



Appréciation préalable des impacts sur la pauvreté du
Projet de Plateforme du Millénaire de Diamniadio

Rapport de documentation du processus d'introduction de l'outil
d'appréciation préalable de la Pauvreté (PIA) au Sénégal

Kerstin Meyer, Andrea Warner, Nathalie Manga Badji, Roland Hackenberg

Dakar, Juin 2007

SOMMAIRES

A	Introduction et Contexte.....	3
B	Revue analytique	4
	1. Analyse des acteurs	4
	2. Analyse du processus et leçons apprises.....	7
	3. Leçons apprises par rapport à l'instrument PIA.....	14
C	Perspectives pour la PIA au Sénégal.....	18

A Introduction et Contexte

1. La première introduction de la PIA (Poverty Impact Analysis ou Appréciation préalable de la pauvreté) au Sénégal s'est déroulée entre Février et Avril 2007. L'objet de l'application PIA a été le projet de plateforme industrielle de Diamniadio, un important et prestigieux projet d'investissement du gouvernement du Sénégal qui veut tirer profit des ressources du MCA. La PIA intervient à un moment où le projet est dans sa (dernière) phase de formulation. Les initiateurs et porteurs de cette évaluation sont la Cellule de Suivi du Programme de Lutte contre la Pauvreté du MEF (CSPLP/MEF) et l'Agence pour la Mise en œuvre de la Plateforme de Diamniadio (l'AMPMD). Le projet sénégalais-allemand de conseil auprès du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal (GTZ-MEF) a apporté un appui technique.
2. Le projet prévoit la mise en place d'une zone de production agro-industrielle, de service, d'habitats, etc. pour booster la croissance, créer de l'emploi et désengorger Dakar. La zone de la Plateforme est grande de plus de 6000 hectares et doit dans les scénarios optimistes attirer dans les vingt prochaines années environ 2000 entreprises et créer 75.000 emplois. Le coût global du projet est estimé à 1.2 milliards USD dont 630 millions à financer par le secteur privé; 400 millions pour le gouvernement du Sénégal et ses partenaires et le reste, soit 250 millions, par le Millénium Challenge Corporation (MCC) de la partie américaine.
3. Le processus d'introduction de la PIA a réellement démarré en Mars 2007 avec la présentation officielle de l'approche à un large public. Les activités suivantes de formations et de d'analyses ont été déroulées pendant une période intensive d'environ un mois en Avril 2007. Un atelier de restitution le 19 Avril 07, présidé par les institutions initiatrices, a permis la présentation publique et les échanges sur les résultats de la PIA. Notons que ces analyses ont immédiatement été valorisées dans la planification du projet et les négociations en vue de son financement. En Mai 2007, le rapport final de l'appréciation préalable de l'impact sur la pauvreté du projet de plateforme du millénaire de Diamniadio est disponible. Il est de suite utilisé pour le dressement d'un système de suivi des risques et la planification des mesures atténuantes.
4. Deux rapports essentiels documentent donc les résultats obtenus et les expériences faites. Il s'agit d'une part du document sur les conclusions de l'appréciation préalable de Diamniadio, en 2 tomes (tome 1 : matrices de synthèse, tome 2 : travail analytique préalable). Par ailleurs, il est apparu important à tous les acteurs d'informer sur le déroulement du processus en soi. Le présent rapport en fait justement la documentation. Outre le rappel de différentes étapes, il doit renforcer le processus d'apprentissage et améliorer les résultats techniques de futurs exercices d'appréciation PIA.
5. Ce document présente d'abord l'ensemble des acteurs porteurs du processus ; leurs rôles, intérêts et appréciation de la démarche. Une seconde partie aborde le processus d'analyse participative en soi : comme il a été prévu et son déroulement par la suite, les observations faites et ce qu'on peut en apprendre. Ensuite les constats et remarques par rapport à l'outil PIA lui-même sont présentés. La dernière partie se penche sur les perspectives d'utilisation future de la PIA au Sénégal. Les constats faits dans le présent rapport se fondent sur les documents de planification et de documentation et sur une pratique de feed back systématiques au cours des activités. A la fin du processus des interviews sur un échantillon de parties prenantes et une séance d'évaluation avec le noyau d'analystes ont fournis davantage d'informations.

Analyse des acteurs

Plusieurs parties ont porté l'introduction de la PIA. Il s'agit particulièrement de la CSPLP, de la GTZ-MEF et de l'AMPMD.

6. L'instar d'autres pays, le Gouvernement du Sénégal s'est engagé dans la réduction de la Pauvreté à travers l'élaboration d'un DSRP. Validé en octobre 2006, le DRSP II (2006-2010) s'est imposé comme le principal document de politique économique et sociale pour la croissance et la réduction de la pauvreté. Le sous-bassement est d'appuyer avec le DSRPII une rupture et d'intégrer la préoccupation de politiques et interventions plus cohérentes, coordonnées, axées aux résultats et aux impacts sur les groupes pauvres. Quatre axes de stratégies y ont été retenus dont le premier et celui de la création de richesses pro-pauvres (axe i). C'est dire que la promotion de la croissance et du développement est identifiée comme premier levier pour une réduction significative de la pauvreté. La Stratégie de Croissance accélérée (SCA) actuellement en élaboration sera un pilier de cette politique et un des ses éléments essentiels est la Plateforme de Diamniadio ; projet qui a justement fait l'objet de la première mise en application de la PIA au Sénégal. Ceci pour rappeler que c'est une intervention stratégique et de prestige pour l'Etat Sénégalais (plateforme de Diamniadio) qui a été testée à la PIA.

La Cellule de Suivi du Programme de Lutte contre la Pauvreté (CSPLP)

7. Ce recentrage de la politique économique et sociale dans son ensemble autour de la lutte contre la pauvreté est à l'origine de la mise en place d'une Cellule de Suivi des programmes de Lutte contre la Pauvreté (CSPLP) qui a un rôle de facilitation et de suivi du processus de DSRP ; travaillant principalement sur des questions quantitatives relatives au suivi des indicateurs du DSRP ainsi que sur l'accompagnement qualitatif et l'articulation des différentes politiques et interventions de lutte contre la pauvreté. La dimension financière liée au suivi de la mobilisation et de l'absorption des ressources et l'information communication sont d'autres missions de la CSPLP.

8. D'autant que la planification des projets au Sénégal se contente souvent de projections sur les activités/intrants et leurs extrants/outputs immédiats en supposant un impact sur la pauvreté sans trop tester cette hypothèse ; l'opportunité de la PIA ne pouvait que rapidement être saisie et confirmée. En outre, l'outil PIA apparaissait aux agents de la Cellule :

- Plus adaptable au contexte sénégalais ou spécifique au projet,
- Plus léger et moins coûteux en termes de temps et de ressources contrairement à d'autres outils¹ connus,
- Un moyen de renforcement des capacités des commissions DSRP, dans les régions notamment afin qu'elles soient en mesure d'apprécier les programmes régionaux prévus quant à leur impact sur la pauvreté et s'assurer d'une planification de développement pro pauvre.

La CSPLP s'est donc aisément positionnée pour initier et devenir la pièce motrice de l'introduction de la PIA au Sénégal. L'idée était qu'en dehors de leurs agents, les représentants des services sectoriels à vocation de planification et de conception de politiques, la société civile, les collectivités et le secteur Privé chargés du suivi national et régional de la SRP puissent participer et connaître l'outil.

¹ La PIA a souvent été mis en parallèle avec l'AIPS (Appréciation de l'Impact sur la Pauvreté et le Social) développé par la Banque mondiale dans le cadre de l'amélioration de la conception, la mise en œuvre et le suivi évaluation des stratégies de réduction de la pauvreté ou des autres politiques et stratégies en phase avec celles-ci.

9. Interrogée à la fin du processus sur ses attentes de départs et les acquis à la fin du processus, la Cellule aura particulièrement apprécié :

- La connaissance d'un outil d'évaluation ex-ante consensuel aux bailleurs et au Gouvernement du Sénégal, qui était effectivement souple et moins demandant en terme de capacités humaines, financières et logistiques.
- L'amélioration des connaissances sur la Plateforme qui apportera énormément dans le travail de suivi des indicateurs.
- Le renforcement des liens entre la Cellule et l'Agence d'une part. L'articulation renforcée entre le projet de Plateforme et le DSRP et les meilleures relations humaines entre agents des deux structures d'autre part.
- Les interrelations entre les différents acteurs de réussite de la Plateforme qui sont maintenant clairement identifiées au point où la consolidation de leur mise en relation sera facilitée.
- Le fait d'avoir exercé influence sur le système de suivi des risques et sur la planification des mesures d'atténuation du projet Diamniadio.

10. Le projet Assistance conseil au Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal (GTZ/MEF) est un projet de la coopération technique allemande qui fournit une assistance conseil en matière d'efficacité et d'efficience des réformes actuellement pilotés par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), tout en adoptant une approche systémique qui vise l'ensemble d'acteurs concernés par une réforme. Pour se faire, le projet GTZ/MEF développe une attitude anticipatrice et complémentaire dans les solutions à trouver aux besoins de ses partenaires - ici ceux liés à la formation - en utilisant entre autres sa connexion aux débats mondiaux notamment européens (OCDE) sur les questions de Développement.

Le projet GTZ-MEF

11. En proposant la PIA à la CSPLP, les attentes de la GTZ-MEF étaient entre autres:

- de participer à l'introduction pour vulgarisation d'un instrument d'analyse de l'impact sur la pauvreté des programmes et politiques, d'une part,
- et l'utilisation d'autre part pour les projets d'envergure des principes de gestion axée aux résultats plutôt que celle orientée aux inputs.
- De disposer d'un outil permettant une pratique d'analyses économiques semblables à des modélisations macroéconomiques ; mais qui contrairement à ces outils de spécialistes, est plus fort au niveau communicatif et donne des résultats discutés, raisonnés et partageables.
- Concernant le projet pilote, il était souhaité que l'appréciation aboutisse au renforcement de l'approche participative de Diamniadio.

Au finish, le constat a été d'avoir

- Pris part à des débats approfondis et différenciés sur l'hypothèse de la croissance pro pauvre : Par quel canal de transmission et dans quelle mesure investir dans un certain type d'infrastructures est bénéfique aux plus pauvres est l'une des nombreuses questions qui a été débattu de manière critique et différenciée ;
- contribué au développement des capacités au Sénégal dans la mesure où tout le travail a été accompli par des capacités locales avec un engagement volontaire ;
- Participé dans un processus d'envergure du point de vue des parties prenantes, prouvé par leur motivation et implication exceptionnelle ;
- Observé des changements de perception par rapport au niveau décisionnel du projet Diamniadio ;
- enregistré les bases d'un engagement pour une application de la PIA plus approfondie dans le pays.

12. L'Agence pour la Mise en Oeuvre de la Plateforme du Millénaire de Diamniadio (AMPMD) a pour mission de réaliser pour le compte du Gouvernement sénégalais, le projet de la plateforme de Diamniadio dans le cadre du Millénum Challenge Account (MCA). Son fondement est une approche de réduction de la Pauvreté par la Croissance « Reduce Poverty through Growth » que l'on retrouve dans le DSRP II, la SCA notamment. Déjà éligible en 2004, la validation de la proposition sénégalaise (concept paper, études de pré faisabilité) a finalement accusé un retard notable au point où le financement de la Plateforme par le MCC² n'est pas encore garanti. Le projet est toujours en formulation avec une série d'études celles socioéconomiques notamment à finaliser pour envisager une signature d'accord de financement à la fin de l'année 2007. On peut par conséquent parler d'une certaine pression subite par l'AMPMD au moment de la décision d'application PIA pour enfin réussir la finalisation et le démarrage du dossier sénégalais du MCA. Du fait des affectations de personnel entre les deux structures, l'AMPMD est en bonne communication avec la CSPLP et elle a pu de la sorte s'informer sur la PIA. L'AMPMD a fait épreuve d'un ownership élevé durant tout le processus – malgré le risque que ses conclusions soient critiques envers le projet. Elle a libéré plusieurs cadres principalement pour participer au groupe d'analystes, a financé les deux ateliers à Yene, a présidé la réunion de restitution et a fait traduire le rapport final en anglais.

L'agence pour la mise en œuvre de la plateforme Diamniadio (AMPMD)

13. L'AMPMD a d'autant plus accepté d'être l'objet « test » de la première application de l'outil PIA qu'elle lui a permis :

- D'être plus crédible envers le MCC qui a posé certaines conditions d'impacts socio-économiques à réaliser par le projet alors que l'Agence ne disposait jusque là en la matière que de peu d'outils
- De mieux comprendre le projet, sa relative complexité et la différenciation à faire dans le lien entre croissance par le développement industriel et lutte contre la pauvreté
- De disposer de plusieurs recommandations, éléments sensibles, catalysant ou de risques
- De pouvoir affiner certains canaux de communication et de partage pour être plus en phase avec les différents acteurs du projet
- De mieux appréhender les attentes des sénégalais par rapport à Diamniadio en terme de portée et d'enjeux du projet et en termes de défis posés au management de la Plateforme.
- D'élargir le cercle des nouvelles compétences au fait du Projet de Plateforme
- D'avoir réussi un travail de lobbying.
- D'avoir une vision plus claire du système de suivi-évaluation
- Et enfin de disposer d'un document de qualité sur l'appréciation des effets/impacts socioéconomiques et pro-pauvres de la Plateforme. Ce dernier résultat qui n'est pas des moindres, pourra être mis à son actif dans la poursuite des négociations avec le MCA.

14. Des représentants de la société civile tant au niveau national que le local ont pu pendre part à différents stades. Le comité local de suivi (CLS)³ de la Plateforme, sur proposition de l'AMPMD a été associé et pu bien s'impliquer vers la fin du processus. Ils ont adhéré à double titre : pour connaître l'outil PIA d'une part et apprécier Diamniadio d'autre part. Remarquons que pour le CLS, le focus se situait plutôt sur la Plateforme de sorte à s'assurer d'une meilleure

Les autres acteurs du processus

² Le Millénum Challenge Corporation (MCC) est la structure de supervision de l'initiative MCA pour le compte du Gouvernement américain.

³ L'exigence de la participation des bénéficiaires et des groupes affectés est une très forte condition de financement du MCC. C'est ainsi qu'un Comité Local de Suivi (CLS) de la Plateforme a été mis en place. Il intègre les principaux représentants de l'administration, des collectivités locales des organisations et associations des populations de la zone. Le CLS s'implique également dans l'information/sensibilisation sur le Projet.

intégration des intérêts locaux et s'informer pour mieux éclairer les populations. La commission « Collectivités Locales /DSRP » ne s'est jointe que tardivement au processus à cause de l'indisponibilité de personnes ressources contactées.

Abordant le secteur privé, le constat de son absence n'a été fait que tardivement. Avec le recul sa participation aurait été importante et recherchée.

15. Sachant qu'aucun intéressement financier n'a été fait, on peut témoigner d'autres dispositions des acteurs à s'associer et s'investir : « d'abord nous étions curieux de découvrir en exclusivité en Afrique francophone la PIA, ensuite les résultats de l'appréciation de Diamniadio, une initiative d'avenir pour notre pays, devenaient de plus en plus intéressants ».

Analyse du processus et leçons apprises

16. Le concept de départ de Janvier 2007 pour l'introduction de la PIA avait encore un focus sur le « renforcement des capacités » des parties prenantes qui était destiné aux responsables des organes de mise en œuvre du DSRP dans les onze (11) régions du Sénégal. A cet effet, la formation PIA devait être déroulée à titre test dans une région, portée si possible par son comité régional de suivi du DSRP : l'hypothèse à vérifier étant de savoir si une appréciation ex-ante améliorera la mise en œuvre du DSRP au niveau de cette région. Peu après, un changement au niveau du top management de l'AMPMD a consacré une plus forte synergie entre l'entre l'Agence et la CSPLP puisqu'un membre de la Cellule, rejoignit l'Agence avec la proposition de faire de la plateforme l'objet de l'application test de la PIA au Sénégal : cette évaluation ex-ante des incidences sur la pauvreté étant d'autant plus opportune et intéressante que les décideurs sénégalais ont de fortes attentes par rapport à la plus value de la Plateforme dans le développement du Sénégal.

17. La tableau suivant rappelle toutes les étapes de la planification de départ et les confronte avec ce qui a réellement été déroulé entre Janvier et Avril 2007.

Concept et planification de départ	Mise en oeuvre pratique du process
<p>1. Phase préparatoire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sélection de la région Pilote - Décisions sur les personnes à former - Préparation et planification d'ensemble - <u>Acteurs</u>: CSPLP et GTZMEF 	<p>1. Phase préparatoire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Choix du projet de la Plateforme de Diamniadio - Choix des personnes à former - Préparation et Planification de l'application - <u>Acteurs</u>: L' AMPMD devient le troisième acteur clé
<p>2. Introduction nationale de la PIA aux décideurs à Dakar</p> <ul style="list-style-type: none"> - La PIA doit être présentée à un haut niveau politique 1à 2 mois avant le démarrage de la formation PIA. - <u>Durée</u> : 1-2 heures la matinée - <u>Objectifs</u> : Ancrage de la PIA au niveau politique pour enclencher le processus. - <u>Participants</u> : Ministères clés (MEF, Planification, aménagement du territoire, statistiques, etc.), société civile, collectivités locales, PTF, et organisateurs (CSPLP, GTZ-MEF, AMPMD) et consultants. 	<p>2. Introduction nationale de PIA aux décideurs à Dakar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tenue de l'atelier d'introduction - <u>Durée</u> : 9h30 – 13h00 - <u>Participants</u> : décideurs nationaux et régionaux, GTZ et autres PTF - <u>N.B.</u> :L'introduction de la PIA est faite - pour des raisons non liées au process – deux (02) jours avant le premier atelier de formation. Néanmoins, une bonne dynamique de processus s'installe.
<p>3. Atelier de formation de personnes ressources (formation de formateurs) à Dakar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation d'une douzaine de formateurs issus des trois structures, des sectoriels, Société Civile, CL et Consultants - La formation PIA doit être illustrée à travers le cas concret de Diamniadio. - <u>Durée</u> : 2 jours - <u>Objectifs</u>. Les personnes formées sont en mesure d'appliquer la PIA, d'accompagner et de modérer un processus. Ils participent à la diffusion de l'approche. - <u>Participants</u>: Représentants étatiques, personnes ressources des régions et consultants 	<p>3. Atelier de formation de personnes ressources (formation de formateurs) à Dakar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présentation de la PIA - Mise en application de la PIA à Diamniadio - Première revue du guide de formation PIA - <u>Durée</u>: 1,5 jours - <u>Participants</u> : Membres de la CSPLP, AMPMD, Société Civile, GTZ, consultants
<p>4. Introduction à l'approche pour décideurs régionaux ;</p> <p>5. Et formation des membres des organes régionaux de suivi de la SRP de la région choisie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduction de la PIA aux décideurs de la Région - <u>Durée</u>: 1 à 2 heures - <u>Participants</u> : Autorités administratives et locales de la région, organes de suivi du DSRP, GTZ, et quelques représentants de Dakar 	<p>4. Réorganisation en modules aux fins de l'analyse de Diamniadio</p> <p>Mise en place d'un „comité de pilotage“ composé de la gtzMEF, CSPLP, AMPMD et consultants.</p> <p><u>Objectifs</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suite des travaux sur Diamniadio comme base du 2. atelier d'analyse de formation - Approfondir l'analyse de Diamniadio dans les travaux modulaires : <p>Réunion du comité de pilotage :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de groupes de travail selon les modules PIA - Présentation des résultats d'étapes et discussions sur les contenus. - Consensus sur des concepts et terminologie clés pour faire avancer le travail, listes des participants, nature du rapport d'appréciation, suite du processus - Identification de l'information disponible et de lacunes <p>Travaux modulaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collecte de données et informations sur les différents modules - Premier traitement et analyse des données sur les modules
<p>6. Région Test : Deuxième formation (formation des membres des organes régionaux)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation à la PIA par le biais d'exemples pratiques de la Région et Appui/conseil sur le processus. - Une partie des premières personnes formées sont co-formateurs (consolidation des contenu et du process) - <u>Durée</u> : 5 jours - <u>Objectifs</u>: Les participants sont en mesure d'appliquer la PIA à un exemple régional concret - <u>Participants</u> : Organes régionaux de suivi, noyau parmi les analystes préalablement formés 	<p>Diamniadio : Deuxième atelier de formation/ analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présentation des différents modules PIA et application directe sur Diamniadio dans des groupes de travail. - Approfondissement des résultats d'étapes des modules. - <u>Durée</u> : 2 jours - <u>Participants</u>: Comité de pilotage (CSPLP, gtzMEF, AMPMD), Représentants locaux (Elus, société civile et administration locale), consultants

<p>7. Mise en valeur et Evaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Traitement des résultats de l'application pilote et évaluation et Feedback - <u>Objectifs</u> : Les participants s'interrogent sur leurs expériences et sont en mesure des les utiliser de manière autonomes ou avec l'appui de consultants locaux. - <u>Durée</u> : 2 jours - <u>Participants</u> : Organes régionaux de suivi, Consultants, CSPLP, participants à la première formation 	<p>5. Restitution / et Evaluation du process d'introduction de la PIA au Sénégal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matinée: Restitution du processus et du document PIA devant les décideurs nationaux et régionaux. - Après-midi: Evaluation d'ensemble dans le comité de pilotage : Feedback et leçons apprises - <u>Durée</u> : 1 jour - <u>Participants</u>: - Matinée : Décideurs nationaux et locaux, GTZ et autres PTF - Après-midi : comité de pilotage
	<p>6. Finalisation du travail et production d'un document provisoire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégration des recommandations de l'atelier et finalisation de l'articulation des modules - Finalisation du document par deux consultants (2x7 jours de travail)

18. A mesure des activités, la dimension initiale de capacitation des acteurs et d'apprentissage s'est trouvée reléguée au second plan du fait de l'importance politique du projet choisi pour l'application test. La primauté fut de parvenir à une analyse fondée et scientifique du projet de Plateforme dans l'espoir d'influencer la prise de décisions politiques. Cette „politisation“ est une explication probable de l'énergie observée dans le processus avec des acteurs qui se sont investis et démontrés une grande motivation.

Du processus on peut tirer plusieurs enseignements présentés dans les réflexions suivantes :

Comment concevoir et planifier le processus dans le temps?

19. On peut parler d'une forte célérité notée dans le processus. Une fois l'application enclenchée, l'enchaînement dans la planification s'est fait précipitamment puisque les conclusions de l'appréciation ex-ante devaient être rapidement disponibles et convaincantes. Par ailleurs, la disponibilité restreinte de la consultante externe conviée au Sénégal pour la facilitation/modération a joué. Après une phase de préparation longue de plus de deux mois, les activités de formation et d'application n'ont duré qu'un peu moins d'un mois (21 mars -19 Avril 07). Le feedback des participants a été subséquemment critique par rapport à cette pression. Cependant, lors des évaluations les acteurs ont consenti qu'ils n'auraient pu investir d'avantage de temps au processus en signifiant que son allongement n'aurait certainement pas abouti à une qualité d'analyse supérieure : la pression a donc permis plus de concentration et d'efficience. L'autre constat est lié à l'effort déployé au départ à la collecte et l'analyse documentaire dans les groupes avec des produits qui n'ont finalement pas servi dans l'information finale des matrices. Ce temps a par contre fait défaut à la fin du processus, quand il s'est agit, dans les plénières d'articulation, de mettre en cohérence et mener les nécessaires discussions de fonds surtout des concepts centraux (« croissance pro pauvre », « output » vs « impact », etc.) avant de renseigner les matrices de synthèse. Avec le recul, il est utile de recommander l'intégration de « jours tampons » suffisants pour parer aux imprévus, particulièrement en fin de processus.

20. Cette double sollicitation de la plupart des membres du comité de pilotage qui, à coté du processus PIA intense de quatre (04) semaines, avaient leurs charges professionnelles régulières à assumer, était devenue contraignante. Ceci a particulièrement été ressenti au niveau de la CSPLP/MEF qui, de par sa lourde mission de coordination et ces ressources humaines réduites, s'est retirée progressivement et inéluctablement de l'exercice et de son pilotage.

Recommandations

- Réduire la pression du temps dans les activités de formation : deux (02) jours ne suffisent pas pour prendre en charge les objectifs de capacitation et ceux de pratique. Aussi, les travaux de groupe doivent pour ainsi dire s'étendre convenablement dans le cadre de la formation.
- S'appesantir sur la formation solide d'un petit noyau de modérateurs PIA plutôt que sur la capacitation de toutes les parties prenantes.
- Planifier plus d'échanges dans le cadre du comité de pilotage
- Bien planifier la phase de démarrage : rechercher et mettre à disposition les documents disponibles à temps, prévoir des jours tampons particulièrement en fin de processus.
- Prévoir un temps convenablement long pour la discussion et la définition des concepts fondamentaux (« croissance pro pauvre », « output » vs « impact », « capabilities »etc.).
- Intégrer un large espace pour les travaux de synthèse, de mise en cohérence et d'échanges avant le renseignement raisonné et consensuel des matrices PIA.
- Partager la responsabilité : choisir très tôt les responsables de modules,
- Ne pas seulement se limiter à élargir l'expertise d'analyses mais prévoir des personnes d'appui au processus (facilitateurs/superviseurs externes, accompagnateurs de processus (modération, documentation, listes mailings, logistique, etc.)
- Prévoir un temps convenablement long pour la réflexion et l'approfondissement des conclusions d'étape (jours tampon)
- Récapituler, mettre en cohérence et partager au fur et à mesure les résultats d'étapes et prévoir pour cela du temps.
- Savoir que la mise en commun des résultats dans les matrices, leurs discussions, de même que l'étape rédactionnelle nécessite du temps à prévoir.

Comment gérer les intérêts institutionnels ou politiques des participants ?

21. Les avis prédominants sur Diamniadio sont positifs à cause du prestige qui l'entoure en plus des importantes attentes en terme de rentrée de capitaux et de créations de nombreux emplois. Il en était de même pour les parties prenantes au processus quant' à la valeur ajoutée sur le développement du pays ; exception faite peut-être des populations et collectivités riveraines qui ne sont pas encore totalement rassurées. L'appréciation neutre et critique (p.e. des intérêts des parties prenantes du module 2) n'était pas garantie d'emblée. Il faut comprendre qu'un élu ou représentant étatique veuille s'arroger un intérêt fort pour la réduction de la pauvreté. Quand cette attitude plutôt politique entre en conflit avec la rigueur analytique, le rôle des modérateurs PIA est d'indiquer qu'un acteur peut être régi par des intérêts contradictoires. A une analyse superficielle ou « arrangée » s'oppose également l'argumentation économique qui, particulièrement pendant l'information des matrices du module 3 (canaux de transmission), oblige à la précision et la cohérence sur l'estimation des ordres de grandeur des impacts (quantification).

22. Au finish tout de même, on peut retenir que l'analyse PIA a pointé de doigt un certain nombre de points critiques et risques du projet de Plateforme de manière différenciée pour les présenter ensuite. L'agence s'est montrée particulièrement impressionnée par la finesse d'analyse politico-économique rendue possible avec les canaux de transmission et dont certains aspects ont été négligés jusque là. Elle prévoit à cet effet, une série de mesures d'atténuation.

Recommandations

- Garantir l'hétérogénéité des participants pour avoir plusieurs angles de vue dans l'étude.
- Faire attention à la rigueur analytique: Choix de responsables de modules avec des compétences analytiques avérées, en plus connaissances économiques pour le module 3.
- Garantir à travers les modules une consistance sur la portée et la valeur de l'impact : les facilitateurs/modérateurs veilleront à des données d'appréciation d'impact quantifiés en lieu et place de suppositions purement qualitatives.
- Communication ouverte sur la finalité de l'analyse: encourager les acteurs d'utiliser la PIA comme une chance de compréhension objective, exhaustive et interconnectée de l'intervention prévue dans ses retombées y compris les risques à envisager et atténuer.
- La tendance à évaluer « plutôt positivement » - mieux vaut être au vert qu'au rouge (le système de notation de la PIA étant inspiré des couleurs de signalisation du code de la route) - peut être rattrapée à travers une adaptation du système de notification " p.e. note de 0 à 5)

Comment organiser le travail d'analyse ?

23. D'emblée, il faut informer que le guide PIA et les expériences faites dans d'autres pays prévoient une équipe de consultants/analystes externes qui entreprennent l'évaluation ex-ante et cela de la manière la plus participative possible et dans des délais assez précis. Dans le cas du Sénégal, les institutions concernées ont été celles qui ont conduit et mené la PIA.

24. A l'issue du premier atelier de formation, des résultats d'analyses utiles avaient pu être produits. C'est ainsi que des groupes de travail de 2 à 4 personnes par module ont été constitués, des responsables de modules désignés pour que les analyses soient approfondies. A vrai dire, l'organisation en modules a été un facteur de réussite capital pour cette PIA-pilote. Pour ce projet complexe, la responsabilité pour le processus analytique a ainsi pu être partagée de manière réaliste. Il y avait aussi d'autres raisons pragmatiques : la flexibilité à donner aux analystes pour qu'ils organisent le travail de recherche compte tenu de leurs exigences professionnelles et des nombreux jours fériés enregistrés pendant cette période. Il a été dès lors très indiqué de retenir comme responsables de modules, des personnes avec l'expertise appropriée et qui étaient de surcroît disponibles (sans autres contraintes professionnelles).

25. L'utilité des rencontres régulières de plénières avec tous les groupes modulaires est avérée. Il s'agissait de la sorte d'assurer de la cohérence d'ensemble de l'analyse : tous les résultats d'étapes des groupes étaient présentés et discutés et des décisions claires et consensuelles pour la suite retenues. Il était par exemple important dans l'analyse de s'accorder sur une définition et une compréhension commune de concept clé comme « Croissance pro-pauvre », scénarios possibles des résultats de l'intervention, Zone d'incidences et d'effets, structuration de rapport d'appréciation PIA, suite du processus, etc. Pour finir, les analystes ont positivement jugé l'alternance entre le travail autonome des groupes d'avec les plénières d'autant que toutes les décisions prises ainsi que les responsabilités étant consignées dans la documentation du processus.

26. En dépit de tous ces échanges, des failles dans la consistance argumentaire le long des modules « fil conducteur » sont nettement apparues quand il s'est agi à la fin d'informer les matrices de synthèses. Les possibles explications sont que les groupes modulaires ne sont pas toujours tenus aux critères et définitions préalablement dégagés : une certaine spécialisation modulaire s'étant opérée au point où certains avaient perdu de vue les aspects de cohérence d'ensemble. Une autre raison réside dans la compréhension de la chaîne de résultats (différenciation entre un extrait (output) d'une intervention et son impact) qui est un sous-bassement de l'outil et qui n'a pas été usuelle à tous. Ensuite la compréhension tardive des implications du choix d'un format de rapport PIA plutôt analytique et synthétique dont l'essence constitue les matrices de synthèses. En outre, il est souvent arrivé que les groupes réfléchissent au-delà de ce qui était prévu. Dans le groupe sur le module 2 par exemple, les analystes ne sont pas seulement limités à étudier les intérêts des parties prenantes mais étaient tentés à travers les canaux de transmission de faire certaines hypothèses sur les effets/impacts. C'est cette expérience qui a certainement guidé certains à proposer le module 3 comme porte d'entrée de l'analyse PIA et partant de mieux sérier les parties prenantes avant de continuer avec l'analyse de leurs intérêts et de poursuivre avec les capacités dans le module 4.

27. Rappelons, que les concepts « pro-pauvres » et « chaîne de résultats » ont nécessité des éclaircissements et de discussions en groupe. Ces débats, de même que les analyses économiques et sociologiques qu'exigent l'outil – comme s'il s'agissait d'un travail avec un modèle macroéconomique – étaient en soi un riche et grand aspect du renforcement des capacités.

28. Afin de donner une idée des ressources humaines impliquées dans le processus, environ 5-7 experts qualifiés se sont investis pendant 3-4 semaines à temps plein. Dans ce temps est non seulement calculé le travail d'analyse mais aussi la gestion du processus, l'administration et la logistique. En réalité, le travail de certains experts s'est étalé sur une période plus longue mais à temps partiel. Les jours de travail des participants d'atelier ne sont pas inclus.

Recommandations

- Un mix comprenant un travail autonome en groupes alterné à des plénières d'échanges et de coordination
- La mise en place de groupes modulaires petits mais équilibrés et efficaces (entre 2 à 4 analystes par module)
- Fixer par écrit, et tôt dans le processus, tous les consensus préalables sur les principales décisions relatives au, champs, aux critères et concepts d'importance pour toute l'analyse et les modules
- Choix des responsables de modules avec une bonne maîtrise préalable de la PIA et qui veillent à la solidité argumentaire et la cohérence inter-modulaire
- Bonne compréhension par tous les analystes du Module 3 comme élément sensible de cohérence avec les autres modules (p. e. consensus préliminaires sur le contenu de ce module et son évaluation et partant de là, traitement des modules 2, 4 et 5). Néanmoins, il faut s'assurer de refléter l'itérativité de l'analyse et des modules
- Sensibilisation adéquate des analystes sur le caractère comparatif et analytique du document PIA
- Concentration et délimitation des données disponibles; questionnements clés, focus sur des aspects d'analyses centraux, etc. pour aboutir à un bon rapport précis et compact

De qui a-t-on besoin?

Ces trois groupes d'acteurs sont importants dans la conduite de la PIA

- Un groupe de pilotage, composé des représentants des structures /institutions commanditaires de l'appréciation qui sont responsables de l'appropriation du process, de sa supervision et coordination
- (Au moins) un consultant externe maîtrisant parfaitement l'instrument, capable de former et qui accompagne et appuie en qualité de personne ressource ; quoiqu'une équipe de modérateurs PIA assurant la modération des groupes soit encore plus indiquée.
- Des responsables de module avec des compétences analytiques avérées, bien formées à la PIA (connaissances préalablement acquises ou formation plus approfondie en marge du processus) et totalement disponibles pour les besoins. A ce titre, ils sont à considérer comme des ressources clés qui boostent le processus et contribuent autant que faire se peut à l'exercice d'objectivité et de rigueur analytique.
- Cette équipe est secondée par des personnes en charge de la logistique, de la communication (reproduction et transmission des informations, mailing list, etc).

Leçons apprises par rapport à l'instrument PIA

Ce chapitre développe les leçons apprises en lien avec le développement et les réadaptions de l'outil PIA.

29. Une préoccupation centrale des participants a été d'adapter et de contextualiser le manuel et le processus au contexte national pour faciliter la compréhension du travail d'analyse. Le terme de « sénégaliser » le guide a même été utilisé en signifiant que la manuel avait un angle d'approche jugé trop axé à la perspective des bailleurs. Le rattrapage des traductions ju-

gées insatisfaisantes du français à l'anglais de certains concepts clés (« pouvoir » en lieu et place de « autorité » pour le terme anglais de « authority ») a été un autre souci. En dehors des améliorations sur le langage et la forme, la définition des questions clés introductives et explicatives sur la finalité de chaque module ou matrice en améliore sensiblement la compréhension.

30. Du point de vue du renforcement des capacités, le PIA, en particulier les modules 2-4, est une innovation très attendue ; il permet d'étendre les travaux habituels de planification à une analyse économique et sociologique. En plus, le PIA a pour avantage que chacune de ces analyses, documentée et approfondie, reste compréhensible. Pendant qu'un modèle macroéconomique agrège les différents impacts pour aboutir à une seule situation d'impact, souvent peu compréhensible pour le non spécialiste, le PIA permet de regarder chaque chaîne d'effets et d'en apprécier le bien fondé. Ainsi, le PIA est une base extrêmement solide pour les discussions et peut - mieux que le modèle macroéconomique seul - communiquer, former (!) et convaincre.

31. Un avantage est que dans l'analyse, les critères socio et politico-économiques sont d'égale importance à ceux purement économiques. Dans le cas de Diamniadio le management composé essentiellement d'économistes s'est dit particulièrement impressionné et convaincu par les résultats sociopolitiques dont certains aspects n'avaient pas appréhendés jusque là.

32. Au cours de l'étude de Diamniadio, le terme de « gouvernance » bonne ou mauvaise s'est souvent invité dans les débats, même si cela ne s'est pas beaucoup reflété dans le rapport et les matrices de synthèses. C'est ainsi que la mise en place prévue d'une structure parallèle pour la gérance de la Plateforme a été discutée dans le sens où elle pourrait constituer une forme d'affaiblissement des structures régulières de gouvernance (collectivités, administration, etc...). Ceci n'a été relevé que de manière insuffisante dans les matrices. Alors que ces avantages ou inconvénients sur le système ou les structures de gouvernance (dans le cas négatif : perte de pouvoir des collectivités concernées, recul dans la décentralisation, risques d'une gestion clientéliste, corruption, difficultés d'articulation avec les ministères sectoriels, etc.) pourraient avoir des incidences toutes aussi intéressantes que les changements au niveau du canal de transmission prix par exemple. Avec le temps, il est apparu que la PIA se prononce très peu sur la construction/destruction de structures de gouvernance – différente du gain ou de la perte de pouvoir de certaines institutions ou de la qualité de l'offre de services publics – qui n'est ni décrite, évaluée ou mise en relation avec les autres impacts. Il nous manque semble t-il un critère ou un canal de transmission important relatif à la lutte contre la pauvreté qui se veut structurelle. A ce titre, l'examen de l'espace des impacts « être mieux ou mal gouverné » pourrait valoir l'objet d'un module supplémentaire, particulièrement si la PIA se concentre sur des projets d'envergure comme Diamniadio, des programmes ou même des politiques.

33. Le groupe sénégalais a évoqué à un moment donné une « analyse témoin » : les résultats de développement du Sénégal avec Diamniadio et ceux sans Diamniadio. Malheureusement le temps pour poursuivre cette idée a manqué. Cependant, la proposition de comparer deux projets ou scénarii avec la PIA (pour éclairer par exemple des décisions d'allocations) peut-être très intéressante pour l'évolution de l'instrument et son utilisation pour les niveaux politiques méso et macro.

Recommandations globales valables à tous les modules

- Les scénarios de l'intervention sont à connaître (p.e. optimiste, médian, pessimiste) pour ensuite décider du scénario à approfondir en documentant de toutes les hypothèses afférentes.

- La portée géographique des effets/impacts attendus est à définir (cercles concentriques dans le cas de Diamniado).
- Le de « croissance pro pauvres » est à définir (p.e. combien de pauvres sont à sortir du seuil de la pauvreté avant de parler de croissance pro-pauvres)
- La revue des intervalles habituels de mesure d'impacts peut être utile face à de grandes interventions. Dans le cas de Diamniado, les effets court-, moyen-, et long-terme devaient être appréciés sur une longue échelle (20 ans). Les intervalles suivants ont été retenus: court terme: 5 ans, moyen terme : 6-10 ans, long terme : 11-20 ans
- Formulation de questions clés par module pour guider et simplifier la compréhension du travail des analystes
- Adoption au besoin d'une notation numérique « 0 à 5 » et de matrices intermédiaires simplifiées permettant une utilisation plus souveraine et objectives des matrices de synthèse proposées par l'outil
- Les spécificités genre sont à ne jamais perdre de vue dans l'analyse. Il faut s'interroger si une différenciation selon le genre est à faire. En particulier dans l'analyse des canaux de transmission, s'assurer des destinataires immédiats de l'intervention et/ou de ceux qui sont les plus impactés
- Des techniques simples dans la visualisation des matrices peuvent permettre de distinguer les effets sur les „pauvres“ et ceux sur les „non-pauvres“ (des parenthèses, astérisques, etc). Dans le cas de Diamniado, les effets sur les non-pauvres ont été mis entre parenthèses
- En présence des projets complexes avec de nombreuses parties prenantes, il faut veiller à la prise en compte de tous les acteurs dans leurs attributs. La suite de l'analyse exige par contre une concentration aux parties les plus significatives. Alors que la facilitatrice PIA proposait de les sérier assez vite en début d'appréciation, la majorité des analystes a plutôt prôné une compréhension plus exhaustive et approfondie des acteurs par le moyen de tableaux intermédiaires, avant l'information plus concise des matrices de synthèse (voir tome 2 du rapport des conclusions)

Recommandations particulières aux différents modules et matrices

- Die L'importance de parties prenantes étudiées (Module 2) et les effets sur les OMD (Module 5) doivent être éclairés à lumière de l'objectif global de réduction de la pauvreté. Il est toujours opportun de se rendre compte du poids quantitatif d'une partie prenante qui subirait un impact. C'est uniquement de la sorte que la distinction dans certains groupes (femmes et jeunes, dans l'analyse Diamniado, constituant 80% de la population) peuvent être affinés et la solidité du raisonnement garantie.

**Module
2 et 5**
- Dans ce module, il faut veiller à trouver le bon équilibre en ne se perdant pas dans la masse d'informations à collecter. Il y a lieu de s'interroger sur les informations susceptibles de renseigner

**Module 1
L'analyse de la
Pauvreté**

l'analyse ou le projet (p. e. dans son monitoring).

- En outre, il est déterminant à l'entame de l'évaluation, à travers le module1, de maîtriser toutes les composantes du projet en tenant compte des ordres spatiaux (zonage), temporels, etc..
- Le consensus sur certains concepts clés concernant la pauvreté d'apparence globale mais dont la perception est très spécifique à chaque pays ou zone parait extrêmement utile (définition de la pauvreté, de l'extrême pauvreté, intervention pro-pauvres, etc.). Il est à respecter à travers les modules.

- Définition claire des concepts „pro-pauvres“ et „bonne gouvernance “

Module 2 L'analyse des parties prenantes

- Différencier et clarifier :
 - Les intérêts- pro-pauvres quand il s'agit des groupes et personnes et les programmes pro pauvres quand il s'agit d'institutions.
 - Préciser en même temps s'ils influencent, sont influencés ou les deux (prévoir pour cela des colonnes supplémentaires ou intermédiaires)
 - Distinguer s'il le faut les nuances entre le rôle réel de la partie prenante et celui voulu dans l'intervention
 - et en ce qui concerne les institutions entre les programmes pro-pauvre officiellement annoncé et ceux réellement mis en œuvre.
- Les parties prenantes doivent être correctement classés en groupes dès début des travaux pour permettre une analyse approfondie sur un nombre raisonnable de parties prenantes (particulièrement le cas pour des projets complexes impactant beaucoup de parties).

Les différentes évaluations ont montré que le module sur les canaux de transmission a été perçu comme le « centre nerveux » de l'analyse. D'aucuns ont même proposé d'en faire la « porte d'entrée analytique ». Parallèlement son rôle décisif dans la qualité finale de l'appréciation a été souligné. A ce propos il est suggéré :

Module 3: L'analyse des canaux de transmissions

- De clairement distinguer dans la matrice de synthèse les éléments explicatifs du canal de transmission (a) d'avec les risques d'efficacité ou non du canal (b)
- D'envisager de démarrer avec des matrices intermédiaires autorisant une compréhension et un travail progressif avant de renseigner les matrices de synthèse (éclatement des résultats de l'intervention selon la chaîne de résultats, identification des canaux primaires et ceux secondaires de transmission, etc.). Cette proposition n'avait pas trouvé le consensus de tous.
- L'anticipation sur les bénéficiaires de chaque canal de transmission (qui subit les effets de l'intervention : riche, pauvre, quel degré de pauvreté, genre, appartenance à un groupe ?) et la quantification de ces effets aux moyens de données sont à développer.
- La distinction entre canal de transmission et ses effets a été source de confusion. Est-ce que l'on cite tous les effets, à court ou long terme, dans la catégorie « effets » (5 ème colonne) ou est ce que l'on associe les effets à court terme avec la description du canal de transmission (2ème colonne) et décrit seuls les effets à moyen et à long terme dans la colonne « effets ».

- Ce module permet de proposer, entre autres, des mesures d'atténuation aux risques identifiés. De la même façon, les activités de renforcement pour la pérennisation des effets positifs de l'intervention sont à étudier.

**Module 4:
L'analyse des
capacités**

- Au cas où l'intervention est complexe, l'analyse des capacités ne pourra se faire que sur les groupes dégagés dans le module 2. En ce moment, il faudra préalablement veiller à l'homogénéité dans chaque regroupement au risque de perdre des résultats d'analyse intéressants (en partie le cas pour Diamniadio)

- Etant donné que les objectifs nationaux des SRP se situent à un palier intermédiaire et opérationnel et sont spécifiques aux pays, il est utile de contextualiser les OMD et d'intégrer à l'appréciation des résultats ces objectifs nationaux.

**Module 5:
L'analyse des im-
pacts au regard des
OMD et d'autres
objectifs strategi-
ques**

- Pour ce module, il est également décisif d'avoir une conscience réaliste des échelles d'impact dans l'appréciation des résultats : savoir passer de l'intervention localisée (poids numérique des parties dans le module 2) à l'échelle pays (contribution possible à la réduction de la pauvreté dans le module 5). En ce sens, il n'y a pas toujours conformité entre la pertinence perçue, analysée ou celle mesurée : dans le cas de Diamniadio un groupe « les femmes et les jeunes » correspond à environ 80% de la population soit environ 9 millions de personnes alors qu'en même temps les 10.000 habitants de Diamniadio - au centre des préoccupations des planificateurs - ont fait l'objet d'une séparation en nombreux sous-groupes.

- A la fin de l'analyse PIA, un dernier chapitre devrait tirer toutes les conclusions et de dégager des recommandations fortes relatives aux groupes les plus en prendre en compte, l'efficacité des circuits, les facteurs de risques, les mesures d'atténuation et/ou de renforcement, etc. On a alors parlé d'un sixième module dit de synthèse.

**Module 6:
Synthèse**

C Perspectives pour la PIA au Sénégal

Au fur et à mesure du processus, les parties prenantes étaient mieux convaincues de l'efficacité de la PIA et des ces avantages comparatifs. Ils se sont réellement engagées dans le process, y voient des perspectives et se positionnent comme des artisans de sa vulgarisation.

C'est ainsi que de manière globale, on peut retenir des groupes de parties prenantes :

34. Le client qu'à été l'AMPMD s'est très vite approprié des résultats de l'appréciation et a souhaité intégrer au rapport PIA un plan d'action et de suivi. A travers ce plan d'action, l'agence veut s'assurer dès à présent que les opportunités identifiées pour le renforcement des capacités des cibles - pauvres et vulnérables notamment - soient suffisamment valorisées et renforcées, les risques prévenus afin d'en atténuer et contenir les effets par la réalisation de mesures essentielles. La PIA se positionne à L'Agence comme un outil de suivi ex-post des mesures d'atténuation des risques d'autant que l'une des recommandations fortes de la restitution des résultats de la PIA de Diamniadio a été que la dynamique participative enclenchée ne soit pas abandonnée et des PIA mi-parcours faites. En terme immédiat, L'AMPMD prévoit rendre les analyses disponibles en anglais pour les présenter à la partie américaine comme contribution à l'évaluation des impacts socioéconomiques de la Plateforme et accélérer les négociations pour la signature des accords de financement.

35. Pour la Cellule CSPLP: avec l'adhésion politique qui est bien lancée, il faut rattraper les objectifs de formation au niveau des organes régionaux de suivi de la DSRP et de tous les autres services de l'administration. Des services comme l'ANSD ou la DPEE n'ont pu former qu'un représentant, la priorité serait de consolider la capacitation de ces structures. Quelques grands programmes avec une portée sur l'ensemble du territoire pourraient être des sujets d'application de la PIA, il s'agit du Programme National de Développement Local (PNDL) qui s'est signalé et du Programme de Développement des Marchés agricoles au Sénégal (PDMAS). En clair, dorénavant, La CSPLP souhaite promouvoir l'ancrage d'une culture de l'appréciation des impacts et ex-ante au Sénégal.

36. La GTZ-MEF conçoit que les résultats de la PIA appartiennent maintenant en premier lieu à l'agence. Par ailleurs, d'autres partenaires sénégalais du Projet ont manifesté un intérêt à l'outil:

- Le CEPOD⁴ pour des analyses ex post des politiques (pas des projets)
- La DGF⁵ pour s'en inspirer pour la formulation des CDSMT et du CSDMT ainsi que pour leurs revues.
- La commission « société civile » qui souhaiterait être davantage formée dans l'utilisation de l'outil

37. Les autres acteurs

Ceux locaux ont programmé de restituer les leçons apprises de leur participation (sur la PIA et sur Diamniadio). L'outil présente un fort attrait de par son principe de participation, néanmoins certains se sont interrogés sur son adaptabilité dans l'appréciation de petits projets communautaires.

⁴ Le CEPOD (Centre des Etudes pour les Politiques de Développement) est un démembrement du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Il réfléchit sur les politiques économiques en général et coordonne en particulier la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA).

⁵ La Direction Générale des Finances (DGF) du MEF est responsable de la planification budgétaire et des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT et CSDMT) qui font l'articulation entre DSRP et budget

38. C'est dire que la pertinence et les perspectives pour la PIA se situent à plusieurs échelles - en atteste ces quelques avis de parties prenantes interviewées :

« Cette approche est bonne pour le Pays. Le Sénégal devrait se l'approprier surtout qu'il lui plus facile de demander aux bailleurs de s'intégrer. Le temps où chacun tire de son coté doit être révolu. » (G. SONKO, Consultant)

« En tout cas je vois plusieurs perspectives et un travail dans la recherche développement pour positionner le Sénégal dans la contribution à l'amélioration de l'outil PIA. » (I. DIA, AMPMD)

« J'ai été beaucoup convaincu par l'approche et mes collègues attendent impatiemment ma restitution. Il serait bien, comme je suis la seule personne formée au niveau de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, que je puisse avoir l'appui d'un consultant pour m'aider dans la restitution au niveau de ma structure. » (D. NDOYE, ANSD)

« En tant que chargé du suivi-évaluation, le travail fait me donne beaucoup d'idées quant-au plan de suivi évaluation. » (S. LY, AMPMD)

« J'attends d'avoir les documents finis et amélioré pour voir que faire, néanmoins j'ai des préoccupations que la PIA ne puissent pas être adaptée aux interventions de mon contexte local. » (C. SECK, Comité Local de Suivi)

Annexes (sur demande)

1. Liste de l'ensemble des personnes qui ont participé au processus PIA au Sénégal et niveau d'implication
2. CD contenant les rapports de toutes les activités clés (Introduction aux décideurs, Formation des formateurs, réunions de Comité de Pilotage, Ateliers et Atelier de restitution) ainsi que l'ensemble de la bibliographie