



Gouvernement du Sénégal

**PROGRAMME D'APPUI AU SUIVI DU
PLAN SENEGAL EMERGENT(PASSE)**



UNFPA- Parce que chacun compte

Effet 8 de l'UNDAF 2012-2016 : « Les institutions nationales (centrales, territoriales et locales) ont les capacités pour promouvoir la gouvernance des politiques et programmes de développement humain d'une manière participative, transparente, équitable et en conformité avec les engagements internationaux ».

Lien avec le Plan d'Actions (CPAP) du Programme Pays (CPD) : Les capacités des cellules de planification des ministères et des institutions nationales sont renforcées en matière de formulation, de suivi et d'évaluation des politiques publiques

Produits Escomptés :

- Les capacités techniques du Bureau Opérationnel de Suivi du PSE (BOS) sont renforcées en ressources humaines dans les domaines du suivi-évaluation, de la mobilisation de ressources et de la communication;
- Un Dispositif de suivi-évaluation axé sur les résultats est élaboré et mis en œuvre à travers un plan stratégique de suivi-évaluation, un tableau de bord des indicateurs clés de sui, et un système informatise de suivi-évaluation.

Institution de Coordination : Présidence de la République

Agence de Coopération: Bureau Opérationnel de Suivi du PSE (BOS) qui est responsable de la mise en œuvre du programme.

Narratif

Le Gouvernement du Sénégal a défini, dans le cadre du Plan Sénégal Emergent sa nouvelle vision de croissance accélérée vers une émergence économique à l'horizon 2035. Le Plan d'Actions Prioritaires, articulé sur la période 2014-2018, constitue le document de référence des interventions de l'Etat, des partenaires techniques et financiers, du partenariat public-privé et de la participation citoyenne. En droite ligne des domaines de concentration retenus dans le Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD) sur la période 2012-2016, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA) manifestent leur engagement à accompagner cette dynamique par un appui institutionnel au Bureau Opérationnel de Suivi du PSE (BOS). Le BOS devra assurer le suivi de la mise en œuvre des programmes et réformes prioritaires du PSE. Le présent programme d'appui au suivi du PSE (PASSE), basé sur l'application des principes de gestion axée sur les résultats, est articulé autour de deux composantes: (i) Le Renforcement des capacités techniques du BOS; (ii) Le développement de mécanismes de suivi-évaluation axés sur les résultats.

Période du programme: 2014-2016 Composante du programme : Suivi et Evaluation Titre du projet: Programme d'Appui au PSE Numéro du programme : Durée du programme : Trois (03) ans Modalités d'exécution: NEX	Budget total : 2 690 000 USD PNUD : 1 500 000 USD UNFPA : 300 000 USD Gouvernement : 890 000 USD 1 USD = 476,817 F CFA (01/04/2014)
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Approuvé par

Au nom du Gouvernement	Titre	Signature	Date
Au nom du PNUD	Titre	Signature	Date
Au nom du UNFPA	Titre	Signature	Date

PARTIE I - ANALYSE DE LA SITUATION

I.1. CONTEXTE GLOBAL

Pays côtier plat et semi-aride de l'Afrique de l'Ouest, le Sénégal s'étend sur une superficie de 196,722 km². La population en 2013 est estimée à 12,8 millions d'habitants dont 43% environ ont moins de 15 ans et dont 57,2% vivent en milieu rural. Le taux de croissance démographique est de 2,7% et le taux de chômage de 10,2%¹. Cette configuration démographique donne une indication sur le niveau et la diversité de la demande sociale ainsi que les défis socio-économiques de développement du pays.

Le Sénégal fait partie depuis 2001 du groupe des 49 Pays les Moins Avancés (PMA). L'indice de développement humain (IDH) du Sénégal a légèrement progressé entre 2000 et 2011 passant de 0,431 à 0,459 sur la période (update). En 2013², le Sénégal était classé 154ème sur 172 pays sur l'Indice du Développement Humain avec un indice de 0,47. Le faible niveau de revenu intérieur brut par habitant (près de 1653 \$ en Parité de Pouvoir d'Achat, dollar constant de 2005), explique la persistance du phénomène de pauvreté qui touche environ 47% de la population³, dont majoritairement les populations en zone rurale.

Sur le Plan économique⁴, le Sénégal a connu une croissance économique soutenue de 5 % entre 1994 et 2005. Celle-ci a fléchi sur la période 2006-2011, pour se situer à moins de 3,5 % en moyenne annuelle. Une reprise de la croissance économique était toutefois attendue pour l'année 2013, avec une prévision de 4%, contre 3,5 en 2012. Le déficit public était attendu à 5,4% du PIB en 2013 contre 5,8% en 2012. Le solde global de la balance des paiements devrait être excédentaire de 35,7 milliards contre un déficit de 51,1 milliards en 2012. La situation des institutions monétaires entre 2012 et 2013 était marquée par une amélioration de 35,7 milliards des avoirs extérieurs nets, une augmentation de 5,4% du crédit intérieur et une expansion de la masse monétaire de 10,5%. Avec un revenu national brut de 1 040 USD (520 000 FCFA) en 2012, le Sénégal est un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (1 036 - 4 085 dollars).

Les sources de la croissance économique en 2013 sont les secteurs Primaire et Tertiaire. En effet, le secteur primaire a poursuivi son redressement avec une hausse de 6,2% en 2013, sous l'impulsion des sous-secteurs de l'agriculture et de l'élevage. Dans le secteur secondaire, après une progression de 0,9% en 2012, l'activité devrait se renforcer de 1,8% en 2013. Concernant le secteur tertiaire, il devrait afficher une hausse de 3,4% en 2013 contre 3,7% un an auparavant, soit une légère décélération.

En matière de gouvernance, la stabilité sociale et le vécu démocratique du pays permettent de considérer comme modérés les risques politiques. La consolidation du modèle démocratique sénégalais, suite à la deuxième alternance politique dans l'histoire du Sénégal en 2012, reste le principal enjeu au niveau politique. Cette alternance est intervenue grâce à une mobilisation citoyenne contre une réforme constitutionnelle visant à biaiser les règles de transmission démocratique du pouvoir au Sénégal. A ce titre, elle est porteuse de grands espoirs de changement des modes de gouvernance du pays.

¹ Estimations de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie. www.ansd.sn

² HDI Indicators by Country 2012. <https://data.undp.org/dataset/HDI-Indicators-by-Country-2012/nz26-sffk?>

³ ESPS, 2011. ANSD

⁴ Situation Economique et Financière en 2013 et Perspectives en 2014. Novembre 2013. www.dpee.sn

Dès leur avènement au pouvoir, les nouvelles autorités ont donné un signal fort quant à la nécessité et l'urgence de marquer une rupture d'avec les modèles antérieurs de gouvernance, notamment dans le secteur public. Des décisions politiques fortes ont été ainsi prises en termes de transparence et de bonne gestion des affaires publiques ainsi que de mise en place d'un environnement des affaires de classe internationale.

C'est ainsi qu'elles ont pris l'engagement de relever ces défis critiques et par-delà mener à bien leurs ambitions à travers un agenda de transformations économiques et sociales, pour se diriger vers l'émergence économique.

Le Plan Sénégal Emergent (PSE) a alors été élaboré pour relever le niveau, améliorer la qualité et accélérer le rythme de la croissance économique du Sénégal. Une volonté politique soutenue a permis la conception de cette approche de planification stratégique qui ambitionne d'améliorer de manière significative les conditions de vie des populations, de lutter contre les inégalités sociales.

Le PSE est articulé autour de trois leviers stratégiques pour faire du Sénégal un pays émergent à l'horizon 2035 :

- une transformation structurelle de l'économie à travers la consolidation des moteurs actuels de la croissance et le développement de nouveaux secteurs créateurs de richesses, d'emplois, d'inclusion sociale et à forte capacité d'exportation et d'attraction d'investissements. Cet axe s'inscrit dans une option de développement plus équilibré, de promotion de terroirs et des pôles économiques viables afin de stimuler le potentiel de développement sur l'ensemble du territoire national ;
- une amélioration significative des conditions de vie des populations, une lutte plus soutenue contre les inégalités sociales tout en préservant la base de ressources et en favorisant l'émergence de territoires viables ;
- le renforcement de la sécurité, de la stabilité et de la gouvernance, de la protection des droits et libertés et de la consolidation de l'État de droit afin de créer les meilleures conditions d'une paix sociale et le plein épanouissement des potentialités.

Le PSE sera opérationnalisé par un Programme d'Actions Prioritaires constitués de 132 projets d'envergure, dont 14 devront être réalisés en partenariat public privé. A cet effet, un nouveau cadre⁵ législatif et règlementaire est en vigueur.

Au total, la mise en œuvre du PSE devrait permettre au Sénégal d'enregistrer un taux de croissance économique moyen de plus de 7% sur la période 2014-2018 et un taux d'inflation d'environ 2,3%. Cette croissance devrait être portée par un taux d'investissement moyen de 28% sur la période. Ce qui devrait faire passer le solde des transactions courantes à moins de 6% du PIB en fin de période. Quant au déficit budgétaire, il devrait poursuivre sa tendance baissière en passant de 5,6% en 2013 à 5,2% en 2014, avant d'atteindre 3,9% en 2018. Cette amélioration du cadre macroéconomique devrait avoir des impacts sociaux positifs à travers la création de plus de 600 000 emplois.

⁵ Loi n° 05/2014 du 10 février 2014 sur le partenariat Public Privé

I.2. CONTEXTE SPECIFIQUE

Le défi majeur dans l'atteinte des objectifs de croissance économique tels que définis dans le PSE réside dans la capacité de mise en œuvre des programmes et réformes phares identifiés. Aussi, les autorités sénégalaises ont conscience de la nécessité d'un pilotage et d'un suivi stratégique et opérationnel susceptibles d'impulser l'atteinte des résultats vers l'émergence économique.

Ceci augure du leadership des plus hautes autorités dans le portage de la vision d'émergence, mais également, résulte des leçons tirées de la mise en œuvre de plans et stratégies de développement précédents, ainsi que de la mobilisation de ressources y afférentes. Il ressort en effet de l'évaluation de la concrétisation des engagements des partenaires du Sénégal lors du Groupe Consultatif 2007, que sur le volume des financements promis, seuls 60% ont été réellement mobilisés (soit 754,7 Mds CFA sur 1257,78 Mds CFA). Cette faible mobilisation de ressources fut essentiellement attribuable aux lenteurs et faiblesses dans le processus de formulation et de mise en œuvre des projets et programmes.

Le Plan Sénégal Emergent, sera opérationnalisé par le Plan d'Actions Prioritaires (PAP), qui comprend 150 projets d'envergure. Ce PAP retrace également les actions majeures et l'ensemble des instruments budgétaires et sectoriels. Décliné sur une période de 5 ans, 2014-2018, il a fait l'objet d'engagements de financement d'un montant total de 9 988 milliards de FCFA au terme du Groupe Consultatif de février 2014, dont 4 202,6 milliards de FCFA de l'Etat et 5785,4 milliards de FCFA des partenaires techniques et financiers. Plus de 60% des engagements des PTF représentent des engagements nouveaux qui nécessiteront le redoublement d'efforts de la part des acteurs publics pour accélérer la formulation et la mise en œuvre de programmes prioritaires d'envergure, afin d'assurer une mobilisation et une absorption effectives de ces engagements financiers.

A cet effet, les autorités sénégalaises ont mis en place un dispositif institutionnel, à travers la création du Bureau Opérationnel de Suivi du Plan Sénégal Emergent (BOS) placé sous la responsabilité d'un Ministre auprès du Président de la République⁶. Ce Bureau est chargé du pilotage et du suivi opérationnel du PSE. Il est responsable de la mise en place d'une approche et d'un cadre de gestion qui garantissent l'atteinte des objectifs du PSE. Il rend compte directement au Chef de l'Etat, lui permettant ainsi d'avoir une perspective claire des progrès réalisés.

Le Sénégal dispose d'un dispositif de suivi-évaluation des politiques publiques institué par voie réglementaire. La circulaire primatoriale n°20 du 13 novembre 2008 du Premier Ministre, relative aux Directives destinées à renforcer les activités de planification et d'évaluation des investissements publics, prescrit par ailleurs la mise en place dans chaque ministère d'une structure en charge des Etudes et de la Planification. Ce dispositif est décentralisé au niveau sectoriel et accorde une responsabilité aux ministères dans la définition des résultats des politiques qu'ils mettent en œuvre, suivent et évaluent.

Dans certains ministères, ces fonctions sont assurées par une direction et dans d'autres par une division/cellule/unité ou par aucune entité dédiée. C'est ainsi qu'il peut être remarqué l'hétérogénéité avec laquelle les fonctions d'études, de planification et de suivi-évaluation sont assurées dans le secteur public et la faible importance portée à l'identification d'indicateurs de performance.

⁶ cf. Décret numéro 2004-301 du 12 mars 2014

Aujourd'hui, les principaux acteurs impliqués dans les mécanismes de suivi-évaluation dans le secteur public sont la Présidence de la République, la Primature, le Ministère de l'Economie et des Finances, le Ministère du Plan et les ministères sectoriels. A quelques exceptions près, le cadre de suivi des résultats des politiques publiques est essentiellement basé sur le suivi d'indicateurs liés à des processus et extrants. C'est ce qui justifie la prépondérance des rapports d'activités annuelles sur les rapports de performance dans le secteur public sénégalais. Toutefois, certains ministères et structures au niveau sectoriel ont eu à signer des contrats de performance avec leur partenaire ou leur tutelle : Ministère en charge de l'Environnement ; Direction Générale des Impôts et Domaines.

Au regard de toutes ces initiatives, l'impératif de résultat apparaît clairement comme un enjeu majeur pour mener à bien la vision stratégique des autorités sénégalaises. La mise en place d'un dispositif de suivi de la mise en œuvre du PSE, à travers la création du Bureau Opérationnel de Suivi, augure de l'engagement des autorités à renforcer les capacités des différents acteurs, ainsi que de créer un environnement propice au suivi/évaluation. La volonté et le soutien politiques nécessaires à la mise en œuvre du PSE sont ainsi sans équivoque.

PARTIE II – EXPERIENCES PASSES DU PNUD / UNFPA

Le PNUD / UNFPA disposent de ressources techniques nécessaires pour assister le Gouvernement du Sénégal dans la réalisation de ses objectifs de développement économique et social tels que déclinés dans le PSE. Leurs précieux atouts restent leurs expériences en matière de promotion du développement humain durable, leurs capacités de gestion des connaissances acquises à travers le monde et leur engagement à accompagner les pays les moins avancés dans leur transition vers l'émergence économique.

A travers leurs différentes interventions au cours de ces dernières années, basées sur une approche holistique des questions de développement, le PNUD / UNFPA ont démontré leur avantage comparatif dans la formulation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques. Ainsi, au-delà de l'axe opérationnel de leurs projets et programmes respectifs, ces deux agences du Système des Nations Unies ont systématiquement bâti sur l'axe stratégique, afin d'assurer une cohérence dans l'atteinte de leurs objectifs de développement.

Dans la mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté au Sénégal, le PNUD / UNFPA, sur la base de leurs compétences distinctives, ont joué un rôle clé dans l'appui au pilotage stratégique à travers notamment l'élaboration d'instruments d'analyse et de mise en œuvre de politiques économiques d'une part, et d'autre part, dans l'exploitation du dividende démographique pour la création de richesses intergénérationnelles (transfert inter-générationnel).

Leurs appuis ont permis le transfert de connaissances et le renforcement des capacités de plusieurs départements ministériels dans les domaines de la prospective, de la planification et du suivi – évaluation résultant en la réalisation d'un modèle de prévision à long terme (Modèle T21), la mise en place d'un dispositif de ciblage de suivi évaluation et d'information sur la pauvreté. Ces appuis ont systématiquement été basés sur l'orientation, la formation et le partage des bonnes pratiques et leçons apprises, avec la participation du Gouvernement et des parties prenantes, et l'utilisation des systèmes nationaux d'évaluation.

Par ailleurs, l'appui du PNUD / UNFPA a aussi contribué à l'amélioration de la capacité d'absorption des ressources, notamment par la mise en place de la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets

et Programmes (CAP) au sein du Ministère de l'Economie et des Finances. Actuellement, certains Partenaires Techniques et Financiers du Sénégal ont recours aux compétences de la CAP pour la facilitation et le suivi de la mise en œuvre de leurs projets et programmes. Ceci a permis d'assurer une plus grande transparence et traçabilité des dépenses publiques sur ressources extérieures.

Toutes ces interventions et assistances ont été basées sur l'application systématique d'« une culture de performances », impliquant ainsi l'alignement de tous les instruments de programmation – y compris le suivi et l'évaluation – sur les principes de la gestion axée sur les résultats.

En effet, la politique du SNU en matière de gestion axée sur les résultats se base sur les principes suivants : i) promouvoir et appuyer une culture de résultat ; ii) bâtir un cadre de résultat stratégique approprié à tous les niveaux ; iii) mesurer les changements réels ; iv) utiliser les informations des résultats pour l'apprentissage, la gestion, le rapportage et la redevabilité ; v) élaborer un cadre de gestion flexible et axée sur les résultats grâce à des revues et une mise à jour régulières. Au-delà de ces principes, UNFPA dispose spécifiquement de capacités à développer, au bénéfice des pays, un système d'information accessible telle que la base de données intégrée multisectorielle (IMIS).

Enfin, le PNUD / UNFPA travaillent activement avec les autres Agences du Système des Nations Unies et d'autres partenaires pour bâtir les capacités nationales en matière de suivi-évaluation, y compris des évaluations conjointes qui sont initiées dans le cadre de l'UNDAF.

Ces expériences respectives du PNUD / UNFPA, qui ont déjà fait l'objet d'une capitalisation probante au sein de ces deux institutions, seront mises au bénéfice du système national de suivi-évaluation des politiques publiques au Sénégal à travers le projet proposé.

PARTIE III – PROJET PROPOSE

III.1. JUSTIFICATION DU PROJET D'APPUI AU SUIVI DU PSE (PASSE)

Traditionnellement, les administrations publiques se sont concentrées sur les intrants (les coûts des moyens et des ressources qu'elles utilisent), les activités (ce qu'elles font) et les extrants (ce qu'elles produisent). A partir des années 80, une préoccupation de plus en plus marquée pour la mesure des résultats est apparue dans le secteur public, marquant ainsi l'avènement d'un cadre de gestion axée sur les résultats. Ce cadre de gestion implique des réformes, la mise en place d'instruments, de processus et de procédures managériaux qui favorisent l'efficacité et l'efficience dans la prestation de services publics.

La mise en œuvre du PSE s'inscrit dans cette dynamique de résultats. Elle exigera des moyens accrus et devra se traduire nécessairement par la levée de tous les goulots et les lourdeurs qui affectent l'exécution diligente et efficace des projets et programmes dans le secteur public, ainsi que des réformes prioritaires, dans la perspective de l'atteinte de l'objectif d'émergence. En associant le retour d'expériences sur l'exécution de politiques et programmes de développement au Sénégal aux analyses des facteurs sous-jacents à la réussite de plans similaires à travers le monde, il importe de mettre en place des méthodes de gestion axée sur les résultats et d'aligner des mécanismes de suivi et d'évaluation opérationnels, pour mesurer systématiquement les résultats et l'efficacité dans la mise en œuvre des réformes et programmes prioritaires du PSE.

La création par le Gouvernement du Sénégal d'un Bureau Opérationnel de Suivi du Plan Sénégal Emergent (BOS) constitue un test grandeur nature à inscrire dans la perspective de mettre toutes les parties prenantes des politiques publiques en situation de concevoir, mettre en œuvre, assurer le suivi et l'évaluation des stratégies, politiques et programmes qui vont installer et maintenir l'économie sénégalaise sur une dynamique de croissance économique forte et durable, caractéristique des pays émergents.

Au Sénégal, l'évaluation des besoins prioritaires pour la gestion du développement, réalisée en septembre-octobre 2012, a fait ressortir que les capacités de leadership, de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques et programmes publics doivent être renforcées. A travers la recherche d'une meilleure efficacité des politiques publiques, l'accent devra être mis sur le renforcement de la qualité des services publics, l'efficacité de l'administration publique, ainsi que l'Etat de droit (efficacité des procédures légales, sécurité et contrôle de la corruption).

C'est dans cette perspective que le PNUD / UNFPA, en collaboration avec les autorités sénégalaises ont convenu de la nécessité de renforcer leur coopération par la formulation d'un Programme d'Appui et de Soutien au Plan Sénégal Emergent (PASSE).

Le PASSE se justifie par un besoin d'accompagnement du Gouvernement du Sénégal dans ses initiatives non plus seulement de rationalisation des coûts et d'élimination des dysfonctionnements administratifs, mais aussi, d'amélioration de l'efficacité de l'administration dans la mise en œuvre des politiques publiques. Il s'agira d'inculquer au secteur public des principes de gestion basée sur l'identification de priorités, la formulation d'objectifs clairs, la définition des responsabilités respectives, l'évaluation des résultats, la mesure de la satisfaction du citoyen, , l'autonomisation et la performance des gestionnaires, ainsi que l'évaluation du rendement des gestionnaires publics.

En outre, l'efficacité institutionnelle est érigée au rang d'axe dans le Plan Stratégique 2014-2017 du PNUD. A ce titre, le *PNUD 'soutiendra des programmes de meilleure qualité, grâce à une planification, une conception, un suivi et une évaluation améliorés des projets, sur la base d'une gestion davantage axée sur les résultats'*.

Enfin, une bonne mise en œuvre du PSE permettrait au Sénégal de sortir du groupe des PMA et au PNUD de capitaliser cette 'success story' pour une croissance inclusive et un développement humain durable.

III.2. DESCRIPTION DU PASSE

Au nombre des défis identifiés, pour la mise en œuvre des programmes et réformes prioritaires du PSE, figure la disponibilité d'expertise et d'outils de gestion axés sur les résultats, des outils de communication, afin d'assurer un pilotage efficace dans l'atteinte des objectifs d'émergence. En réaffirmant sa volonté d'accélérer l'atteinte des objectifs de croissance à moyen et long terme pour faire du Sénégal un pays émergent à l'horizon 2035, le pouvoir exécutif est déterminé à relever ces défis pour hisser le pays à un niveau de développement supérieur et répondre ainsi aux aspirations des populations.

III.2.1. Objectif global du PASSE

L'objectif global du présent programme est de contribuer à l'amélioration de l'efficacité institutionnelle et organisationnelle du secteur public dans le suivi de la mise en œuvre des 27 programmes et 17 réformes prioritaires du PSE. Il s'agira d'appuyer le Bureau Opérationnel de suivi du PSE dans la conduite de sa mission d'assistance et de suivi des acteurs du secteur public pour l'atteinte des résultats stratégiques prioritaires du plan d'urgence.

III.2.2. Objectifs Spécifiques du PASSE

Les objectifs spécifiques du programme concourent à renforcer les capacités du Bureau Opérationnel de Suivi du PSE (BOS) en contribuant à:

- mettre à la disposition du BOS des experts dans les domaines de la planification stratégique, du suivi évaluation, de la mobilisation de ressources et de la communication ;
- mettre en place un dispositif de suivi-évaluation axé sur les résultats avec des indicateurs de suivi des progrès dans la réalisation des programmes et réformes prioritaires ;
- concrétiser les promesses de financement annoncées lors de la réunion du Groupe Consultatif de Paris à travers des programmes finalisés ;
- renforcer les efforts de mobilisation effective des ressources annoncés lors de de tables rondes sectorielles ;
- développer les capacités de communication institutionnelle du BOS, avec toutes les parties prenantes concernées, sur les progrès réalisés et disséminer les outils de suivi-évaluation et les bonnes pratiques avec tous les acteurs de mise en œuvre.

III.2.3. Composantes du PASSE

Le programme est articulé autour de deux (2) composantes :

- le renforcement des capacités techniques du BOS;
- le développement de mécanismes de suivi axés sur les résultats.

Composante 1 : Renforcement des capacités techniques du BOS

Cette composante vise à renforcer les unités techniques du BOS par la mise à disposition de ressources humaines afin d'assurer une opérationnalisation diligente du dispositif. A cet effet, **cinq (5) Experts** hautement qualifiés dans les domaines spécifiques de la prospective et de la planification, du suivi-évaluation, de la mobilisation de ressources et de la communication seront mis à la disposition du BOS. Les compétences ciblées seront axées sur la culture de résultats, de gestion de systèmes d'information décisionnels, et sur l'esprit de résolution diligente de problèmes ('Problem solving').

Le suivi de la mise en œuvre du PSE nécessite l'existence d'un cadre cohérent d'orientations stratégiques, de formulation, d'exécution et de suivi-évaluation des projets et programmes ainsi que des réformes à réaliser. Cela implique (i) une expertise pointue dans l'élaboration d'instruments et de cadres d'analyse structurés, de processus cohérents et transparents de prise de décisions ; (ii) la mise à niveau de tous les acteurs dans les fonctions de maîtrises d'ouvrage et d'œuvre de projets et programmes ; (iii) un alignement sur les standards internationaux et une adaptation des meilleures pratiques en matière de suivi de projets et programmes complexes ; (iv) la mobilisation sectorielle de partenaires techniques et financiers, ainsi que de partenaires non traditionnels pouvant renforcer la

mise en œuvre du PSE. L'expertise à fournir permettra de couvrir les quatre domaines clés suivants : (1) pilotage stratégique et réflexion prospective ; (2) suivi-évaluation ; (3) mobilisation de ressources et ; (4) communication.

1. Pilotage stratégique

Il s'agira d'animer un cadre de veille stratégique en assurant l'analyse et le suivi des politiques publiques et des réformes clés susceptibles d'influer sur la bonne conduite des programmes prioritaires. Une articulation de la vision du Chef de l'Etat dans le cadre prospectif et stratégique pour une mise en œuvre efficace des projets et programmes du PSE sera réalisée par l'expert.

Il mènera des réflexions stratégiques au sein du BOS, afin d'établir l'adéquation entre les missions, les objectifs stratégiques et les capacités organisationnelles et institutionnelles des départements chargés de la mise en œuvre. Il sera chargé d'analyser, voire de diagnostiquer l'état de mise en œuvre des politiques et réformes phares afin d'alerter notamment les autorités sur les goulots d'étranglements identifiés et de donner des orientations stratégiques visant à renforcer l'efficacité opérationnelle des départements sectoriels.

Cette fonction sera assurée par **un (1) Expert Macroéconomiste**.

2. Suivi-évaluation (S&E) des programmes et des réformes phares

Un système de S&E de la performance permettra d'avoir une rétroaction continue entre l'état d'avancement et les résultats des programmes et réformes du PSE. Au-delà du suivi des résultats, ce système devra aider les décideurs à répondre aux attentes fondamentales sur le respect des engagements et sur la réalisation des finalités. Le gouvernement du Sénégal s'est engagé à améliorer la performance de ses politiques, il lui faudra donc démontrer que ces améliorations ont été réalisées ou pas.

Les expert en suivi-évaluation piloteront la mise en place et l'application effective d'un système de suivi adossé à des outils de gestion, dont (i) une stratégie de suivi/évaluation (des 27 programmes et 17 réformes prioritaires) accompagnée de son schéma d'application et de dissémination ; (ii) un tableau de bord des indicateurs clés de suivi consolidés ; (iii) un plan d'application et de dissémination d'un logiciel de suivi (base de données) ; (iv) un plan de formation/sensibilisation des acteurs clés chargés de renseigner les indicateurs avec leur niveau de performance dans la mise en œuvre des programmes et réformes prioritaires ; (v) un premier niveau de résolution de problèmes d'ordre opérationnels ('problem solving').

Deux (2) Experts en Suivi/Evaluation seront mis à la disposition du BOS. L'équipe de suivi-évaluation du BOS sera aussi appuyée de manière ponctuelle (maximum 3 mois) par des expertises régionales et/ou internationales dont dispose UNFPA notamment dans les phases d'élaboration des outils de suivi-évaluation.

3. Mobilisation de ressources

Le BOS contribuera aux efforts continus de plaidoyer pour la mobilisation de ressources, afin d'assurer une mobilisation effective des engagements financiers des partenaires au terme de la réunion du Groupe Consultatif de février 2014. La mobilisation des ressources destinées au PSE se fera à travers le suivi de la finalisation de la formulation de tous les programmes prioritaires, la mise en place

effective de leurs équipes de mise en œuvre et le suivi du niveau d'exécution budgétaire. Il s'agira également d'assurer le suivi du respect des conditionnalités de financement consentis par les partenaires techniques et financiers.

En outre, l'équipe d'experts contribuera à l'organisation de tables rondes sectorielles, dans le cadre de la mise en œuvre des programmes. A cet effet, il appuiera les départements ministériels pour le suivi et la mobilisation de partenaires spécialisés dans certains secteurs clés ciblés par le PSE.

Ces tables rondes seront l'occasion de présenter à certains partenaires, y compris les non-traditionnels, les progrès réalisés notamment dans les réformes phares dont celles relatives à l'amélioration et à l'attractivité du climat des affaires au Sénégal. Une priorité sera aussi accordée au secteur social dans un contexte marqué par des initiatives probantes en matière de lutte contre les inégalités et exclusions sociales. Les tables rondes sectorielles seront organisées sous le pilotage du Ministère de l'Economie et des Finances en étroite collaboration avec les ministères sectoriels concernés.

Un (1) **Expert en mobilisation de ressources** sera mis à la disposition du BOS à cet effet.

4. Communication

La stratégie de communication du PSE doit être conçue et gérée de manière ciblée et articulée compte tenu de son enjeu stratégique. Elle sera développée par le BOS pour communiquer sur le PSE et sur sa mise en œuvre. Sa fonction principale sera de (i) sensibiliser les acteurs autour des enjeux de mise en œuvre du PSE, (ii) communiquer aux citoyens les succès réalisés et les progrès vers l'objectif d'émergence et (iii) partager les expériences et capitaliser les meilleures pratiques.

Au plan national, la mise en œuvre de cette stratégie consistera à organiser des journées "portes ouvertes" et des caravanes de l'émergence sur l'ensemble du territoire national, à élaborer des supports de communication, des articles et films documentaires, et des couvertures médiatiques des rencontres stratégiques du BOS pour permettre à tout citoyen d'être informé des résultats atteints. Ces activités seront également menées au niveau international afin d'asseoir la crédibilité du PSE et de renforcer l'image de la destination Sénégal en termes d'opportunités d'investissement.

Ainsi, le PASSE prévoit d'appuyer le BOS dans (i) l'élaboration d'un plan de communication ; (ii) le développement d'outils et de supports de communication ; (iii) l'appui à l'organisation de 'road show' nationaux et internationaux sur le PSE ; et (iv) le renforcement de capacités des acteurs clés à la communication sur le PSE.

Un (1) **Expert en Communication** sera mis à disposition de la cellule de communication du BOS et coordonnera les actions ci-dessus définies.

Composante 2 : Développement d'un dispositif de suivi-évaluation axés sur les résultats

Le Gouvernement du Sénégal assume depuis plusieurs décennies des fonctions de suivi/évaluation. Ces fonctions se sont focalisées sur les intrants, les activités et les produits. L'approche du PSE en matière de suivi-évaluation sera basée sur le lien à établir entre les progrès de mise en œuvre et les progrès vers l'atteinte des objectifs ou réalisations (résultats). Ceci conférera un rôle prépondérant aux principes de gestion axée sur les résultats dans le cadre du PSE. La réussite de la mise en œuvre du PSE dépendra ainsi de la qualité des orientations stratégiques, des informations et éléments de décision disponibles et des analyses développées. Elle sera déterminée par la combinaison de divers

processus et procédures : collecte, organisation, analyse et conservation de l'information nécessaire, la définition des objectifs, la détermination des principaux moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs.

Une des stratégies pour adresser ce besoin est de planifier et élaborer un système de suivi axés sur la performance, afin de suivre les résultats produits (ou pas) par les acteurs clés. Il s'agira de se fonder sur les informations qualitatives et quantitatives essentielles tirées des opérations d'évaluation pour établir des rapports sur les résultats et permettre la prise de décisions stratégiques diligentes en vue d'améliorer les interventions.

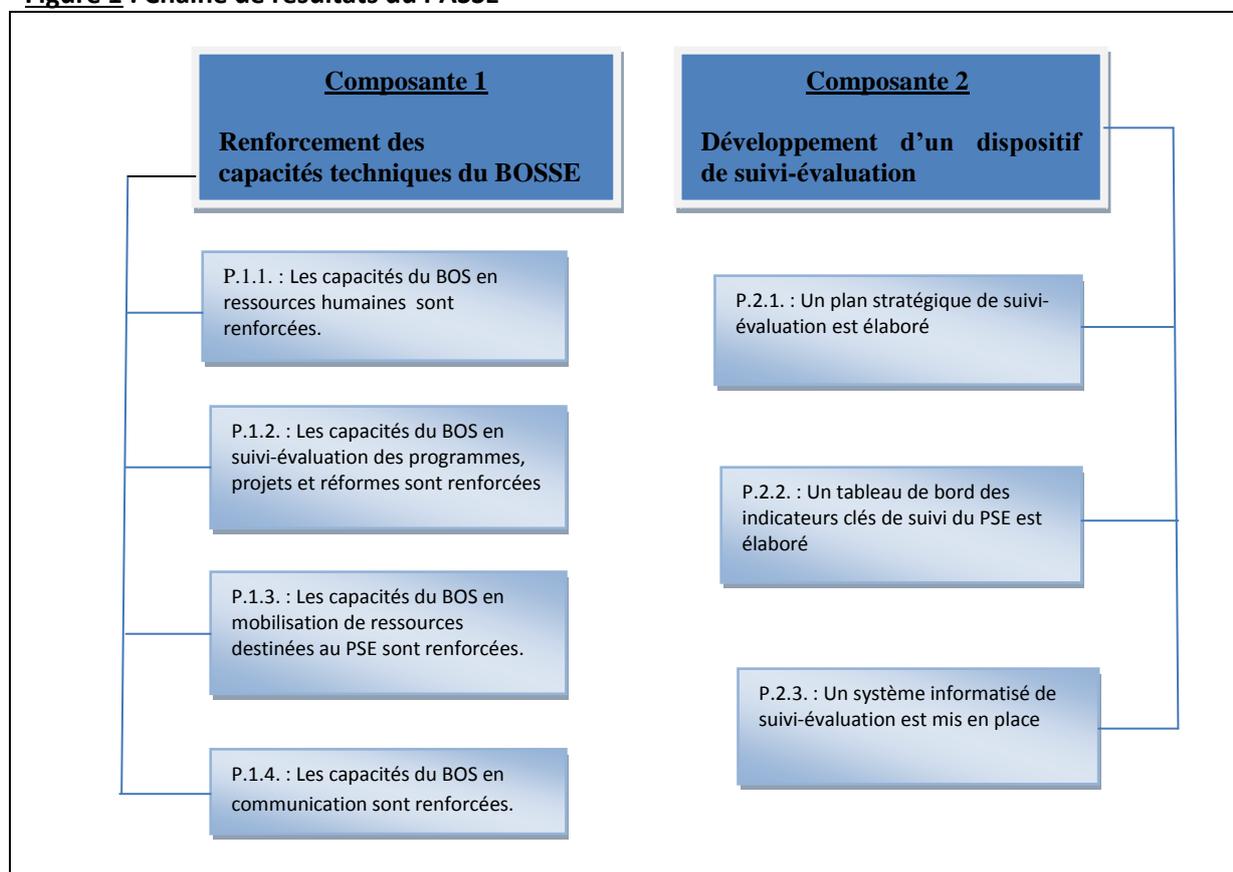
Ainsi, les autorités et les parties prenantes seront systématiquement alertées sur les mesures urgentes à prendre quand au respect des engagements et sur la réalisation efficiente des livrables. De manière spécifique, le PASSE appuiera le BOS, en coordination avec les ministères sectoriels, dans :

- **le développement d'un plan stratégique de suivi-évaluation** (des 27 programmes et 17 réformes prioritaires) et de son schéma d'application et de dissémination. Ce plan prendra en compte les sources de données pertinentes (Départements sectoriels et Système Statistique National) devant renseigner les indicateurs de performance de la mise en œuvre desdits programmes et réformes prioritaires.

- **le développement d'un tableau de bord des indicateurs clés** de suivi consolidés pour la mesure des performances, accompagné d'un plan de formation/sensibilisation des acteurs clés ;

- **la mise en place d'un système informatisé (base de données relationnelles) de suivi-évaluation**, accompagné d'un plan d'application et de dissémination. **La mise en place d'un dispositif de capitalisation**, de gestion et de dissémination des résultats de suivi.

Figure 1 : Chaîne de résultats du PASSE



PARTIE IV - STRATEGIE DE MISE EN OEUVRE

Au niveau programmatique, la stratégie de mise en œuvre du PASSE s'arrimera à celle du Plan Cadre des Nations Unies pour l'assistance développement au Sénégal (UNDAF) sur la période 2012-2016. Ce plan cadre a été décliné en programme pays (CPD) qui a fait l'objet d'un Plan d'actions (CPAP) dont l'un des effets attendus, et pour lequel le PASSE devrait contribuer à réaliser, est '*Les capacités des cellules de planification des ministères et des institutions nationales sont renforcées en matière de formulation, de suivi et d'évaluation des politiques publiques*'. Cet effet du CPAP est en cohérence avec le volet gouvernance du troisième pilier du PSE.

Au niveau opérationnel, la mise en œuvre du PASSE s'appuiera, entre autres, sur les mécanismes existants de suivi et d'évaluation des politiques publiques ainsi que des projets et programmes. Cependant, il opère une rupture en ce qu'il promeut davantage l'application des principes de gestion axée sur les résultats dans la mise en œuvre des programmes et réformes prioritaires du PSE. Un dispositif d'appui au suivi de la mise en œuvre des actions phares du PSE à travers la mise en place du BOS ne vise pas à se substituer aux structures de mise en œuvre mais vise plutôt à les dynamiser davantage à travers des contrats de performance, afin de garantir plus d'efficacité et d'efficience dans la réalisation de leurs missions.

Le BOS assurera ainsi la coordination et le suivi stratégique des interventions, de la mobilisation des ressources techniques et financières, et des fonctions d'identification des besoins techniques et financiers. Il garantira la transparence, l'efficacité et la traçabilité des fonds alloués à la mise en œuvre du PASSE.

Les fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre des programmes et réformes du PSE seront assurées à différents niveaux, notamment national et sectoriel. Elles seront exécutées de façon à assurer différentes cohérences et coordinations entre les objectifs à long, moyen et court terme du PSE, entre la planification et la réalisation des objectifs de développement, entre le niveau sectoriel et global, entre les échelons sectoriels et régionaux, entre les ressources d'origines extérieure et interne.

Le suivi de la mise en œuvre du PSE fera appel à la participation de plusieurs catégories d'acteurs dont principalement: (i) la Présidence de la République – le BOS ; (ii) le Gouvernement – Primature et Ministères sectoriels, ainsi que le Ministère de l'Economie et des Finances et le Ministre du Plan; (iii) l'appareil statistique national (iv) le secteur privé et (v) la société civile. Afin d'assurer une bonne coordination de tous ces acteurs et une articulation de leurs interventions, il sera proposé de désigner des points focaux du PSE qui seront des correspondants du BOS au sein des Ministères, du Secteur Privé et de la Société Civile.

A cet effet, des expertises techniques, financières et juridiques seront mises à disposition des équipes projets. Au besoin, des prestataires de services (cabinet de conseil, société d'études, etc.) seront engagés afin d'apporter l'expertise additionnelle nécessaire à la bonne exécution des activités phares.

Les différentes équipes de projets dédiées aux actions phares et réparties dans les structures d'exécutions (ministères, agences) requièrent un suivi opérationnel rapproché et transversal, couplé à des capacités de coaching, de communication et de résolution de problèmes critiques sur le chemin de l'exécution des 27 projets et 17 réformes phares du PSE. De manière plus spécifique, la mise en œuvre du Programme se fera suivant les principes directeurs ci-après :

- **Participation et coordination**, avec toutes les parties prenantes (Présidence de la République – le BOS; Gouvernement – Primature et Ministères sectoriels, ainsi que le Ministère de l’Economie et des Finances et le Ministre du Plan; l’appareil statistique national le secteur privé et la société civile) ;
- **Partenariat avec les réseaux d’évaluation**, les professionnels et les institutions nationales et régionales, le réseau du Système des Nations Unies et les partenaires au développement (BM, BAD, etc.)
- **la gestion axée sur les résultats** avec la définition de résultats et d’indicateurs de performance clairs ;
- **la transparence et la redevabilité** ;
- **la participation**, avec notamment l’implication de toutes les parties prenantes (structures de l’Etat et acteurs non étatiques) et notamment la prise en compte des systèmes nationaux existants de suivi et d’évaluation à tous les niveaux;
- **la recherche de synergie** avec un accent sur les partenariats dynamiques susceptibles de garantir plus d’impacts aux projets du PSE ;
- **la prise en compte du genre et des droits humains** ;
- **la communication et la capitalisation des bonnes pratiques** incluant le partage de l’information, des leçons apprises et la dissémination des résultats du programme ;

Ces principes devraient permettre d’anticiper et de faciliter la mise en œuvre des réformes envisagées. Elle vise également à favoriser une meilleure appropriation des changements induits par les acteurs chargés de leur mise en œuvre et constitue ainsi un facteur clé de succès. A ce titre, l’institution d’une concertation permanente avec les différents acteurs sera érigée comme règle de conduite.

Le partenariat avec les réseaux d’évaluation, les professionnels et les institutions nationales et régionales, le réseau du Système des Nations Unies et les partenaires au développement, tels que la Banque Mondiale et la BAD, fournissant déjà une assistance au dispositif de suivi-évaluation, sera mis à contribution pour le renforcement des capacités nationales de suivi et d’évaluation et une coordination renforcée des appuis. En outre, UNFPA va renforcer les capacités du BOS en matière de suivi-évaluation à travers les experts nationaux, régionaux et de son siège.

PARTIE V - ARRANGEMENTS DE GESTION

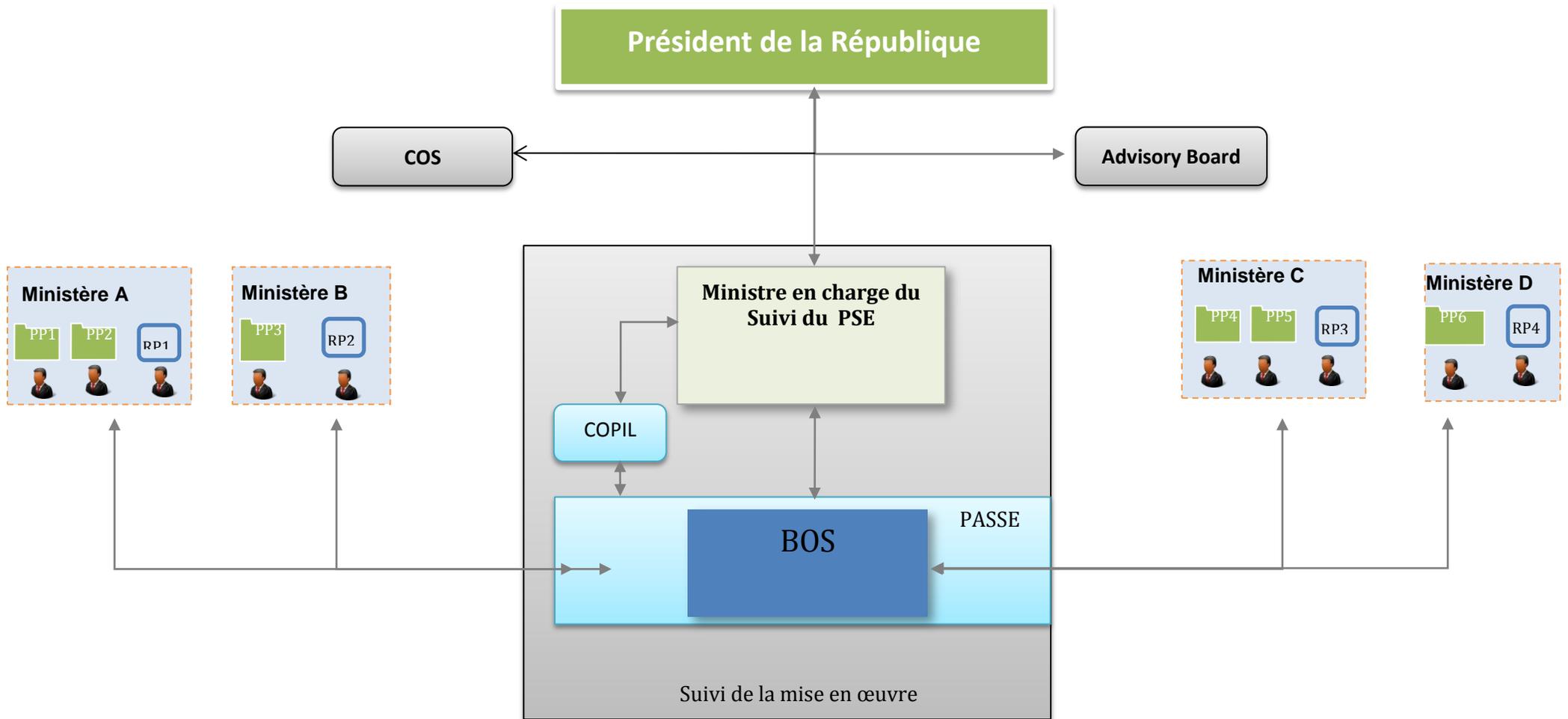
V.1. CADRE INSTITUTIONNEL DU PROGRAMME

V.1.1. Ancrage du Programme

Pour des impératifs de rapidité dans l’exécution et la nécessité de porter dans les meilleurs délais les arbitrages stratégiques au plus niveau de l’Etat, le Ministère en charge du Suivi du PSE assurera l’ancrage institutionnel du PASSE. Les fonctions de pilotage du PASSE seront assurées à travers un Comité de Pilotage (COFIL). Les membres de ce comité pourront être désignés parmi les partenaires techniques et financiers, ainsi que les autres acteurs du développement au Sénégal.

Le cadre institutionnel du PASSE comprend ainsi, au niveau stratégique, le Conseil des Sages (Advisory Board), le Conseil d’Orientation Stratégique (COS) et le Conseil des Ministres, présidés par le Chef de l’Etat, ainsi que le Comité de Pilotage du PASSE, présidé par le Ministre en charge du PSE.

Le BOS signera des contrats de performance avec les Départements sectoriels et l’ensemble des acteurs en charge de l’exécution des différentes priorités du PSE. Le détail de la structure organisationnelle du BOS ainsi que la composition des différents comités figurent ci-après.



Légende :

-  *Dispositif de suivi de la mise en œuvre du PSE*
-  *Périmètre couvert par le PASSE*

V.1.2. Pilotage du PASSE

Le pilotage stratégique du PASSE sera assuré par un Comité de Pilotage (COPIL) La Coordinatrice du SNU siègera au COPIL ainsi que d'autres partenaires parties prenantes à l'appui au BOS. Le **COPIL** veillera entre autres à l'articulation des activités du PASSE ainsi qu'à leur cohérence avec le suivi de la mise en œuvre du PSE.

Sur la base des rapports d'activités trimestriels et annuels élaborés par le BOS, le COPIL appréciera les progrès et les obstacles dans l'exécution technique et financière du PASSE. L'examen périodique de l'état d'exécution du PASSE permettra au COPIL, qui se réunit au moins une fois par trimestre, d'ajuster, au besoin, les plans d'actions. Le COPIL approuvera chaque année les rapports d'activités annuelles et financières et validera le plan de travail annuel et le budget du PASSE.

V.2. MODALITES D'EXECUTION

Le Gouvernement du Sénégal et le PNUD/UNFPA se sont accordés sur la modalité d'exécution dite 'Exécution Nationale' (NEX). L'Approche Harmonisée de Transfert d'Espèces (HACT) sera mise en œuvre. L'utilisation de l'Autorisation de Financement et Confirmation des Dépenses (FACE) sera généralisée. Cette modalité impute la responsabilité entière de la mise en œuvre du programme au Ministère de Suivi du PSE, ancrage institutionnel du programme.

Le Plan d'action annuel (PTA), incluant le budget reflétant le financement de toutes les parties prenantes, sera établi et soumis au COPIL pour validation.

La mise en œuvre proprement dite relèvera de la responsabilité du BOS, en étroite collaboration avec les ministères et départements techniques impliqués dans la mise en œuvre du PSE.

Pour la gestion des fonds mobilisés par le SNU, il sera ouvert un compte bancaire au nom du programme pour chaque fonds avec deux cosignataires (Le Directeur Général du BOS et le Responsable Administratif et Financier du BOS). Le transfert des ressources gérées par le SNU se fait sous forme d'avances de fonds trimestrielles et ceci en conformité avec le Plan Annuel de Travail (PTA) approuvé. Le PASSE élaborera des rapports d'activités, des rapports financiers auxquelles seront jointes les pièces justificatives des dépenses encourues pour le trimestre. Cependant, le Gouvernement pourrait également solliciter l'assistance du PNUD avec la signature de l'Annexe 3 de l'accord sur les modalités NEX. Cette assistance pourrait consister en la fourniture des appuis suivants :

- Identification et recrutement ou appui au processus de recrutement des Experts consultants nationaux ;
- Acquisition des équipements et/ou des fournitures et autres matériels ;
- Paiement direct aux fournisseurs et gestion des ressources financières et des transactions sur la base des demandes de paiement direct.

Toutes les opérations de recrutement et d'acquisition de biens et services seront effectuées selon les règles de transparence et de compétitivité, en conformité avec les procédures des agences du SNU impliquées dans l'exécution du PASSE.

PARTIE VI - DISPOSITIF DE SUIVI EVALUATION DU PASSE

Un rapport de revue annuelle sera préparé par le BOS et soumis au Comité de Pilotage du PASSE. Le Rapport Annuel, établi suivant le format de bilan NEX, doit inclure notamment les éléments suivants: une analyse des performances dans la période couverte par le rapport, comprenant les résultats de mise en œuvre des activités et des informations sur l'état des produits; les contraintes rencontrées et leurs causes ; le PTA, et autres rapports financiers ; les leçons apprises ; des recommandations claires pour la future orientation dans la prise en charge des problèmes/difficultés.

Le PASSE fera l'objet de deux (2) évaluations externes indépendantes, au moins: une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale. Une évaluation indépendante à mi-parcours sera entreprise à la fin de la deuxième année de mise en œuvre (2015). Elle se concentrera sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience tout en soulignant les questions méritant une décision et des actions. L'évaluation finale se focalisera sur les mêmes questions que l'évaluation à mi-parcours. Elle s'intéressera aussi à la durabilité des résultats et des effets comprenant les capacités de développement et les acquis au profit de l'environnement global.

Un audit financier annuel du projet sera commandité par le PNUD/UNFPA. L'examen des résultats de l'audit fera l'objet d'un atelier. Un plan d'action issu du rapport d'audit servira de référence pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

PARTIE VII – GESTION DES RISQUES

Divers facteurs de risque pourraient compromettre l'atteinte des résultats du PASSE. La gestion des risques du PASSE ciblera les types de risques ci-dessus déclinés :

- **Risque systémique** : faibles capacités d'absorption des ressources du PASSE par le BOS suite à (i) un dysfonctionnement dans la coordination entre les différentes structures impliquées dans la mise en œuvre du PSE ; (ii) une inadéquation des capacités techniques et organisationnelles du système de suivi du PSE. Ce risque pourrait être atténué par la prise en compte et l'amélioration du système de suivi évaluation existant ;
- **Risque institutionnel** : instabilité de l'arrimage institutionnel du BOS suite à une migration vers d'autres institutions (Primature, Ministère) ou structures autonomes ad hoc, ainsi que la faible capacité de rétention de l'équipe du BOS. Une bonne coordination entre les parties prenantes, une bonne sélection des experts du BOS ainsi qu'une bonne gestion des ressources humaines pourraient atténuer ce risque ;
- **Risque opérationnel** : délais et lenteur dans les procédures de passation de marchés. Le recours ponctuel à des dérogations pour l'application de procédures expresses de passation de marchés devrait contribuer à l'accélération des procédures d'acquisitions.

PARTIE VIII - CADRE JURIDIQUE

Le cadre juridique du PASSE est décliné dans l'Accord type d'assistance de base conclu entre les agences du SNU qui participent au financement du PASSE et le Gouvernement du Sénégal. En vertu

de cet accord, le Gouvernement s'engage à exonérer de droits de douanes et de taxes les matériels, équipements et services au titre du présent projet, ainsi que les droits d'enregistrement.

Le présent document de projet ainsi que celui de l'accord d'assistance, signé par le Gouvernement du Sénégal et le SNU, qui est intégré par renvoi, constituent le document de programme.

Le Gouvernement du Sénégal devra assurer la sécurité et la sûreté du partenaire d'exécution, de son personnel et des biens sous sa responsabilité. A cet effet, il doit s'engager à :

- mettre en place un plan de sécurité et le maintenir, en tenant compte de la situation sécuritaire dans le pays où le projet est mis en œuvre;
- assumer tous les risques et les responsabilités liées à la sécurité et la pleine mise en œuvre du plan de sécurité.

Le PNUD/ UNFPA se réservent le droit de vérifier si un tel plan est en place, et de proposer des modifications du plan si nécessaire. Le défaut de maintenir et de mettre en œuvre un plan de sécurité selon les exigences présentes sera considéré comme une violation de cet accord.

Le partenaire s'engage à entreprendre tous les efforts raisonnables pour veiller à ce qu'aucun des fonds reçus du PNUD/UNFPA, conformément au document de programme, ne soit utilisé pour fournir un soutien à des personnes ou entités liées au terrorisme et que les bénéficiaires ne figurent pas sur la liste tenue par le Comité du Conseil de sécurité créé par la résolution 1267 (1999). La liste peut être consultée via <http://www.un.org/Docs/sc/committees/1267/1267ListEng.htm>. Cette disposition doit être incluse dans tous les contrats de sous-traitance ou de sous-accords conclus dans le cadre de ce projet de document.

PARTIE IX - OBLIGATIONS ANTERIEURES ET CONDITIONS PREALABLES

La Présidence de la République du Sénégal, à travers le BOS, s'engage à mettre en place un environnement favorable à la mise en œuvre et à la réussite du programme notamment :

- la disponibilité de locaux fonctionnels ;
- la mise en place du personnel prévu ;
- le soutien politique et technique requis des autorités étatiques.

PARTIE X - CADRE DES RESULTATS ET DES RESSOURCES

CADRE LOGIQUE PASSE			
Axe de Coopération UNDAF : Renforcement de la gouvernance au niveau central et local en appui au développement humain durable			
Effet final : Les politiques et stratégies de développement (PSE) contribuent efficacement à l'atteinte de l'émergence économique et d'un développement durable			
Effet 1 : Les capacités techniques du BOS sont renforcées.			
LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES ET RISQUES
Produit 1.1 : Les capacités en ressources humaines sont renforcées	05 Experts hautement qualifiés mis à la disposition du BOS ;	Contrats de travail et Etats de paiement des experts	Indisponibilité de tous les profils et niveaux de qualification recherchés sur le marché
	Taux de réalisation physique des programmes et réformes phares ;	Rapports d'évaluation de la mise en œuvre du PSE	Capacité de rétention des Experts au sein du BOS
	Taux d'exécution budgétaire des programmes et réformes phares ;	Rapports d'évaluation des effets économiques & rapport de suivi du cadrage du PSE	Collaboration effective entre le BOS et les acteurs (Ministères et Agences) ;
	Capacité accrue du BOS en suivi-évaluation, mobilisation de ressources et communication	Rapports de suivi/enquêtes / sondages sur la réalité des changements prévus par la réalisation des projets et programmes phares du PSE/rapports de suivi des financements extérieurs	Implication des acteurs à tous les niveaux dans la mise en œuvre (niveau national et décentralisé)
Produit 1.2. Les capacités de suivi-évaluation des programmes, projets et réformes du PSE sont renforcées	Dispositif de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des 27 programmes et 17 réformes opérationnel	Plans et système informatisé de suivi-évaluation au sein du BOS	Leadership dans la volonté d'instaurer un cadre harmonisé de suivi et d'évaluation des politiques publiques.
	Indicateurs clés de performance de la mise en œuvre des programmes et réformes clairement définis et renseignés	Tableau de bord et base de données de suivi-évaluation	Coordination efficace entre le BOS et les acteurs et mise en œuvre;
	Disponibilité des progrès de la mise en œuvre des 27 programmes et 17 réformes	Rapports de suivi-évaluation	Capacité des acteurs de mise en œuvre à renseigner les indicateurs de suivi
Produit 1.3. Les capacités de mobilisation de ressources destinées au PSE sont renforcées.	27 programmes publics et PPP finalisés pour financement	Conventions de financement et de partenariats publics et PPP	Maturité des programmes et réformes prioritaires
	Taux de décaissement des ressources annoncées au GC	Rapport de suivi des engagements du GC	Conditionnalités de financement mieux négociées et accessibles
	Taux d'absorption des ressources allouées aux 27 programmes prioritaires	Rapport de suivi des financements extérieurs	Environnement politique favorable à la mise en œuvre rapide des réformes phares
	Ressources additionnelles sectorielles mobilisées et disponibles	Tables rondes sectorielles : engagements financiers additionnels disponibles	
Produit 1.4. Les capacités de communication sont renforcées.	Plan de communication sur le PSE	Niveau d'appropriation du PSE par les populations et les acteurs de mise en œuvre	
	Outils et supports de communication interne et externe sur les programmes et réformes prioritaires;	Articles / films documentaires dans les médias nationaux et internationaux/Ateliers	
	Disponibilité des résultats de suivi de la mise en œuvre du PSE	Enquêtes / sondages sur la réalité des changements prévus par la réalisation des projets et programmes phares du PSE	

Axe de Coopération : Renforcement de la gouvernance au niveau central et local en appui au développement humain durable			
Effet final : Les politiques et stratégies de développement (PSE) contribuent efficacement à l'atteinte de l'émergence économique et d'un développement durable			
Effet 2 : Un système de suivi-évaluation axés sur les résultats est disponible et fonctionnels			
LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES ET RISQUES
Produit 1.1 : Plan de suivi et évaluation des programmes et réformes prioritaires du PSE	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre harmonisé et « compréhensif » de suivi-évaluation des programmes et réformes prioritaires - Cadre de Mesure de Résultats (CMR) élaborés au niveau sectoriel ; - Indicateurs clés de performance de la mise en œuvre des programmes et réformes clairement définis - Système d'alerte des blocages de mise en œuvre - Capacité accrue d'identification et d'alerte sur les goulots de mise en œuvre des programmes et réformes - Etudes validées par le BOS sur l'adéquation entre les missions, les objectifs stratégiques et les dispositifs de suivi-évaluation sectoriels 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports trimestriels consolidés de suivi-évaluation des programmes et réformes - Rapports mensuels de suivi-évaluation sectoriels. - Rapports sur la performance globale de la mise en œuvre des programmes et réformes 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination et collaboration avec les ministères et agences de mise en œuvre - Existence de capacités en S&E au sein des ministères et agences de mise en œuvre
Produit 1.2. Tableaux de bord des indicateurs clés de suivi consolidés par secteur prioritaire	<ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs de suivi des programmes et réformes par secteur - Plan global de livraison des programmes et réformes prioritaires; - Plans d'actions sectoriels de livraison des programmes et réformes prioritaires (annuels et semestriels) Délai d'exécution des programmes et réformes amélioré 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports sectoriels et consolidés de mise en œuvre des programmes et réformes - Rapports sur l'évaluation des capacités sectorielles de livraison des programmes et réformes - Contrats de performance signés avec les chefs de projets / Ministères / Agences 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité au sein des cellules de planification et de S&E des ministères et agences de mise à œuvre à planifier et renseigner les indicateurs clés.
Produit 1.3. Système informatisé mis en place	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité des données sur les 27 programmes et 17 réformes prioritaires - Disponibilité en temps réel du niveau de mise en œuvre des programmes et réforme 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de suivi informatisés de la mise en œuvre des programmes et réformes 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité d'un système performant, flexible et accessible à tous les acteurs

BUDGET PREVISIONNEL DU PASSE

PERIODE 2014-2016

PROJET DE BUDGET. US\$.					
		An 1	An 2	An 3	TOTAL
COMPOSANTE I : Renforcement des capacités techniques du BOS					
1	05 Experts (01 Macro-économiste, 01 Mobilisation de ressources, 01 Communication, 02 suivi-évaluation). Cout unitaire/an 112 000 (2NOD); 85 000 (01 NOC); 65 000 (01 NOB)	410 000	439 000	439 000	1 288 000
2.	Tables rondes sectorielles	80 000	122 000	52 000	254 000
3.	Mission d'Etudes/Benchmarking Delivery Unit en Malaisie	70 000	0	0	70 000
4.	Plan outils/supports de communication	50 000	176 000	205 000	431 000
5	Logistique (Véhicule)	90 000	10 000	10 000	110 000
	TOTAL COMPOSANTE I	695 000	749 000	709 000	2 153 000
	<i>PNUD</i>	<i>385 000</i>	<i>484 000</i>	<i>444 000</i>	<i>1 313 000</i>
	<i>UNFPA</i>	<i>50 000</i>	<i>65 000</i>	<i>65 000</i>	<i>180 000</i>
	<i>GVT</i>	<i>260 000</i>	<i>200 000</i>	<i>200 000</i>	<i>660 000</i>
COMPOSANTE II : Développement d'un dispositif de suivi-évaluation axé sur les résultats					
1.	Logiciel de Suivi-évaluation	235 000	10 000	20 000	265 000
2.	Renforcement de capacités institutionnelles de S&E	35 000	104 000	32 000	171 000
3.	Evaluations à mi-parcours + ateliers de restitution	0	61 000	40 000	101 000
	TOTAL COMPOSANTE II	270 000	176 000	91 000	537 000
	<i>PNUD</i>	<i>115 000</i>	<i>16 000</i>	<i>56 000</i>	<i>187 000</i>
	<i>UNFPA</i>	<i>50 000</i>	<i>35 000</i>	<i>35 000</i>	<i>120 000</i>
	<i>GVT</i>	<i>105 000</i>	<i>125 000</i>	<i>0</i>	<i>230 000</i>
	TOTAL BUDGET PASSE	965 000	925 000	800 000	2 690 000
	<i>PNUD</i>	<i>500 000</i>	<i>500 000</i>	<i>500 000</i>	<i>1 500 000</i>
	<i>UNFPA</i>	<i>100 000</i>	<i>100 000</i>	<i>100 000</i>	<i>300 000</i>
	<i>GVT</i>	<i>365 000</i>	<i>325 000</i>	<i>200 000</i>	<i>890 000</i>