique 1: Produire des résultats de développement**

Facteurs de réussite et les obstacles dans la mise en place d'une gestion axée sur les résultats :

1. La formulation et la mise en œuvre de stratégies nationales de développement/réduction de la pauvreté axées sur les résultats (indicateur 1 de l'enquête suivi de la Déclaration de Paris). La stratégie formule des objectifs en termes de résultats quantifiables en définissant la chaîne des résultats attendus.
2. La mise en place et l'utilisation de cadres de résultats (indicateur 11 de l'enquête suivi de la Déclaration de Paris) qui incluent tant des indicateurs de résultat que de produit/réalisation.
3. Les processus de planification, de budgétisation, d'exécution (y compris système de gestion des dépenses publiques) sont orientés vers les résultats (par exemple, mise en place de cadre de dépense à moyen-terme, d'une budgétisation par programme etc.).
4. Le développement de modalités d'aide au développement qui utilisent les systèmes nationaux par exemple, aide budgétaire globale ou sectorielle, programmes sectoriels multi-donneurs, aide basée sur les résultats (décaissement ex-post sur la base de résultats constatés).
5. Les pays partenaires et les donneurs travaillent conjointement au renforcement des capacités en gestion axée sur les résultats.

## Présentation sur les bonnes pratiques

1) Depuis l'indépendance, le Sénégal s'est toujours doté de plans globaux de développement et des politiques sectorielles avec des horizons temporels différents avec des efforts pour fixer des résultats quantifiables, plus tard des cadres logiques plus ou moins élaborés.

❖ Il a connu trois étapes importantes :

- de 1960 au milieu des années 80, les plans furent des paquets de projets avec des coûts estimatifs ;
- de 1987 à 2000, le nouveau système de planification a amélioré ses outils conceptuels de planification, de programmation et de budgétisation : un plan d'orientation, les perspectives triennales appuyée sur un cadrage macroéconomique et le niveau d'exécution des projets, le PTIP, etc. ;
- à partir de 2000, l'avènement des DSRP et SNDES (mutation du DPES) avec des horizons de plus en plus allongés et emphase sur de nouvelles dimensions : (i) renforcement du processus de formulation et de mise en œuvre des stratégies avec l'implication de divers acteurs, (ii) renforcement des approches de la gestion axée les résultats du développement (cadres de résultats, cadres logiques) dans l'élaboration des stratégies et programmes, des budgets, du suivi et de l'évaluation des performances, etc., (iii) l'alignement de l'aide sur les priorités du pays, et (iv) les exercices de responsabilité mutuelle ou de reddition des comptes (redevabilité mutuelle).

❖ Leadership technique national sur l'ensemble du processus d'élaboration des stratégies.

2) Avant 2000, les cadres de résultat se confinaient aux projets, programmes et politiques sectorielles. Avec l'avènement des DSRP, l'arsenal d'indicateurs vise à couvrir les progrès de la stratégie, établir une liste d'indicateurs SMART et mettre en place un système d'information cohérent.

3) A cet effet, des efforts notables ont été fournis mettre en place de processus de planification, de budgétisation, d'exécution de plus en plus orientés vers les résultats : des budgets par objectifs au niveau sectoriel, extension des CDSMT, CDMT global et préparation de la mise en place des directives du Cadre harmonisé des gestion des finances publiques de l'UEMOA (LOLF, DPBEP, DPPD, etc.)

4) Pour réaliser les objectifs des DSRP et atteindre les OMD, des efforts ont été déployés pour mobiliser les ressources conformément aux recommandations du Consensus de Monterrey et aux engagements de certains grands fora (Déclarations de Rome et de Paris, Programme d'Action d'Accra et Partenariat de Busan). C'est ainsi qu'un plan d'action pour l'efficacité de l'aide au Sénégal a été mis conçu et que diverses modalités d'aide au développement basée sur les résultats et utilisant les institutions et systèmes nationaux ont été proposées notamment, l'aide budgétaire globale ou sectorielle, le renforcement des approches basées sur le programme, des dispositifs communs (basket funds ou panier communs, coopération déléguée, etc.), etc.

5) Face aux difficultés rencontrées par les divers acteurs du développement dans la gestion des politiques publiques, le Gouvernement a initié plusieurs projets et programmes de renforcement des capacités avec l'appui des PTF, par exemple le Programme national de bonne gouvernance, les plans d'action CFAA&CPAR., le PRBF, la SNDS, des composantes significatives dans des programmes sectoriels (éducation, santé, agriculture, justice, ), etc.

## Présentation sur les contraintes majeures

- 1) Un certain nombre de problèmes identifiés :
  - quelques limites dans les capacités de formulation et de mise en œuvre,
  - manque de maîtrise des ressources de financement (information non exhaustive des PTF),
  - insuffisance de l'implication des acteurs, faible capacités des acteurs,
  - etc.
- 2) Contraintes notées :
  - difficultés à établir une liste réaliste, retard dans la mise en place du cadre de performance avec ses indicateurs pour le DSRP I, nombre d'indicateurs trop grand et difficile à gérer (puis réduit),
  - insuffisance des ressources pour la mise en place de systèmes d'information fiable et le suivi des progrès,
  - dispersion des efforts dans le soutien des PTF,
- 3) Plusieurs entraves relevées :
  - capacités de gestion des politiques publiques faibles (élaboration, planification, programmation, budgétisation, suivi, évaluation, conditions de travail, etc.) à divers échelons de l'Administration,
  - instabilité des structures administratives (nombreux remaniements, multiplication peu rationnelle des directions et services),
  - programmes de renforcement des capacités nombreux et variés,
  - etc.
- 4) Problèmes constatés au niveau des développements de modalités d'aide :
  - une sensibilisation insuffisante au niveau des hautes autorités,
  - un manque d'implication de certains démembrements importants de l'Etat et des acteurs non étatiques,
  - manque de signal fort, de leadership et d'indications précises du Gouvernement en direction des PTF sur les changements voulus,
  - etc.
- 5) Concernant le renforcement des capacités en gestion axée sur les résultats, des insuffisances ci-dessous :
  - la multiplicité des projets et programmes,
  - l'absence de coordination des initiatives des du Gouvernement et de ceux des PTF,
  - l'insuffisance de ressources pour financer certains programmes,
  - le faible développement de l'approche-programme dans la conception dans quelques uns de ces projets,
  - etc.