

9537



MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
DIRECTION GENERALE DES FINANCES
DIRECTION DE LA DETTE ET DE L'INVESTISSEMENT
Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP)

**MODALITÉ EXÉCUTION NATIONALE AU SENEGAL:
LES LECONS DE L'EXPERIENCE**

 188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

Plan de la présentation

1. **Généralités sur l'Exécution Nationale**
 - a. Historique du NEX au Sénégal
 - b. Politique et Philosophie
 - c. Définition
 - d. Objectifs
2. **Leçons apprises**
 - a. Les points forts
 - b. Les insuffisances
3. **Perspectives**
 - a. Amélioration du Cadre institutionnel
 - b. Formalisation des procédures et des outils
 - c. Renforcement des capacités des acteurs
4. **Récapitulatif du rôle de la CAP dans le NEX**

 188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

Généralités sur l'Exécution Nationale

1. Historique du NEX au Sénégal

Avant l'avènement du NEX,

- Les Agences du Système des Nations Unies exécutaient elles-mêmes les projets et programmes qu'elles financent;
- La partie nationale était simplement informée du processus décisionnel de mise en œuvre des projets et programmes; ce qui faisait d'elle une bénéficiaire nette de l'assistance du SNU;
- Un tel mode opératoire ne prévoit aucun espace, sinon très peu au renforcement des capacités pour la relève, l'appropriation, la responsabilisation de la partie nationale en vue de la pérennisation des acquis ;



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

3

Généralités sur l'Exécution Nationale

1. Historique du NEX au Sénégal

Avant l'avènement du NEX,

- Le processus de recrutement déséquilibré dans sa composition et piloté par le SNU ôtait ainsi à la partie nationale la maîtrise du personnel sensé agir en son nom et pour son compte.
- La gestion des apports, d'une manière générale, se faisait en marge des règles de bonne administration des ressources (ressources financières, véhicules, chauffeurs, carburant, etc.)



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

4

Généralités sur l'Exécution Nationale

1. Historique du NEX au Sénégal

Avènement du NEX

- Prise de conscience de la partie nationale (particulièrement au niveau du MEF) qui réclame plus de place et de responsabilités dans le processus;
- Expérimentation du NEX au Sénégal, en 1992, avec les Programmes - Cadres IB, II et III
- Mise en place du projet d' «Appui au Renforcement des Capacités pour la Promotion de l'Exécution Nationale» au niveau de la DDI/MEF.
- Volonté commune au Gouvernement et au Système des Nations Unies, en particulier le PNUD et l'UNFPA, de promouvoir l'Exécution Nationale; ce qui a conduit, en Aout 2006, à la création de la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des projets et programmes (CAP).



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

5

Généralités sur l'Exécution Nationale

2. Politique et philosophie

- L'exécution, par un Gouvernement, des Projets/Programmes financés par le SNU est fondée sur les résolutions 44/211 du 18.12.1989 et 47/199 du 22.12.1992 de l'AG des NU.
- Elle a donné naissance à l'Exécution Nationale dont la notion a été introduite depuis le 02/07/1976 par la décision 76/57 du CA des NU ;
- Les Gouvernements deviennent ainsi les véritables responsables de l'exécution de l'ensemble des Projets/Programmes financés dans ce cadre ;



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

6

Généralités sur l'Exécution Nationale

2. Politique et philosophie

(suite)

- ☞ l'exécution par un Gouvernement peut comprendre une participation de celui-ci au financement (contribution, contrepartie financière, ressources humaines, locaux, etc.);
- ☞ Pour réussir l'Exécution Nationale, deux conditions sont essentielles :
 - ☞ Une Bonne capacité technique et administrative à planifier et à exécuter le Projet/Programme et
 - ☞ Un cadre institutionnel approprié pour l'orientation, la supervision et le suivi-évaluation-contrôle

Généralités sur l'Exécution Nationale

3. Définition

- ☞ Exécution Nationale = Accord de coopération au niveau opérationnel en vertu duquel, le Pays bénéficiaire assume la responsabilité générale de la formulation et de la gestion des Projets/Programmes ainsi que de l'utilisation des ressources mises à sa disposition (CCQF)
- ☞ Cette responsabilité induit toutefois l'obligation de rendre compte;

Généralités sur l'Exécution Nationale

4.Objectifs

- ☞ Reconnaître le rôle central du Gouvernement, quant à la propriété, la direction et la maîtrise des Projets/Programmes élaborés ;
- ☞ Planifier les actions de développement dans une optique globale ;



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

9

Généralités sur l'Exécution Nationale

4.Objectifs (suite et fin)

- ☞ Utiliser et Renforcer les capacités nationales en vue d'une meilleure appropriation et donc de la pérennisation des acquis et
- ☞ Internaliser les apports externes en vue d'accroître l'utilité et l'impact des projets/programmes par rapport aux programmes nationaux.



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

10

Leçons apprises les points forts

☛ **Volonté politique réaffirmée dans l'adoption de la modalité « Exécution Nationale »;**

☛ Mise en place de la CAP pour consolider et promouvoir l'Exécution Nationale ;

☛ Bonne prédisposition de la partie nationale pour l'appropriation de cette modalité ;



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

11

Leçons apprises les points forts (suite)

☛ **Souplesse des procédures de l'Exécution Nationale**

☛ Large convergence des procédures nationales avec celles du SNU ;

☛ Plus grande responsabilisation de la partie nationale dans la mise en œuvre des projets et programmes ;

☛ Taux d'exécution budgétaire généralement supérieurs à 60% ;



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

12

Leçons apprises les points forts (suite)

☞ Tentative de formalisation des procédures

- ☞ Prise de conscience de la partie nationale sur la nécessité de capitaliser les acquis ;
- ☞ Elaboration du Guide des procédures NEX
- ☞ Elaboration de manuels cadre et de manuels de procédures opérationnelles ;



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

13

Leçons apprises les points forts (fin)

☞ Tentative de formalisation des procédures

- ☞ Formalisation des exercices annuels d'audit et systématisation de l'exploitation des rapports et institution de plans d'actions;
- ☞ Conception et validation de cadre et définition de dispositifs sectoriels;
 - ☞ Définition et validation de format de rapport d'activités en rapport avec la GAR.

188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

14

Leçons apprises

Insuffisances constatées

☛ Sur le cadre institutionnel

- ☞ Ancrage institutionnel pas toujours pertinent ;
- ☞ Insuffisance de précision dans les rôles et responsabilités des différents acteurs ;
- ☞ Comités de pilotage souvent inopérants (, non créés ou tenues irrégulières de réunions, indisponibilité de certaines autorités);
- ☞ Unités de Gestion et de Coordination pas toujours anticipatives (style managérial, mode de gestion et mécanismes de coordination)



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

15

Leçons apprises

Insuffisances constatées (suite)

☛ Sur la planification, la programmation financière et la budgétisation

- ☞ Non systématisation de l'approche du cadre logique ;
- ☞ Plans de Travail annuels (PTA) trop sommaires ;
- ☞ Difficultés de priorisation des activités;
- ☞ Lenteur dans la signature des PTA



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

16

Leçons apprises

Insuffisances constatées (suite)

☛ Sur la planification, la programmation financière et la budgétisation (suite et fin)

- ☛ Budgétisation peu précise et insuffisamment argumentée ;
- ☛ Capacités généralement surévaluées ==> Faibles taux d'exécution;
- ☛ Faible maîtrise de l'échéancier (retard dans l'introduction et la mise à disposition des fonds) ;
- ☛ Rapports d'activités insuffisamment documentés ;



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

17

Leçons apprises

Insuffisances constatées (suite)

☛ Sur l'exécution du budget

- ☛ Non observation systématique des procédures d'exécution de dépenses publiques (passation des marchés, réception de biens et services, certification et liquidation des dépenses, suivi comptable) ;
- ☛ Transactions insuffisamment documentées et justifiées ;
- ☛ Insuffisance dans le suivi des opérations de trésorerie; (non application des règles de gestion des caisses insuffisantes, transcription irrégulière des opérations financières, rapprochement bancaire très approximatif, etc.);
- ☛ Manque de rigueur dans la tenue de la comptabilité des matières ;



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

18

Leçons apprises

Insuffisances constatées (suite)

☛ Sur la gestion du personnel

- ☛ Non application du dispositif d'évaluation périodique du personnel des projets et programmes contenu dans les manuels de procédures ;
- ☛ Non respect de la législation du travail, de la sécurité sociale et des obligations fiscales ;
- ☛ Dossiers individuels de personnel souvent incomplets ;



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

19

Leçons apprises

Insuffisances constatées (fin)

☛ Sur les outils et documents comptables

- ☛ Absence d'un système comptable formalisé (Comptabilité Publique, SYSCOHADA, cadre comptable, nomenclature, logiciel de gestion, système de contrôle interne, etc.) ;
- ☛ Manque de rigueur dans l'imputation des opérations financières ;



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

20

Perspectives

☛ Amélioration du cadre institutionnel

- ☛ Assurer, désormais, un meilleur ancrage aux projets et programmes ;
- ☛ Définir une charte de responsabilité dans les arrangements de gestion ;
- ☛ Faire assurer la présidence du comité de pilotage par le Directeur du projet (Directeur du service d'ancrage du projet) ;
- ☛ Faire signer les PTA par le Directeur du Projet



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

21

Perspectives (suite)

☛ Formalisation des procédures et des outils

- ☛ Systématisation de l'approche du cadre logique ;
- ☛ Formalisation et/ou conception d'outils pratiques de gestion de projets (Elaboration de guide de procédures NEX, mise en place de système comptable, guide d'élaboration de projet, guide d'évaluation de projets, système et dispositifs de suivi évaluation, ...)
- ☛ Systématisation du processus de capitalisation (lancement d'études, organisation d'ateliers thématiques, etc.)



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

22

Perspectives (fin)

☛ Renforcement des capacités

- ☛ Systématisation de sessions périodiques de renforcement de capacités en procédures d'Exécution Nationale ;
- ☛ Conception et mise en œuvre d'un dispositif continu de renforcement des capacités du personnel des projets et programmes et des points focaux des ministères de tutelle ;



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

23

RECAPITULATIF DU ROLE DE LA CAP DANS LES PROCEDURES NEX

☛ PHASE DE PLANIFICATION ET DE PROGRAMMATION

- ☛ Participation à l'élaboration des DAP
- ☛ Introduction des DAP pour signature du MEF

☛ PHASE DE DEMARRAGE

- ☛ Coordination du processus de recrutement du personnel
- ☛ Introduction de la demande d'ouverture de compte bancaire
- ☛ Appui à l'élaboration du premier PTA
- ☛ Appui à la préparation de la première demande de fonds
- ☛ Introduction de la première demande d'avance de fonds



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

24

RECAPITULATIF DU ROLE DE LA CAP DANS LES PROCEDURES NEX (suite et fin)

☛ PHASE DE REALISATION DU PROJET

- ☛ Appui à l'élaboration de manuels de procédures
- ☛ Appui à la mise à disposition des fonds
- ☛ Appui à la mise en place d'un dispositif de suivi évaluation
- ☛ Coordination des exercices d'audit (conduite, partage et suivi de l'application des recommandations)
- ☛ Participation aux ateliers annuels d'élaboration des PTA

☛ PHASE DE CLOTURE

- ☛ Suivi des diligences liées aux opérations de clôture
- ☛ Fermeture des comptes bancaires et reversement des soldes au partenaire
- ☛ Gestion des fins de contrats des personnels



188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

25

**NEGLIGER SA PLANIFICATION,
C'EST PLANIFIER SANS NEGLIGENCE SON ECHEC**



☛ COMPETENCES

☛ APPUI-CONSEIL

☛ PARTENARIAT

188, Avenue Lamine Guèye
prolongée X rue Kléber, 4ème et
5ème Etages - Dakar

26