



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES  
DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES  
DIRECTION DE L'INVESTISSEMENT  
Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP)

**PRESENTATION DU RAPPORT ANNUEL  
SUR L'ABSORPTION DES CREDITS SUR  
RESSOURCES EXTERIEURES (RARE) -  
Exercice 2011**



## Plan de la présentation

1. Introduction
2. Objectifs
3. Méthodologie
4. Principaux Résultats
5. Leçons Apprises
6. Recommandations
7. Que retenir du RARE 2011?



## Introduction

- ☞ La Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP) qui est une structure d'appui-conseil et d'accompagnement des Projets et Programmes est créée par Arrêté N° 005645 MEF/DGF/DDI du 23/08/ 2006 modifié par l'Arrêté N° 007961 MEF/DGF/DDI du 07/08/ 2007 ;
- ☞ LA CAP a pour objectif global de contribuer à l'amélioration du niveau (taux d'absorption des crédits sur ressources extérieures) et de la qualité (respect des règles et procédures en vigueur) d'exécution des Projets et Programmes.



## Introduction (suite)

- ☞ Pour mieux cerner la question de l'absorption des crédits sur ressources extérieures et établir un référentiel sur la question, la CAP a lancé, dès sa mise en place, la production d'un document intitulé « Rapport Annuel sur l'Absorption des crédits sur Ressources Extérieures » (RARE) dont la première édition a porté sur l'exercice 2007.
- ☞ Pour la présente édition qui porte sur l'exercice 2011, l'échantillon est passé de quatorze (14) en 2010 à seize (16) partenaires répartis ainsi qu'il suit :
  - ☞ *Huit (08) partenaires multilatéraux* : Banque Mondiale (BM) ; Banque Africaine de Développement (BAD), Commission Européenne (CE), Banque Islamique de Développement (BID), Système des Nations Unies - SNU- (PNUD, UNFPA, UNICEF), le FIDA, la Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique - Khartoum (BADEA) et l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP) et
  - ☞ *Huit (08) partenaires bilatéraux* : Agence Française de Développement (AFD) ; Fonds Koweïtien (FK), Coopération Technique Belge (CTB), Coopération Financière Allemande(KFW), United States Agency for International Development (USAID), l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI), la Coopération Luxembourgeoise (LUX DEV) et la Coopération Italienne.





## Introduction (fin)

- ☞ Le volume financier du portefeuille, le caractère bilatéral ou multilatéral de la coopération avec le Partenaire, le domaine de concentration, le mode d'exécution et la couverture géographique ont été les principaux critères de définition de l'échantillon avec un nombre de projets/programmes concernés autour de 237 correspondant à un volume financier décaissé de 310 milliards.



## Objectifs

- ☞ faire l'état des lieux sur la question à partir d'un échantillon de partenaires au développement dont le portefeuille est assez diversifié ;
- ☞ identifier les facteurs explicatifs des performances ou contre-performances enregistrées ;
- ☞ partager les résultats de l'étude avec les différents acteurs dans une perspective de capitalisation et
- ☞ dresser une feuille de route, à la lumière des recommandations validées, pour lever les obstacles à une absorption plus importante et de qualité des crédits sur ressources extérieures.





## Méthodologie

Elle comporte quatre (04) étapes majeures :

- ☞ **Première étape** : collecte de données quantitatives sur la base d'une étude documentaire de l'ensemble des rapports d'activités sur 2011 et avant) ;
- ☞ **Deuxième étape** : collecte de données qualitatives lors des rencontres avec les différents responsables de projets et programmes concernés pour recueillir leurs perceptions, avis et recommandations par rapport au bilan de 2011 ;
- ☞ **Troisième étape** : Etude et analyse de la documentation dans une perspective de recherche de complétude et de cohérence et
- ☞ **Quatrième étape** : Conclusions et Recommandations sur la base des principaux résultats .



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [copnwf@orange.sn](mailto:copnwf@orange.sn) - Site : [www.gouv.copnwf.sn](http://www.gouv.copnwf.sn)

7



## Méthodologie (fin)

Pour évaluer le niveau d'absorption des crédits, une formule basée sur les ratios suivants a été utilisée :

- ☞  **Le Taux d'Exécution Budgétaire 2011 (TEB)** :  
Total des Dépenses 2011/Budget 2011 ; ce taux indique le niveau de consommation des ressources de l'exercice 2011 ;
- ☞  **Le Taux d'Absorption Globale à fin 2011 (TAG)** :  
Cumul des dépenses du début du projet à fin 2011/Financement acquis ; ce ratio mesure le niveau cumulé d'absorption des ressources ;
- ☞  **Le Taux d'Absorption Spécifique 2011 (TAS) et**  
Total des Dépenses 2011/Financement Acquis ; c'est le taux de progression (en 2011) dans la consommation du financement acquis.

Remarque : Pour les projets et programmes qui ont démarré en 2011, le TAG est égal au TAS.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [copnwf@orange.sn](mailto:copnwf@orange.sn) - Site : [www.gouv.copnwf.sn](http://www.gouv.copnwf.sn)

8



## Principaux Résultats

D'une manière générale, les principaux résultats de l'étude sur l'absorption des crédits sur ressources extérieures au Sénégal, au titre de l'exercice 2011 se présentent ainsi qu'il suit :

- Taux d'Exécution Budgétaire (TEB) : 73% contre 72% en 2010 ;
- Taux d'Absorption Globale (TAG) : 64% contre 61% en 2010 et
- Taux d'Absorption Spécifique (TAS) : 16% contre 15% en 2010.

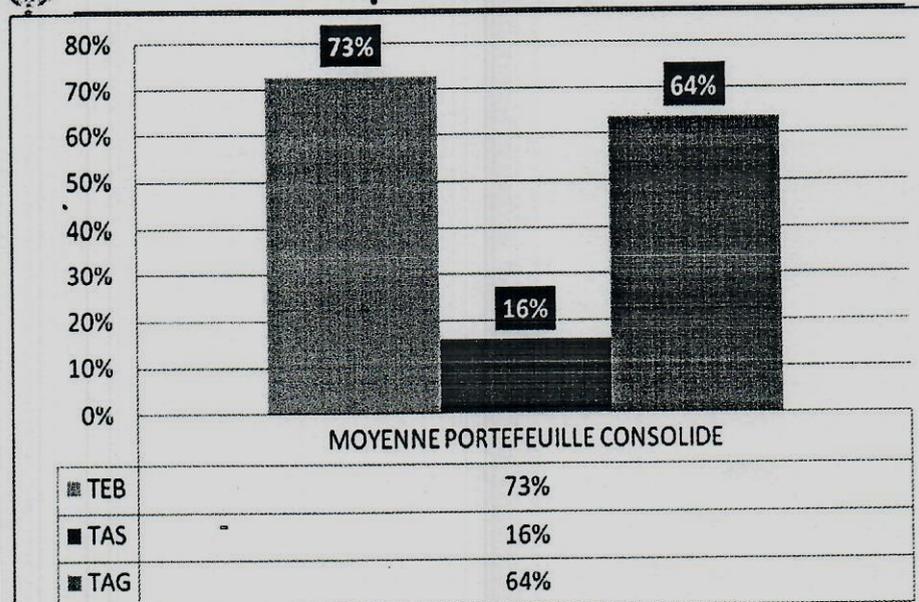


188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [copnet@orange.sn](mailto:copnet@orange.sn) - Site : [www.couv.copnet.sn](http://www.couv.copnet.sn)

9



## Principaux Résultats



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [copnet@orange.sn](mailto:copnet@orange.sn) - Site : [www.couv.copnet.sn](http://www.couv.copnet.sn)

10

Principaux résultats (suite)				
PARTENAIRES	TEB 2011 (%)	TAG 2011 (%)	TAS 2011 (%)	Age moyen Portefeuille (années)
BID	-	13	3	2,3
UNICEF	80	100	28	4,9
UNFPA	80	65	17	4,4
PNUD NEX	77	89	25	3,5
PNUD DEX	66	51	16	5,1
FIDA	74	81	8	4,6
BAD	-	68	25	5,3
BADEA	-	88	12	-
Banque Mondiale	86	48	18	3
Union Européenne	-	44	10	3,7
OPEP	-	94	10	-

188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [ccpnef@orange.sn](mailto:ccpnef@orange.sn) - Site : [www.gouv.sn/ccpnef.sn](http://www.gouv.sn/ccpnef.sn) 11

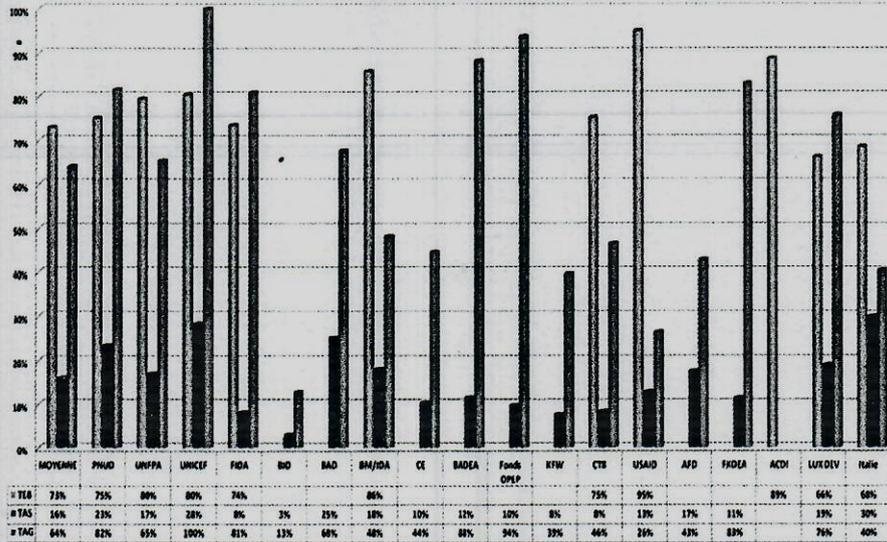
Principaux résultats (suite)				
PARTENAIRES	TEB 2011 (%)	TAG 2011 (%)	TAS 2011 (%)	Age moyen Portefeuille (années)
ACDI	89	-	-	-
USAID	95	26	13	2
AFD	-	43	17	3,12
FKDEA	-	83	11	7,9
Coopération Italienne	68	40	30	2,5
KFW	-	39	8	5
CTB	75	46	8	3,25
LUX-DEV	66	72	18	4
MOYENNE	73	64	16	3,7

188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [ccpnef@orange.sn](mailto:ccpnef@orange.sn) - Site : [www.gouv.sn/ccpnef.sn](http://www.gouv.sn/ccpnef.sn) 12



## Principaux résultats (suite)

SYNTHESE DES RATIOS D'ABSORPTION - Exercice 2011



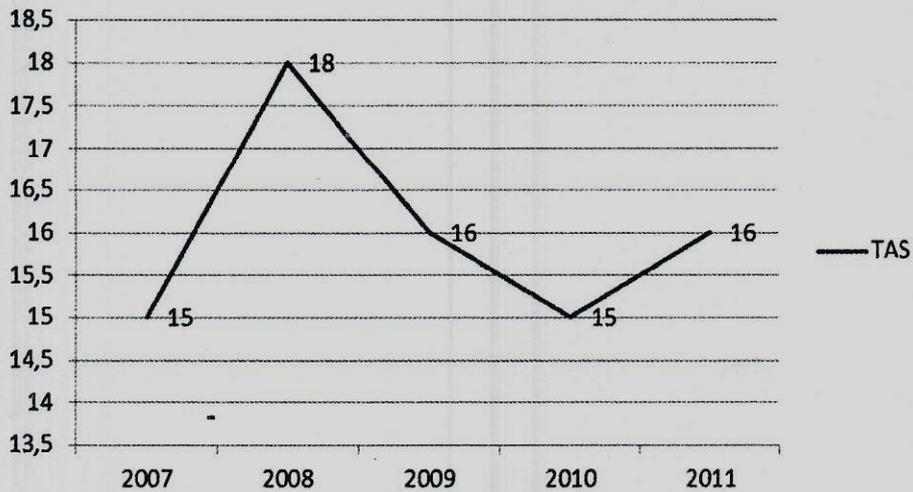
188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [comptef@orange.sn](mailto:comptef@orange.sn) - Site : [www.gouv.comptef.sn](http://www.gouv.comptef.sn)

13



## Principaux résultats (fin)

Evolution du TAS de 2007 à 2011



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : [comptef@orange.sn](mailto:comptef@orange.sn) - Site : [www.gouv.comptef.sn](http://www.gouv.comptef.sn)

14



## Leçons Apprises

Les facteurs ci-après ont été identifiés comme favorables à une bonne absorption des crédits sur ressources extérieures :

- ↗ Les cycles de programmation des projets et programmes se sont révélés très courts au regard des performances historiques des différents portefeuilles ; la nécessité d'un dimensionnement des projets et programmes au double plan du volume financier que temporel d'autant plus que le TEB et le TAS n'ont guère dépassé respectivement 75% et 20% ;
- ↗ l'expérience de la coopération déléguée et de dispositifs communs de financement entre partenaires est un atout important à l'harmonisation des procédures qui, somme toute, reste un défi ;
- ↗ une large décentralisation des centres décisionnels et opérationnels des partenaires favorise une meilleure qualité de mise en œuvre des projets et programmes ;
- ↗ le souci d'une grande visibilité de leurs interventions rend certains partenaires techniques et financiers rétracteurs à l'Harmonisation.



## Leçons Apprises (suite)

D'autres facteurs ont, par contre, des effets négatifs sur l'exécution des projets réduisant ainsi le niveau d'absorption des crédits. Parmi les plus déterminants, on peut retenir :

- ↗ la non libération de la contrepartie dans les délais (condition de suspension des crédits) ;
- ↗ les délais excessivement longs d'obtention des Avis de non Objection (ANO) ;
- ↗ l'ancrage inapproprié des projets ;
- ↗ les contraintes liées aux conditions d'entrée en vigueur : ceci a pour conséquence des retards d'un an et plus dans le démarrage effectif de projets et programmes réduisant ainsi fortement leur niveau de réalisation physique et financière ;





## Leçons Apprises (fin)

Le RARE a également permis d'apprécier le niveau de conformité des partenaires par rapport aux principes de la Déclaration de Paris. Ainsi l'étude a révélé que :

- ⇒ l'absence de processus formalisé de planification et de budgétisation des activités (PTBA) rendant impossible l'application de la GAR, ce qui a comme conséquence une illisibilité des résultats atteints ;
- ⇒ la persistance de procédures d'exécution financière non conformes à l'Esprit principes de la DP.
- ⇒ Par rapport à « l'Alignement » et à « l'Harmonisation » : Il est noté la persistance de procédures spécifiques d'exécution des opérations sur financements extérieurs excluant celles-ci des comptes de l'Etat et des principaux tableaux économiques nationaux et
- ⇒ Par rapport à « l'Appropriation » et à « la Responsabilité mutuelle » : le recours systématique aux ANO.



## Recommandations

L'étude a montré que les problèmes soulevés en rapport avec l'amélioration de l'absorption des crédits sur ressources extérieures étaient complexes. Chaque partie prenante a un rôle important à jouer.

C'est pourquoi un certain nombre de recommandations a été formulé à l'adresse des principaux acteurs (Partie Nationale et les partenaires au développement).





## Recommandations à la Partie Nationale

- ☞ encourager un recours plus accru à l'Exécution Nationale (NEX), à l'Appui Budgétaire ou à tout autre mécanisme de dépense qui reposerait sur les procédures nationales ;
- ☞ tout en maintenant un plaidoyer pour une augmentation significative des crédits, engager des réformes majeures pour renforcer la transparence et l'efficacité des finances publiques pour amener les PTF à substituer leur forme d'appui, jusque-là utilisée, par un appui budgétaire plus conséquent ;
- ☞ accélérer le processus de mise en œuvre du document de politique de l'aide extérieure qui servirait de cadre de référence explicite de mobilisation, de négociation et de gestion de l'aide extérieure ;
- ☞ repenser l'ancrage institutionnel des projets et programmes dans l'optique d'assurer une plus grande cohérence et une plus grande efficacité de leurs interventions et
- ☞ mieux étudier la question de la contrepartie de l'Etat pour traduire très clairement les possibilités réelles de l'Etat dans les conventions de financement.



## Recommandations aux Partenaires au Développement

- ☞ Procéder à une large décentralisation des centres décisionnels et opérationnels ;
- ☞ Consolider ces cadres de concertation pour une plus grande coordination des actions de développement. Cependant la problématique de l'harmonisation des procédures reste entière ;
- ☞ Au-delà de son rôle de coordination entre PTF, les groupes thématiques devraient davantage jouer un rôle d'harmonisation des procédures et des interventions.
- ☞ Poursuivre les réformes pour assouplir les conditions suspensives de décaissement et en particulier les Avis de Non Objection (ANO) et
- ☞ Poursuivre cette tendance de l'accroissement de l'appui budgétaire.





## Que retenir du RARE 2011

Au total, le Rapport sur l'Absorption des crédits sur Ressources Extérieures (RARE) - Exercice 2011 aura permis de conforter les convictions suivantes :

- ↗ les progrès réalisés dans l'exécution financière des différents portefeuilles étudiés restent très en deçà du niveau nécessaire à une satisfaction significative de la demande sociale ;
- ↗ Nombre de partenaires techniques et financiers peinent à se conformer aux principes de la Déclaration de Paris (Appropriation, Alignement, Harmonisation, Responsabilité Mutuelle et Gestion Axée sur les Résultats) ;
- ↗ Le RARE constitue un plaidoyer actif toujours plus fort en faveur d'une meilleure mise en œuvre des projets et programmes et
- ↗ la levée des obstacles identifiés par un suivi régulier de l'application des recommandations reste un défi qu'il urge de relever.



MERCI

DE

VOTRE

AIMABLE

ATTENTION





Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programme



# A la CAP,

**LA GESTION AXEE SUR  
LES RESULTATS (GAR),  
C'EST PLUS QU'UNE  
APPROCHE,  
C'EST UN ÉTAT D'ESPRIT**

188, Avenue Lamine GUEYE prolongée X Rue KLEBER, 4<sup>ème</sup> - 5<sup>ème</sup> Etages - DAKAR (Sénégal)  
Tél. : 221 33 849 90 20 / Fax : 221 33 823 95 61 - Email : capmef@orange.sn

23

## Compétences

## Appui Conseil

## Partenariat

188, Avenue Lamine GUEYE prolongée X Rue KLEBER, 4<sup>ème</sup> - 5<sup>ème</sup> Etages - DAKAR (Sénégal)  
Tél. : 221 33 849 90 20 / Fax : 221 33 823 95 61 - Email : capmef@orange.sn

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi



**Ministère de la Femme, de l'Enfance et de l'Entrepreneuriat Féminin (MFEEF)**

-----

**Cellule de Suivi Opérationnel des Projets et Programmes de Lutte Contre la Pauvreté  
(CSO-PLCP)**

**COMPTE RENDU DE LA CEREMONIE DE PRESENTATION DU RAPPORT ANNUEL**

**SUR L'ABSORPTION DES CREDITS SUR RESSOURCES EXTERIEURES (RARE)**

**EXERCICE 2011**

Le vendredi 28 septembre 2012 à partir de dix (10) heures, s'est tenue à l'hôtel SAVANA Dakar la cérémonie de présentation du Rapport Annuel sur l'absorption des crédits sur Ressources Extérieures (RARE) – Exercice 2011.

Cette rencontre qui est la cinquième du genre a pour objectif de créer un cadre de suivi opérationnel pour la prise en compte des recommandations de la présente revue. L'agenda est ainsi établi :

- cérémonie d'ouverture ;
- présentation du rapport ;
- discussions.

#### **I/ La cérémonie d'ouverture**

Elle est marquée par :

- les mots de bienvenue du Directeur de l'investissement ;
- l'allocution de l'ambassadeur de la Belgique qui assimile ce rapport à une plateforme de gestion des ressources extérieures et annonce la disponibilité d'autres instruments pour relever les défis à surmonter dans la programmation et la capacité d'absorption des RARE ;
- l'allocution du Directeur de cabinet du Ministère de l'Economie et des Finances qui met l'accent sur le contenu des accords de financement et la faible absorption des ressources extérieures dont seul un tiers est consommé.

#### **II/ La présentation du rapport**

Elle est faite par Mr Bakary SIGNATE, coordonnateur de la CAP avec le plan suivant :

- 1- introduction

- 2- objectifs
- 3- méthodologie
- 4- principaux résultats
- 5- leçons apprises
- 6- recommandations
- 7- que retenir du RARE 2011 ?

cf : document de présentation joint en annexe.

### III/ Discussions

Les interventions des participants sont les suivantes :

- ✓ **questions**
  - Pourquoi y a-t-il une différence entre les chiffres annoncés et les chiffres réels ;
  - Quant est-il des partenaires émergents comme l'Inde et la Chine concernant l'échantillon;
  - Pourquoi ne débute-t-on pas les cycles de programmation pour six (06) ans au lieu de quatre (04) ;
  - Par rapport aux facteurs de contreperformances récurrentes, que prévoit la CAP pour y remédier.
- ✓ **Suggestions**
  - Préciser la notion de coopération déléguée ;
  - Faire le link entre les indicateurs du DPES et les taux avancés (impacts positifs et/ou négatifs) ;
  - Analyser l'approche sectorielle.

En termes de réactions de la part du coordonnateur, il faut retenir :

- ✓ **Par rapport aux questions :**
  - Les détails des informations surtout pour les données financières seront incluses dans le rapport, le consultant a rencontré chaque point focal au niveau des structures rencontrées ;
  - Il y a des portefeuilles où la planification n'est pas systémique (pour la programmation), donc il est très difficile de changer de cycle de programmation ;
  - Des efforts ont été consentis pour agir sur les facteurs qui conduisent aux contreperformances liées à l'avis de non objection et la libération de la contrepartie de l'Etat. Dans ce sens, la Cap mène un travail de plaidoyer.
- ✓ **Par rapport aux suggestions** la CAP a pris acte et précise par la voix du coordonnateur que l'édition prochaine va prendre en compte toutes les recommandations.

Fait à Dakar, le 1<sup>er</sup> octobre 2012

Mme Mame Khady NDOUR