

Programme des Nations Unies pour le développement

Bureau Régional Afrique

Document de projet

Titre du projet :	Pôle « Stratégies de développement et Finances publiques » - Phase II
Effet attendu du programme régional :	Stratégies régionales, sous régionales et nationales visant à atteindre des niveaux plus élevés de croissance pro-pauvres, ainsi que formulation et mise en œuvre de la réduction des inégalités entre les sexes
Résultats attendus du projet :	<ol style="list-style-type: none">1. Capacités de planification et de cadrage macroéconomique des politiques publiques renforcées2. Transition du budget de moyens au budget de programmes assurée3. Dispositifs de suivi, évaluation et contrôle externe4. Gouvernance des politiques fiscales renforcée5. Capacités de mobilisation des recettes fiscales locales améliorées6. Outils renforcés pour la formation et la gestion des connaissances
Partenaire d'exécution :	PNUD/Centre Régional de Services – Afrique (Addis-Abeba)
Parties Responsables :	PNUD, UEMOA, CEMAC, Gouvernements et administrations des 17 pays du périmètre géographique du Pôle, Institutions de contrôle, Ecoles nationales d'administration et institutions de formation, Parlements, Universités et centres d'études, OSC
Bénéficiaires :	Administrations publiques ; Parlements ; Institutions de contrôle ; Ecoles nationales d'administration, Universités ; Organisations de la société civile ; Communautés économiques régionales.

Résumé du document de projet

Le « Pôle Stratégies de développement et Finances publiques » est un pôle régional d'expertise basé à Dakar rattaché au Centre Régional du PNUD – Afrique. Le projet, débuté en 2007, a pour objectif global de renforcer les capacités des acteurs nationaux, locaux et régionaux à mobiliser efficacement et équitablement leurs ressources, notamment fiscales, et à mieux piloter leurs politiques publiques. Il entend ainsi à la fois contribuer à l'atteinte des OMD et des cibles additionnelles qui seront proposées dans le cadre post-2015 - et promouvoir une gouvernance plus inclusive. Il s'appuie pour ce faire sur trois leviers : les missions d'appui technique ; la formation ; la capitalisation et le partage des connaissances. Il couvre actuellement 17 pays (membres de l'UEMOA et de la CEMAC auxquels s'ajoutent la Guinée, la Mauritanie et la République Démocratique du Congo).

Le présent document de projet porte sur la mise en œuvre de la seconde phase du Pôle (2014-2017), laquelle s'inscrit dans le cadre des orientations définies dans le Plan Stratégique du PNUD 2014-2017. Le « Pôle de seconde génération » s'appuiera sur deux piliers : (i) un pilier lié à la chaîne Planification - Programmation budgétaire – Suivi et évaluation (PPBSE), « cœur de métier » traditionnel du Pôle auquel a été ajouté le contrôle externe ; et (ii) un pilier lié au renforcement des politiques et administrations fiscales. Il vise six résultats : (i) des capacités de planification et de cadrage macroéconomique des politiques publiques renforcées ; (ii) une transition du budget de moyens au budget de programmes assurée ; (iii) des dispositifs de suivi, évaluation et contrôle développés ; (iv) une gouvernance des politiques fiscales renforcée ; (v) des capacités de mobilisation des recettes fiscales locales améliorées ; (vi) des outils renforcés pour la formation et la gestion des connaissances.

Pour atteindre ces résultats, le Pôle approfondira son action de soutien aux processus de gestion des politiques publiques en travaillant sur les trois niveaux – régional, national et local – en garantissant une plus grande cohérence de la chaîne PPBSE dans les pays et d'une bonne capitalisation des expériences. Une stratégie multi partenariale, une consolidation des outils internes de programmation et de suivi, des critères précis de priorisation des interventions par pays ainsi qu'une utilisation plus équilibrée de l'expertise propre du Pôle faciliteront une performance renforcée du projet pour cette nouvelle phase.

<u>Ressources totales nécessaires</u>	\$ 11 532 160
<u>PNUD (y compris reliquat):</u>	\$ 2 205 000
Bureau pays (pour mémoire)	\$ 320 000
<i>Autres :</i>	
France (MAE y compris ressources humaines)	\$ 5 539 082
Contribution en nature dépenses salariales (y.c VNU)	\$ 4 240 000
Contribution programmatique (Phase II et reliquat)	\$ 1 299 082
<u>A rechercher</u>	\$ 3 468 077
(hors poste non pourvu)	

<u>Période du programme :</u>	<u>2014- 2017</u>
Composante du programme : Réduction de la pauvreté et atteinte des OMD	
Atlas Award ID:	00082861
Atlas Project ID:	00091579
Date de début :	1 ^{er} Janvier 2014
Date de fin :	31 décembre 2017
Modalité de gestion	DIM

Approuvé par :

Au nom de :	Nom / Titre	Signature	Date
PNUD	Abdoulaye Mar Dièye Sous-secrétaire général et Directeur du Bureau Régional pour l'Afrique		

Sommaire

I.	ANALYSE DE LA SITUATION	4
	A. PRINCIPAUX DEFIS LIES AUX THEMATIQUES D'INTERVENTION DU POLE	4
	B. L'ACTION DU POLE ET LES LEÇONS TIREES DE LA 1 ^{ERE} PHASE DU PROJET.....	7
II.	STRATEGIE.....	10
	A. JUSTIFICATION DE LA POURSUITE DU POLE.....	10
	B. REFERENCE AU PLAN STRATEGIQUE DU PNUD 2014-2017.....	12
	C. PRINCIPES DIRECTEURS.....	13
	D. OBJECTIF GLOBAL	14
	E. AXES ET RESULTATS ATTENDUS.....	14
	F. DESCRIPTIF DES COMPOSANTES.....	18
III.	ARRANGEMENTS DE GESTION	34
	A. MODALITE D'EXECUTION.....	34
	B. COMITE D'ORIENTATION STRATEGIQUE	35
	C. MODALITES DE PROGRAMMATION.....	35
	D. COMPOSITION ET COORDINATION DE L'EQUIPE.....	36
	E. ORGANISATION INTERNE DU TRAVAIL.....	37
	F. UTILISATION DES POTENTIELS D'EXPERTISE.....	38
	G. APPORTS SPECIFIQUES DU PNUD	38
	H. MODALITES DE GESTION FINANCIERE DU POLE.....	39
IV.	CADRE DE SUIVI ET EVALUATION	39
	A. SUIVI.....	39
	B. EVALUATION.....	39
V.	RISQUES POTENTIELS ET STRATEGIE D'ATTENUATION	40
VI.	STRATEGIE DE PARTENARIAT	41
	A. PNUD / PARTENAIRES IMPLIQUES DANS LE FINANCEMENT ET LA GESTION DIRECTS DU PROJET (NOTAMMENT LA FRANCE)	41
	B. PARTENARIATS ET INITIATIVES SPECIFIQUES	42
VII.	CONTEXTE LEGAL	44
VIII.	RESULTATS ET CADRE DE RESSOURCES	45
IX.	PLAN DE TRAVAIL ANNUEL	52

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des acronymes

Annexe 2 : Informations synthétiques sur les Etats du périmètre d'intervention du Pôle

Annexe 3 : Descriptif sommaire des missions assurées par les conseillers techniques du Pôle

Annexe 4 : Descriptif des besoins complémentaires en expertise

I. ANALYSE DE LA SITUATION

A. Principaux défis liés aux thématiques d'intervention du Pôle

A moins de deux de l'année butoir pour la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), les dernières évaluations sur l'atteinte des OMD sur le continent et les consultations engagées autour de l'« agenda post-2015 » dessinent les défis pour les prochaines années. Ceux-ci vont, en priorité, concerner la qualité des services sociaux, les inégalités, le chômage (notamment celui des jeunes), la sécurité, la vulnérabilité face aux chocs, la pérennité des performances économiques, sociales et environnementales et la croissance inclusive, lesquels constituent des problèmes récurrents du continent¹. En même temps, il convient de tenir compte d'un contexte de l'aide internationale profondément modifié par rapport à celui du début des années 2000 ou même à celui qui prévalait lors du lancement du Pôle : crise prolongée au sein des pays donateurs traditionnels de l'Afrique sub-saharienne, émergence de nouveaux acteurs du développement (Brésil, Chine, Inde,...) et évolution significative du rapport de forces entre partenaires traditionnels et émergents, difficultés des instances multilatérales à impulser des avancées décisives sur de grands enjeux comme l'environnement et la lutte contre les changements climatiques.

Ces défis justifient une accélération des réformes destinées à mettre en œuvre des processus et des outils plus efficaces sur l'ensemble de la chaîne de pilotage des politiques publiques. Qu'il s'agisse de planifier le développement à moyen terme, de mobiliser les ressources financières, de préparer, exécuter, suivre et contrôler les budgets de l'Etat ou encore de suivre les résultats et évaluer l'impact des politiques et programmes mis en œuvre, la priorité doit être de proposer des pratiques de gouvernance économique et financière à la fois ayant fait leur preuve (bonnes pratiques), appropriées par tous les acteurs concernés (étatiques ou non), et susceptibles de contribuer à renforcer l'inclusivité et la transparence du débat sur la gestion des services publics. Il importe simultanément d'agir au cœur de ces processus afin d'améliorer la prise en compte dans toutes les politiques publiques, les programmes budgétaires et leurs outils de suivi et évaluation des dimensions transversales comme (i) la réduction de la pauvreté, des inégalités entre groupes sociaux et de l'exclusion, en particulier par la promotion de l'emploi, (ii) la promotion de l'équité du genre, et (iii) l'inscription dans une démarche de soutenabilité du développement.

Le Pôle peut continuer à apporter, à cet égard, **une valeur ajoutée importante** de par **ses thèmes d'intervention** (centrés sur l'articulation entre les principaux outils de référence (plans de développement, budgets,...), **son approche** (inclusive en termes de bénéficiaires), **son triple positionnement Régional/National/Local**, **la complémentarité de ses modalités diversifiées d'intervention** (assistance technique, formation, capitalisation et partage des connaissances) et **ses outils spécifiques** (mallette pédagogique, plateforme de formation en ligne). Pour cela, la stratégie du Pôle doit refléter une bonne appréhension des problèmes principaux qui traversent ses différents domaines d'intervention dans le périmètre géographique qui lui a été récemment défini. Ces problèmes sont développés ci-après. On trouvera dans le tableau en annexe 1 une photographie rapide des pays couverts par le projet à travers quelques indicateurs-clés (population, PIB/habitant, IDH, taux de pression fiscale, indice de budget ouvert, état de transposition des directives communautaires pour les Etats concernés).

Le besoin de consolidation et de pérennisation des systèmes de planification stratégique

Les années 2000 ont permis aux pays de la région de renouer, grâce aux Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et aux processus de croissance et de réduction de la pauvreté (DSRP), avec la planification. Plusieurs générations de DSRP se sont succédées et les systèmes nationaux semblent avoir acquis dans ce domaine une certaine pérennité, qu'il s'agisse des stratégies nationales de développement ou des cadres de planification sectorielle, ministérielle ou portant sur des thématiques transversales.

¹Évaluation des progrès accomplis en Afrique dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, 2012, rapport réalisé par la Commission de l'Union Africaine (CUA), la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), la Banque Africaine de Développement (BAD) et le Bureau régional pour l'Afrique du Programme des Nations Unies pour le Développement (BRA/PNUD).

La qualité des processus de planification nationale présente toutefois certaines lacunes : exercices technocratiques plus qu'espaces de débat sur les grandes priorités nationales ; figures imposées par la communauté internationale ; insuffisante appropriation par les acteurs nationaux, notamment par les ministères sectoriels, les parlementaires ou encore les organisations de la société civile ; absence de guides pour consolider les processus. Quant aux documents produits, ils pèchent, dans bon nombre de cas, par le caractère formel des stratégies, le manque de priorisation des actions, la faiblesse des cadrages macroéconomiques et/ou la faible explicitation de leurs hypothèses, la rigidité et le manque de justification des cibles retenues pour les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact. Des constats similaires peuvent être faits sur les politiques sectorielles qui souffrent de surcroît de niveaux de capacités souvent fortement différenciés entre les départements ministériels et d'une difficulté majeure à imposer ces politiques sectorielles, une fois élaborées, comme des références permanentes pour la prise de décision.

Enfin, la dimension territoriale de la planification nationale reste souvent peu visible et l'articulation entre plans nationaux et plans régionaux ou locaux de développement floue.

Sur un autre plan, les politiques publiques doivent être repensées en tenant mieux compte à la fois des résultats de développement (par exemple, effets des politiques sur la réduction de la pauvreté ou sur l'amélioration de la santé) et des leviers de changement (par exemple, les capacités institutionnelles). Elles devront, en outre, intégrer bientôt les nouveaux cadres de référence qui devront être à la fois adaptés aux contextes régionaux et nationaux et assurer une fusion pertinente des OMD et des objectifs pour le développement durable (ODD) proposés par la Conférence de Rio+20. Ces politiques devront enfin relever, dans leurs champs respectifs, les défis transversaux comme l'amélioration de la qualité des services publics, la promotion de l'emploi ou encore une meilleure prise en compte de la dimension genre.

L'opérationnalisation des nouveaux processus et outils budgétaires

Dans la sous-région couverte par le Pôle, la réforme des finances publiques a connu un nouvel essor avec l'adoption par le Conseil des ministres de l'UEMOA (mars et juin 2009) puis par celui de la CEMAC (décembre 2011) de six nouvelles directives rénovant le cadre harmonisé des finances publiques (CHFP) au sein des Etats membres de leur Union économique et monétaire. Ces directives introduisent des innovations majeures telles que la budgétisation par programme et la gestion axée sur les résultats, la performance, la déconcentration de l'ordonnancement des dépenses et la gestion pluriannuelle des crédits, ou encore le renforcement du contrôle externe sur les finances publiques. Des plans d'action pour la mise en œuvre de ces directives ont été adoptés. Un travail important a ainsi été engagé par les deux Commissions avec l'appui des partenaires au développement, dont le PNUD à travers le Pôle, pour diffuser les directives, soutenir le processus de transposition dans les cadres légaux et réglementaires nationaux, créer des outils de suivi de mise en œuvre des directives ou encore initier les formations nécessaires. Malgré cela, des retards importants ont été enregistrés. Ainsi, pour l'UEMOA, la transposition des directives – qui devait être effective au 31 décembre 2011 sur l'ensemble de la zone, n'était assurée en juin 2013 que pour deux pays seulement (Sénégal et Niger). De même, les plans nationaux de mise en œuvre du cadre harmonisé, demandés par la Commission aux Etats membres, n'ont toujours pas été adoptés. Ces retards font peser un certain doute quant à la capacité des Etats membres à achever la phase transitoire avant le 1^{er} janvier 2017, date-butoir retenue pour l'opérationnalisation de l'essentiel des innovations du cadre harmonisé des finances publiques. Avec des échéances décalées de deux ans, la mise en œuvre des directives de la CEMAC renvoie à la même interrogation, surtout pour les pays dont les capacités administratives sont structurellement faibles².

Le soutien à la réforme des finances publiques dans la zone d'intervention du Pôle (des cadres de réforme similaires ont été adoptés ou sont en cours d'adoption dans les pays du périmètre non membres de l'UEMOA et de la CEMAC) doit clairement faire l'objet d'un appui renforcé au niveau des pays d'autant plus que les étapes qui suivent vont être plus exigeantes à la fois en termes de mesure de réforme institutionnelle, d'adaptation des systèmes d'information, de modification des procédures de gestion et de décision ou encore de formation.

² Trois pays ont toutefois déjà pris des lois organiques transposant (de manière incomplète) la directive relative aux lois de finances (Cameroun, Gabon, Congo).

Les appuis devront être à la mesure de l'ampleur des réformes qui touchent l'ensemble de la chaîne budgétaire - préparation, adoption, exécution, suivi et contrôle du budget – et concernent à la fois les ministères et autres entités gouvernementales, les institutions supérieures de contrôle et les Parlements. A ce sujet, il s'agira de consolider les cadres de budgétisation par programmes – voire de les créer dans certains pays comme la Guinée-Bissau, la Centrafrique ou la Guinée-Equatoriale – mais surtout de s'attaquer aux défis organisationnels et techniques de la gestion des programmes. Il conviendra également de veiller à ce que des démarches innovantes de budgétisation sensible au genre et à l'emploi soient mises en œuvre. Dans le même temps, le soutien aux commissions économiques régionales devra être renforcé afin qu'elles soient en mesure d'effectuer un suivi rapproché et efficace de la mise en œuvre des différentes directives. En amont, il conviendra de renforcer l'articulation entre les stratégies nationales de développement, les politiques sectorielles et/ou ministérielles et le budget. En effet, malgré l'institutionnalisation et la mise en place de documents de programmation budgétaire pluriannuelle ministériels, des problèmes de cohérence demeurent encore entre les priorités et cibles sectorielles et ministérielles présentées dans les différents supports (plans de développement, politiques sectorielles, budgets programmes).

La limitation des systèmes actuels de suivi-évaluation et le défi de l'évaluation

Les systèmes de suivi-évaluation - qui jusqu'à la fin des années 90 étaient surtout privilégiés dans le cadre des approches projets - ont connu un essor important avec le lancement des DSRP et le renouveau consécutif de la planification. Malgré la succession de plusieurs générations de DSRP, les systèmes de suivi-évaluation restent généralement peu satisfaisants. Plusieurs raisons l'expliquent : absence de plans de suivi-évaluation ; appropriation insuffisante des outils ; déficit de moyens pour mettre en œuvre les enquêtes statistiques ou développer les systèmes de routine nécessaires ; bases de données non reliées et protocoles d'échange d'information mal définis ; etc.

En parallèle, les budgets-programmes et les obligations de rendre compte qui les accompagnent ont certes aidé à renforcer l'appropriation des concepts de gestion axée sur la performance et généralement étendu le nombre de services impliqués dans la définition d'indicateurs et de cibles annuelles pour mesurer les progrès accomplis dans le cadre des missions des départements ministériels. Ils ont cependant conduit à la multiplication d'indicateurs de produit ou d'activité souvent peu utiles pour mesurer les changements souhaités. En outre, le développement des indicateurs relatifs aux budgets de programmes s'est effectué fréquemment sans référence systématique aux indicateurs et cibles retenus par ailleurs dans les politiques sectorielles ou dans les stratégies nationales de développement. On se trouve ainsi plus dans une logique d'empilement que d'intégration des différents référentiels.

Enfin, l'évaluation des politiques publiques proprement dite demeure souvent embryonnaire alors qu'elle seule peut fournir une vision globale des effets directs et indirects des différents programmes d'investissement et des actions de réforme. Clairement, la mise en place de dispositifs d'évaluation des politiques publiques (EPP) pérennes, lisibles en termes de répartition des rôles (par exemple entre le Parlement, les corps de contrôle et les ministères), adaptés au cadre institutionnel national et prenant en compte des capacités d'expertise fortement différenciées selon les pays représente un enjeu majeur pour les prochaines années. En effet, l'un des principaux défis pour le post-2015 consistera bien à aller au-delà des progrès apparents mesurés par un certain nombre d'indicateurs actuels des OMD afin de disposer d'outils centrés sur la mesure de la qualité et de la soutenabilité financière des services publics.

L'accélération de la mobilisation des ressources nationales pour le développement

Héritage en partie d'un financement du développement construit autour de l'aide extérieure, la mobilisation des ressources nationales, notamment d'origine fiscale, demeure globalement insuffisante avec des taux de pression fiscale dans les pays en développement deux à quatre fois moins élevés que dans les pays développés. Malgré les recommandations émises lors des conférences de Monterrey (2002) et de Doha (2008) sur le financement du développement, les performances sont décevantes. L'augmentation des taux

de recettes fiscales du continent africain pris globalement³ occulte d'importantes disparités entre pays et, pour ce qui concerne les pays de l'UEMOA et de la CEMAC, le taux moyen des recettes fiscales (hors dons et hors recettes pétrolières) se situe autour de 13 % en 2012, bien en dessous de la norme-cible de 17%. Paradoxalement, les pays qui génèrent des recettes pétrolières importantes (Cameroun, Gabon, République du Congo, Tchad) enregistrent des taux de recettes fiscales très bas. Dans un contexte général caractérisé par une réduction tendancielle des ressources internes et externes (réduction des aides publiques au développement, crise mondiale, transition fiscale...), l'élargissement de l'espace budgétaire repose bien en priorité sur l'accroissement des recettes fiscales intérieures. Ce dernier conditionne, en effet, la mobilisation de flux prévisibles et relativement stables pour financer les programmes destinés à permettre l'atteinte des OMD et la satisfaction des objectifs de développement soutenable.

Au vu des résultats mitigés obtenus par le passé, une approche plus globale doit être préconisée. Celle-ci conduit à agir sur plusieurs fronts : implantation d'outils d'aide à la décision fiscale ; développement de la planification et de la gestion de la performance au sein des administrations fiscales ; meilleure capitalisation des expériences de fiscalité locale ; renforcement des circuits d'information et de la collaboration entre l'administration fiscale nationale et les collectivités locales ; mise au point de nouveaux programmes de formation ciblés sur des thématiques sectorielles spécialisées (secteurs des assurances, mines, pétrole, téléphonie ; prix de transfert ; ...) ; initiatives pour mieux appréhender les liens entre la fiscalité et les inégalités ; lutte contre l'incivisme fiscal et ouverture du débat sur les politiques fiscales à de nouveaux acteurs (entreprises, universitaires, organisations de contrôle citoyen).

B. L'action du Pôle et les leçons tirées de la 1^{ère} phase du projet

Evolution de l'action du Pôle

Le Pôle est le fruit d'un partenariat entre le PNUD et la France matérialisé par la signature d'un mémorandum d'accord en septembre 2006. A l'origine, le « Pôle régional d'appui aux CSLP » - devenu en 2008 « Pôle Stratégies de développement et Finances publiques » - a été mis en place pour contribuer à la correction de cinq faiblesses couramment observées au sein des pays : (i) un déficit de capacités dans la conception, la planification et le suivi des stratégies de réduction de la pauvreté ; (ii) la faiblesse du cadrage macro-économique et l'irréalisme fréquent des scénarios centraux proposés pour les CSLP ; (iii) un lien souvent mal explicité entre les actions prioritaires préconisées et les cibles fixées dans le cadre des OMD ; (iv) une fracture observée entre les stratégies inscrites dans les CSLP d'une part et les allocations de ressources programmées et exécutées dans le cadre du budget de l'Etat d'autre part ; (v) des appuis dans ces domaines souvent dispersés et diffus de la part des bailleurs de fonds. Le document de projet initial a donc défini trois points d'application majeurs pour l'intervention du Pôle : (i) l'élaboration et le suivi-évaluation des stratégies nationales de développement, en lien avec les OMD ; (ii) la production de cadrages macroéconomiques solides ; (iii) le développement des outils (CDMT, budgets programmes,...) permettant de **renforcer le lien entre les stratégies de développement et le budget**.

Le Pôle a ainsi centré ses **trois missions essentielles (appui technique, formation, capitalisation et partage des connaissances)** sur la chaîne Planification – Programmation budgétaire – Suivi & évaluation (PPBSE). Son périmètre s'est par la suite étendu, d'abord avec le développement, à partir de 2009/2010, d'appuis aux processus de réformes des finances publiques engagés par les Commissions économiques régionales (UEMOA puis CEMAC), ensuite avec l'adjonction de nouveaux domaines d'expertise comprenant le contrôle externe des finances publiques et la fiscalité. Enfin, l'intégration du genre dans les politiques publiques ainsi que la promotion de la formation en ligne, à travers la mise en place d'une plateforme devenue opérationnelle en 2013, constituent des volets transversaux du projet.

En parallèle de l'extension de ses domaines d'expertise, les cibles institutionnelles se sont multipliées : Commissions économiques régionales, ministères du plan et des finances, ministères sectoriels, agences nationales de statistiques, institutions de contrôle externe, Parlements, universités, organisations de la société civile, collectivités locales.

³Source : étude Perspectives économiques en Afrique (OCDE, 2010).

Le Pôle a vu également sa couverture géographique progresser, particulièrement depuis 2010, passant de 7 pays en 2009 à 18 en 2012. Le dernier Comité d'orientation stratégique du Pôle (mars 2013) a entériné un nouveau périmètre géographique qui comprend les huit pays de la zone UEMOA (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo), les six pays de la zone CEMAC (Cameroun, Centrafrique, Congo, Gabon, Guinée-Equatoriale, Tchad) et les trois autres pays francophones limitrophes (Guinée, Mauritanie, République Démocratique du Congo). Enfin, les effectifs du Pôle se sont accrus et atteignent aujourd'hui 9 personnes (VNU inclus). L'équipe est désormais rattachée au Centre régional de services du PNUD Afrique (Addis-Abeba) mais elle reste basée au bureau de liaison à Dakar.

La première phase du Pôle s'est achevée au 31 décembre 2013, au terme d'une période initiale d'exécution de cinq ans (2007-2011) et d'un prolongement de deux ans (2012-2013) destiné à permettre au projet de s'aligner sur le cycle du programme régional du PNUD, lui-même étendu jusqu'en 2013 (Plan stratégique du PNUD 2008-2013). Le dernier Comité d'orientation stratégique (28-29 mars 2013) a pris acte de l'importance prise par le Pôle dans les processus qu'il soutient – élaboration de plans nationaux de développement, mise en place des budgets programmes, pilotage des cadres harmonisés des finances publiques, développement des systèmes de suivi-évaluation, formations des parlementaires, etc. – et de la qualité reconnue de ses appuis. Il s'est donc prononcé en faveur de la poursuite du projet pour une seconde phase couvrant la période 2014-2017.

Leçons tirées

Les analyses conduites en interne⁴, les évaluations externes menées⁵ et les discussions qui ont suivi dans le cadre du Comité d'orientation stratégique de mars 2013 ont mis en évidence les forces et faiblesses du projet ainsi que les opportunités et menaces (cf. tableau 1). Les leçons suivantes ont notamment été tirées de cette première phase :

- Le Pôle doit stabiliser son champ thématique et son périmètre géographique d'intervention s'il ne veut pas diluer ses appuis. Il doit également prioriser, au sein de son périmètre, des chantiers avec un nombre plus restreint de pays et qui s'inscrit dans une démarche pluriannuelle de renforcement des capacités, permettant de déboucher sur des effets probants d'une approche intégrée de la chaîne Planification-Programmation budgétaire –Suivi & évaluation.
- Une bonne visibilité et stabilité sur le moyen terme doit être assurée tant au niveau des ressources financières qu'humaines du projet.
- Pour résoudre la tension croissante entre la demande des pays et des CER d'une part, et la capacité d'offre interne limitée du Pôle d'autre part, ce dernier doit pouvoir mobiliser des ressources d'expertise complémentaires auprès du réseau des économistes PNUD, des équipes du Centre régional d'Addis Abeba et des projets ou encore de consultants internationaux spécialisés.
- Pour accomplir pleinement sa mission, le Pôle doit renforcer ses activités de capitalisation, en développant en particulier les analyses comparatives afin de détecter dans chacun de ses champs d'intervention les meilleures pratiques et d'en identifier les facteurs de réussite. Il doit également proposer une offre plus riche en termes de supports méthodologiques, simples, adaptés aux différentes cibles institutionnelles et mettant en valeur sa différence et sa valeur ajoutée.
- Au-delà des évaluations critiques sur les processus et outils utilisés, des analyses sur les contenus des documents de politique publique et leurs effets peuvent être développées (par ex. sur le meilleur alignement des dépenses budgétaires par rapport aux objectifs de développement définis dans les stratégies nationales de croissance et de réduction de la pauvreté ou encore de celles-ci avec les politiques sectorielles). Le Pôle doit ainsi dépasser une vision trop strictement « outils » pour apprécier l'effet des innovations de réforme introduites.

⁴Cadre d'orientations stratégiques pour le Pôle 2^e génération (2014-2017) ; mars 2013.

⁵ Cf. Evaluation du Pôle Stratégie de développement et Finances publiques (Pôle de Dakar), rapport final, Evaluation, avril 2011.

Tableau 1 : Analyse SWOT du Pôle

FORCES	FAIBLESSES
<p>Interventions</p> <ul style="list-style-type: none"> • cohérence des appuis (chaîne PPBSE) • résultats encourageants pour les nouveaux volets d'intervention • innovations (grilles d'évaluation, plateforme de formation en ligne) • image dans l'ensemble positive de la qualité des appuis apportés par le Pôle • partenariats de qualité avec plusieurs PTF clés dans le domaine des finances publiques • multiplication des partenariats techniques <p>Modes opératoires</p> <ul style="list-style-type: none"> • flexibilité du pilotage • appui apporté par le service des Opérations (CRD/bureau pays) au même titre que pour les autres pratiques du centre régional <p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> • maintien d'un engagement fort de la France en termes de mise à disposition d'expertise (5 ETI en 2009, 7 ETI en 2013) • participation conséquente des bureaux pays au financement du coût des missions du Pôle • mobilisation ponctuelle de financements complémentaires (Coopération Espagnole, FMI/centres Afritac, Banque Mondiale) 	<p>Interventions</p> <ul style="list-style-type: none"> • déficit de capitalisation • insuffisantes analyses sur l'effet des outils et processus appuyés • insuffisante prise en compte de la dimension impact sur les capacités <p>Modes opératoires</p> <ul style="list-style-type: none"> • absence de programmation détaillée des activités, tenue tardive des comités d'orientation stratégique (correction amorcée en 2013) • efficacité variable des bureaux pays pour assurer le relais nécessaire (surtout sur les thèmes liés aux finances publiques) • temps excessif consacré à la gestion administrative et financière (services des Opérations/bureau pays) <p>Ressources humaines, financières et logistiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • postes non pourvus en planification, genre et fiscalité locale • absence de visibilité sur les ressources disponibles à moyen terme • difficulté à obtenir des engagements formels des bureaux de pays sur les financements
OPPORTUNITES	MENACES
<p>Interventions</p> <ul style="list-style-type: none"> • intention des CER et des institutions nationales de poursuivre une collaboration active avec le Pôle • nouvelles demandes de la CEEAC et de la CUA • potentiel important pour les nouveaux volets (contrôle externe, fiscalité, genre) compte tenu d'une offre calibrée sur de réelles valeurs ajoutées du Pôle dans ces domaines • intérêts des différents PTF pour engager ou approfondir leur collaboration avec le Pôle (FMI/Centres Afritac, UE, BAD, Banque Mondiale, ACBF, IDEP, UNCDF, BIT,...) • enjeu majeur de la plateforme de formation en ligne comme levier important pour le renforcement des capacités • développement des réseaux et perspectives pour de collaborations soutenues pour les activités de capitalisation (planification, fiscalité, genre,...) <p>Modes opératoires</p> <ul style="list-style-type: none"> • initiatives ou propositions d'évolution <p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> • disponibilité de plusieurs partenaires à soutenir le Pôle financièrement 	<p>Interventions</p> <ul style="list-style-type: none"> • disponibilité tardive des cadres de référence 2014-2017 • architecture des pratiques du PNUD encore incertaine • visibilité insuffisante sur le modèle de gestion du nouveau Centre régional du PNUD (Addis Abeba) et synergies difficiles à développer) • ressources financières/humaines insuffisantes pour faire face à une demande de services en croissance • rôle limité des bureaux du PNUD dans l'accompagnement et le suivi des réformes des finances publiques • frais de gestion des projets gérés par le PNUD pouvant freiner les PTF susceptibles d'être mobilisés pour la seconde phase <p>Modes opératoires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incertitudes liées à la mise en place d'un Bureau régional à Addis-Abeba (fusion des Bureaux régionaux de Dakar et Johannesburg)(cf. supra) • Insuffisances des services de support administratif et opérationnel du PNUD <p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> • pression sur les effectifs d'ETI • tension sur les budgets du PNUD et des partenaires du projet (ex : France, Espagne) • réduction des postes de JPO et de VNU

- Le Pôle doit par ailleurs revoir ou consolider un certain nombre de ses modes opératoires : approfondissement des plans de collaboration détaillant les actions et les coûts afférents; meilleure prise en compte de la dimension « impact » dans la formulation des actions (priorisation pays/thèmes techniques), leur suivi (évaluation des formations, par exemple) et le choix des partenariats ; amélioration des activités de veille-pays par les conseillers techniques.
- De leur côté, les bureaux du PNUD doivent constituer de véritables relais de l'action du Pôle dans les pays, en renforçant leur réactivité face aux propositions du Pôle, en veillant à intégrer celles-ci dans leur programmation annuelle, en assurant une présence plus systématique dans les instances de suivi des réformes des finances publiques et en relayant l'information.
- Le caractère multi-partenarial du Pôle doit par ailleurs se concrétiser sur le terrain à travers une concertation régulière entre les bureaux de pays du PNUD et les représentations locales des partenaires du projet (ex : les SCAC/Ambassades de France) et déboucher sur des actions conjointes.
- Enfin, l'efficacité des services de support doit être améliorée, afin d'assurer un bon environnement de travail aux conseillers techniques et permettre à la coordination du projet de se concentrer sur la gestion stratégique.

II. STRATEGIE

A. Justification de la poursuite du Pôle

Après plus de six ans d'existence, l'engagement d'une seconde phase du Pôle s'impose à divers égards :

- a) En premier lieu, le Pôle peut être considéré comme **une expérimentation en cours (non encore totalement terminée)** en tant que dispositif d'expertise régionale, **mais dont les réussites sont évidentes** si l'on se réfère notamment à :
 - la cohérence des appuis mise en lumière par son cœur de mission centré sur la chaîne PPBSE ;
 - une extension notable mais maîtrisée de ses thématiques d'intervention ;
 - sa capacité à mettre en œuvre des approches innovantes (plateforme de formation en ligne ; développement d'outils de revue et de budgétisation centrés sur l'emploi ; cadres de programmation spécifiques avec les bureaux de pays...) ;
 - une reconnaissance de la qualité des appuis tant au niveau des institutions nationales et régionales appuyées que des principaux partenaires au développement intervenant dans le champ de la gouvernance économique et financière ;
 - des résultats quantitatifs importants en termes de couverture géographique (2 pays en 2007, 18 en 2012) et de nombre de missions réalisées (181 missions entre 2007 et 2012) ;
 - la flexibilité de son dispositif de coordination ;
 - l'aptitude du Pôle à collaborer sur le terrain selon des modalités différenciées et à gérer sa double « tutelle » (PNUD et France).
- b) Les chantiers liés à la planification nationale et sectorielle (et au suivi-évaluation) demeurent une priorité dans l'assistance extérieure apportée au renforcement des capacités nationales en matière de gouvernance. Or :
 - Peu de partenaires appuient ce segment pourtant essentiel de la gestion des politiques publiques dans la mesure où (i) la qualité des stratégies globales et sectorielles de développement conditionnent la qualité des budgets-programmes notamment ; (ii) les processus de planification forment des espaces importants de gouvernance (dialogue multi-acteurs) et de redevabilité.
 - Le Pôle a démontré son aptitude à intervenir sur des points stratégiques de ces processus et peut, au cours de la seconde phase, apporter une contribution renouvelée, conduisant en particulier à améliorer et harmoniser les cadres de politiques sectorielles ou encore à faire

émerger des dispositifs institutionnels d'évaluation des politiques publiques dans certains pays où le contexte peut être jugé favorable.

- Le Pôle représente un levier intéressant pour le PNUD, en particulier auprès de son réseau d'économistes des bureaux-pays. Il peut, en effet, promouvoir une capitalisation active fondée sur plus de dix années de soutien aux processus DSRP ou assimilés et proposer, dans ce champ non couvert par des directives régionales, une offre originale susceptible d'accélérer l'appropriation des meilleures pratiques de planification.
- c) En dépit de l'antériorité de plusieurs pays de la région dans l'exercice de programmation budgétaire pluriannuelle (Mali, Burkina Faso,...), les outils de programmation budgétaire pluriannuelle demeurent un chantier majeur pour renforcer la cohérence entre les objectifs des stratégies de développement et les budgets des Etats. Cette mise en cohérence continue à se poser avec acuité et les besoins en renforcement de capacités restent énormes. En outre, les nouvelles directives relatives aux finances publiques adoptées par les Commissions de l'UEMOA et de la CEMAC fournissent un cadre d'harmonisation très utile, notamment parce qu'il est aligné sur les standards internationaux, mais elles conduisent également à accroître encore les besoins d'appui. De par son périmètre géographique, de sa capacité à intervenir simultanément sur les niveaux régional et national, et des perspectives offertes par la plateforme de formation en ligne, le Pôle occupe une position privilégiée pour accompagner la suite des processus de réformes en cours. Son offre potentielle devra, toutefois, prendre en compte certains domaines relatifs à la mise en œuvre de la gestion du budget par objectif de programmes s'il veut continuer à intéresser, tout au long de la période 2014-2017, les pays de la région qui disposent à ce jour de bases déjà solides pour la préparation des budgets programmes et sont désormais surtout intéressés par les modalités et processus d'exécution desdits budgets programmes.
- d) Une capitalisation des travaux déjà réalisés dans le domaine des activités de suivi, de contrôle et d'évaluation (S&E des DSRP, suivi des budgets programmes et contrôle externe de leur performance, évaluation des politiques publiques,...) devrait mettre le Pôle en situation de proposer une offre originale d'appui qui devrait notamment permettre de clarifier les responsabilités institutionnelles liées à ces différentes activités, favoriser une bonne intégration fonctionnelle des différents niveaux de suivi, de contrôle et d'évaluation et défricher le champ de l'évaluation des politiques publiques, enjeu essentiel pour la période post-2015.
- e) Les premières actions engagées dans le cadre du volet fiscalité et les résultats de l'atelier régional de juin 2013 consacré à la présentation de la stratégie et du plan d'action du Pôle dans le domaine de la fiscalité témoignent de l'importance de la demande vis-à-vis des créneaux identifiés par le projet et des perspectives de partenariat qui se présentent pour la seconde phase. Il en est de même avec les volets transversaux portant sur le genre et la formation en ligne. Dans le premier cas, une stratégie et un plan d'action ont été validés. Avec le départ du conseiller technique en charge de ces questions, l'approche retenue par le Pôle est d'étudier les modalités d'une collaboration avec l'Unité genre au centre régional d'Addis et d'en analyser la faisabilité. Quant à la plateforme de formation en ligne, elle constitue un outil de dissémination et de formation essentiel. La première étape en cours de finalisation avec l'appui de la conseillère en formation, recrutée en octobre 2013 concerne la migration de la plateforme vers sa version de production, hébergée sur un serveur dédié à haute disponibilité. Cette étape franchie (courant janvier 2014), il conviendra de l'enrichir progressivement et de l'utiliser, en particulier dans le cadre de conventions avec les ENA et autres centres de formation de la région, afin de densifier l'accès à des outils didactiques ciblés sur les besoins opérationnels des « clients » du Pôle et promouvoir des méthodes innovantes et économes de renforcement des capacités nationales.
- f) Le fondement originel du Pôle conserve toute sa pertinence. **L'une des valeurs ajoutées majeures du Pôle** – par rapport à d'autres partenaires spécialisés en finances publiques - est de **promouvoir l'approche globale de la chaîne PPBSE et d'intervenir simultanément sur les différents maillons de cette chaîne.**

- g) Enfin, le Pôle a montré sa capacité au sein du PNUD à développer des modes alternatifs de travail, en particulier par :
- une pondération de l'intervention qui laisse une place importante à l'appui technique direct aux institutions nationales et régionales (au détriment – revendiqué des multiples séminaires nationaux et régionaux) ;
 - la souplesse introduite dans la formulation des demandes d'appui des institutions nationales (proactivité auprès de divers relais locaux tout en respectant la règle de l'interface du bureau pays et des représentations des partenaires du projet) ;
 - la planification annuelle des interventions avec les bureaux pays et les représentations des partenaires du projet (voir l'expérience des plans de collaboration introduits en 2013) ;
 - l'articulation avec l'action des experts techniques internationaux (ETI) français en poste dans les pays d'interventions ;
 - le ciblage proposé des appuis en fonction des impacts escomptés et non de la simple satisfaction de la demande des bureaux pays pour une activité donnée ;
 - une politique et des outils de communication qui ont démontré leur efficacité dans l'amélioration de la connaissance et la visibilité du projet ;
 - une proactivité soutenue dans le développement des collaborations inter-pratiques au sein du PNUD.

B. Référence au Plan stratégique du PNUD 2014-2017

La seconde phase du Pôle s'inscrit dans le cadre des orientations définies au niveau global et régional par le PNUD pour son nouveau cycle de programmation. Sur la base du projet de Plan stratégique du PNUD 2014-2017, il apparaît clairement que le Pôle peut constituer un levier important pour la mise en œuvre du plan stratégique dans les domaines et les pays relevant de ses missions.

En poursuivant le développement de sa fonction de « hub régional » d'assistance technique dans le domaine de la gouvernance économique et financière, le Pôle doit être partie prenante à la fois de la redéfinition des domaines de travail du PNUD, de l'amélioration de l'efficacité des services fournis par l'organisation et de la redéfinition des approches en matière de partenariat. Il doit, grâce à sa capacité de capitalisation opérationnelle sur un nombre significatif de pays, permettre au PNUD de renforcer son expertise et sa capacité à conseiller les gouvernements et les institutions régionales de la région dans l'amélioration de leurs pratiques de gestion des politiques publiques.

Par son action tant sur la mobilisation des ressources que sur les processus de préparation, suivi, évaluation et contrôle des plans, politiques et programmes publics, le Pôle apporte sa contribution à la fois :

- dans le domaine de travail 1 (adoption de voies de développement durable aptes à éradiquer la pauvreté extrême et réduire les inégalités et exclusions sociales et économiques) : le Pôle assistera les pays et les CER en particulier dans l'amélioration des systèmes de suivi, l'analyse des politiques, l'opérationnalisation d'approches sensibles au genre, le développement de la planification à moyen et long termes, l'identification d'options pour l'accroissement de la mobilisation des ressources pour le développement, la promotion de partenariats concourant à la mise en œuvre des politiques publiques ;
- et dans le domaine de travail 2 (développement de systèmes de gouvernance démocratique inclusifs et efficaces susceptibles de fournir des solutions durables aux problèmes de pauvreté, d'inégalités et d'exclusion) : le Pôle sera également un vecteur en faveur d'une amélioration de la gouvernance démocratique (i) en soutenant des solutions plus participatives pour les processus d'élaboration de stratégies nationales et sectorielles de développement, (ii) en accompagnant les mesures destinées à accroître la transparence de l'information budgétaire, (iii) en renforçant les capacités des parlements, des institutions supérieures de contrôle (ISC), des OSC et d'autres acteurs (universités, associations de maires, journalistes..) dans le contrôle du budget, et (iv) en promouvant l'élargissement de l'échange d'information et de la concertation sur les politiques fiscales.

Au regard du cadre de résultats et de ressources du Plan stratégique 2014-2017, le Pôle apporte une contribution à l'atteinte des effets (*outcomes*) 1 (Transformation économique), 3 (Accélération des progrès dans la réduction des inégalités de genre) et 5 (Systèmes de gouvernance inclusifs pour soutenir un développement durable).

C. Principes directeurs

Le Pôle repose sur un certain nombre de principes directeurs qui orienteront son action au cours de la seconde phase du projet :

- a) Un *périmètre thématique maîtrisé*, reposant principalement sur la chaîne PPBSE et la fiscalité. La chaîne PPBSE - intégrant le volet « contrôle externe » et l'intégration transversale du genre - est réaffirmée comme cœur de métier du Pôle. Simultanément, la fiscalité devient un second pilier.
- b) Une *expertise « transversale » complétée par une capacité analytique renforcée* sur l'effet des processus mis en œuvre : le Pôle agit sur le renforcement des capacités en grande partie de manière transversale dans le sens où la planification et les finances publiques ne sont pas un secteur mais concernent bien l'ensemble des ministères et des institutions nationales. Le Pôle continue à privilégier ainsi les soutiens aux processus, aux cadres méthodologiques (feuilles de route pour l'élaboration d'un DSRP, méthodologie de préparation des Plans d'Actions Prioritaires,...) et aux outils (Cadres de Dépenses à Moyen Terme globaux, Budgets-programmes, modèles de prévision, outils de simulation, etc.). Toutefois, la seconde phase conduit le Pôle à renforcer ses activités de capitalisation et d'analyse des impacts des processus qu'il appuie. Cette activité s'appuie à la fois sur un temps dédié des conseillers techniques (cf. infra), sur le réseau des économistes du PNUD ainsi que sur le recrutement de consultants externes et/ou la mobilisation d'expertise auprès de centres d'études partenaires. Les thématiques concernent en particulier l'analyse comparée des processus de planification, l'intégration de nouveaux objectifs et cibles de développement dans le cadre du « post-2015 », l'analyse de l'évolution des dépenses publiques sociales en lien avec l'essor de la budgétisation par programmes, l'impact des programmes budgétaires en termes d'amélioration de l'emploi ou de réduction des inégalités de genre, les leviers de la fiscalité locale, etc.
- c) Un *champ géographique et des modalités de priorisation des interventions par pays* aptes à optimiser l'impact des interventions du projet. Cette priorisation est assurée d'abord par le maintien du périmètre géographique retenu lors du Comité d'orientation stratégique de mars 2013 (17 pays), ensuite par la focalisation des missions sur une liste prioritaire de pays (aujourd'hui limitée à 8 pays, en fonction des capacités humaines du Pôle) arrêtée dans le cadre de la programmation annuelle et confirmée par le Comité d'orientation stratégique (cf. parag.III.C). Il s'agit donc de coupler approche par la demande et prise en compte du besoin de mieux concentrer l'offre d'appui du Pôle.
- d) La *conjonction d'appuis calés sur des temps courts et des cadres d'intervention avec les pays privilégiant une action dans la durée*. Pour être en mesure de « servir » les 17 pays de son champ géographique et compte tenu de ses effectifs, le Pôle doit pouvoir s'appuyer sur des missions courtes d'appui (1 à 2 semaines au maximum) relayées par un appui à distance éventuel. Simultanément, il importe d'éviter que cela se traduise par une succession d'appuis ponctuels. Pour ce faire, les plans de collaboration, établis annuellement avec les bureaux du PNUD et les représentations des partenaires financiers locaux du projet, permettent de mieux définir et prioriser les appuis nécessaires par pays. En outre, afin d'assurer un véritable impact de ses interventions, une liste de pays de concentration est arrêtée parmi les 17 pays du périmètre.
- e) *L'articulation entre appuis pays et appuis régionaux* : Cette articulation se nourrit d'une intervention qui allie les appuis aux structures nationales partenaires du Pôle avec des soutiens régionaux qui portent aussi bien sur la mise en œuvre et le suivi des cadres de référence régionaux (cadres harmonisés des finances publiques, programme de transition fiscale), le soutien aux processus d'intégration et de standardisation des outils autour des meilleures pratiques, ou encore l'accompagnement d'initiatives visant à renforcer les capacités de formation de la sous-région en privilégiant la collaboration entre les différentes institutions nationales de formation.

- f) Des modes opératoires fondées sur *une collaboration active entre bureaux de pays du PNUD et les représentations des partenaires du projet*. Il s'agit de corriger l'une des faiblesses de la première phase en veillant à ce que le partenariat au niveau des sièges se reflète au niveau des représentations locales dans la mise en œuvre et le suivi des actions de terrain. Les référents prioritaires seront ici :
- au niveau des partenaires au développement : le réseau des économistes du PNUD (bureaux pays et siège), les *task teams* du centre régional de services d'Addis-Abeba, les représentations des partenaires du projet (ex : les SCAC/Ambassades de France), les centres Afritac (Ouest I et Centre) et les bureaux régionaux du Bureau International du Travail ;
 - au niveau des partenaires nationaux et régionaux ou de réseaux professionnels internationaux : le réseau des écoles nationales d'administration/et de la magistrature (ENA/ENAM) et l'Ecole nationale des Régies financières (ENAREF), le réseau des praticiens des finances publiques de l'UEMOA et le Forum des Hauts fonctionnaires du Budget de l'Afrique centrale (FOHBAC), les Centres d'excellence soutenus par l'ACBF, le réseau des assistants parlementaires de l'UEMOA et d'autres réseaux interparlementaires, le réseau CABRI ou encore les réseaux d'OSC nationales militant en faveur du développement du contrôle citoyen, les centres et instituts publics de réflexion et de capitalisation dans le domaines des finances publiques comme le Credaf (Centre de rencontre des dirigeants des administrations fiscales) ou l'AIST (Association internationale des services du Trésor).
- g) *Le renouvellement des travaux de capitalisation et du soutien à la formation des capacités nationales*. La capitalisation des connaissances et la formation constituent deux modalités majeures d'intervention du Pôle, car elles visent l'appropriation nationale qui est une condition de la pérennité des résultats atteints. Les activités de capitalisation feront l'objet d'un investissement plus conséquent (grâce à l'adoption d'une organisation du travail qui obligera chaque conseiller à dédier 15% de son temps à celles-ci) et donneront lieu à des produits plus directement opérationnels, donc adaptés aux besoins (cf. II.F).
- S'agissant de la formation, le Pôle va mettre en œuvre son projet innovant de formation (cf. II.F) reposant sur une plateforme de formation en ligne. Celle-ci devrait lui permettre d'offrir en accès libre à l'ensemble de ses partenaires (CER, institutions de formation, administrations nationales...) un ensemble considérable de contenus pédagogiques et de renouveler ses pratiques de formation sur l'ensemble de son périmètre technique d'activité.
- h) *Promotion de la coopération Sud-Sud* : eu égard au rôle de la coopération Sud-Sud dans le renforcement des capacités et aux avancées enregistrées par certains pays du périmètre en matière de réformes, le Pôle accompagnera les initiatives visant à mettre en réseau les différents acteurs nationaux engagés dans la chaîne PPBSE et dans les politiques fiscales, à favoriser les échanges sur les pratiques et à utiliser les compétences locales pour les actions de formation et d'assistance technique. Le Pôle utilisera également, pour ce faire, les ressources d'expertise nationale existant au sein des institutions universitaires ou apparentées (instituts des finances publiques par exemple) et des centres d'excellence de la sous-région.

D. Objectif global

L'objectif global du projet est de renforcer - au sein du champ géographique d'intervention retenu et en s'appuyant sur les trois modalités d'action qu'il s'est donné (appui technique, formation et capitalisation et partage des connaissances) - les capacités des acteurs nationaux, locaux et régionaux à mobiliser efficacement et équitablement leurs ressources, notamment fiscales, et à mieux piloter leurs politiques publiques en faveur de l'atteinte des OMD et des cibles additionnelles qui seront proposées dans le cadre post-2015.

E. Axes et résultats attendus

Le cadre stratégique de la seconde phase du projet tient compte à la fois de l'analyse des demandes institutionnelles dont le Pôle fait l'objet, de l'évolution propre à chaque volet d'intervention et des

orientations données par le dernier Comité d'orientation stratégique (28-29 mars 2013). Il met en évidence deux piliers sur lesquels va s'appuyer le Pôle de seconde génération :

a) Un pilier lié à la chaîne Planification - Programmation budgétaire – Suivi et évaluation et au contrôle:

Cette chaîne est au cœur de la création du Pôle et justifie pour une bonne partie son existence. C'est en effet l'approche globale des processus et outils liés à cette chaîne qui constitue l'une des valeurs ajoutées majeures du projet. L'action doit viser simultanément des capacités d'expertise renforcées, une plus forte efficacité des organisations, des processus véritablement inclusifs et des documents de qualité sur l'ensemble de la chaîne. Ces améliorations s'entendent tant au niveau des différents maillons de la chaîne que de leur articulation mutuelle, par exemple entre les budgets programmes ministériels, les politiques sectorielles et les stratégies nationales de développement.

Les interventions du Pôle au sein de cette chaîne PPBSE devraient, au cours de la seconde phase, témoigner de plusieurs évolutions importantes :

- des appuis aux processus de planification (nationale et sectorielle/ministérielle) s'appuyant sur des supports méthodologiques plus conséquents, une articulation avec la réflexion en cours sur les objectifs de développement post-2015, et un accent plus fort mis sur les processus de concertation et les capacités organisationnelles des administrations publiques ;
- une plus grande attention apportée à l'amélioration des cadrages macroéconomiques sur lesquels sont fondés les stratégies nationales de développement, et les budgets des Etats ;
- la mise en place d'appuis – au-delà de la consolidation des outils de programmation budgétaire pluriannuelle – qui visent la dimension opérationnelle des budgets de programmes (mise en place des responsables de programmes, organisation du dialogue de gestion, établissement des cadres de performance des établissements sous tutelle,...) ;
- l'intégration du niveau régional et local pour lequel des demandes émergent et qui sont (planification) ou vont (programmation budgétaire pluriannuelle) constituer des acteurs incontournables au sein de la chaîne PPBSE si l'on veut assurer la cohérence des priorités de développement et de leur traduction budgétaire aux différents niveaux ;
- la prise en compte au sein de la chaîne des soutiens à la formulation, à la mise en œuvre et au suivi des réformes des finances publiques, tant au niveau régional que national ;
- l'incorporation des activités de contrôle externe au sein de la chaîne PPBSE permettant d'appréhender le suivi des résultats des stratégies nationales et politiques sectorielles, le contrôle de la performance et l'évaluation des politiques publiques comme un ensemble ;
- l'intégration dans les politiques publiques des dimensions transversales, particulièrement celle du genre et de l'emploi.

Pour ce pilier, le projet va bénéficier du soutien du réseau des économistes des bureaux pays du PNUD, particulièrement sur les processus de planification et de suivi-évaluation, notamment ceux ayant trait aux objectifs de développement post-2015.

b) Un pilier lié aux politiques et administrations fiscales :

Ce second pilier fait référence à la mise en œuvre par le Pôle d'une démarche qui, dans le traitement de l'élargissement de l'espace budgétaire des pays pour l'atteinte des OMD, ne se concentre plus sur le seul volet « efficacité des dépenses publiques » mais entend également apporter sa contribution dans le domaine de la mobilisation des recettes intérieures à travers des appuis à la fois institutionnels et techniques. Autrement dit, il s'agit ici pour le Pôle de compléter son appui actuel aux processus d'allocation, de suivi et de contrôle des dépenses de l'Etat par des interventions impactant les capacités de mobilisation des ressources internes.

Le Pôle s'appuiera à cet égard sur les trois niveaux : régional (appui au programme de transition fiscale et au suivi de sa mise en œuvre), national (renforcement des capacités des administrations fiscales et promotion

des analyses et débats sur les politiques fiscales) et local (développement des capacités des collectivités locales à mobiliser des ressources propres, amélioration des interfaces national-local). La formation constituera une priorité du pilier fiscalité et sera également déclinée aux trois niveaux, notamment à travers le développement d'un cadre interuniversitaire régional spécifique sur la fiscalité et la mise en place d'une offre annuelle de formation destinée aux acteurs nationaux et locaux concernés par les questions fiscales.

Cet axe devrait permettre au Pôle d'offrir des réponses à des besoins qui sont peu ou non couverts par les assistances actuelles : mise en œuvre des outils de gestion axée sur les résultats dans les administrations fiscales ; développement des instruments de projection et de simulation des effets des politiques fiscales ; « démocratisation » de l'expertise et promotion d'espaces de dialogue sur les politiques fiscales ; formations techniques sur des nouvelles thématiques ; Légistique ; capitalisation d'expériences et passage à l'échelle de bonnes pratiques concernant la fiscalité locale.

Pour ce second axe, le projet devrait pouvoir bénéficier du soutien du réseau des économistes des bureaux pays du PNUD, particulièrement sur les analyses globales sur l'espace budgétaire ou sur les liens entre politiques fiscales et inégalités. Il travaillera également en étroite relation avec les experts techniques internationaux (ETI) du Ministère français des Affaires étrangères en poste auprès d'administrations fiscales de la sous-région et mobilisera, en fonction des besoins spécifiques et par le biais du MAE, l'expertise disponible au sein de la Direction générale des Finances Publiques du ministère français de l'Economie et des Finances.

Le cadre résumé des résultats attendus pour la seconde phase du Pôle est présenté dans le tableau ci-dessous. Il s'organise autour de trois composantes pour le premier axe et deux composantes pour le second, renvoyant globalement aux résultats 1 à 5.

Les appuis spécifiques liées à l'intégration du genre et de l'emploi dans les processus et outils de gestion des politiques publiques sont présentés et pris en compte dans les résultats stratégiques 1 à 5, y compris au niveau des coûts, à l'exception toutefois des coûts de personnel liés qui sont inclus dans le chiffrage du résultat 6. Ce dernier résultat regroupe les activités transversales du projet portant sur le développement de la formation en ligne, la communication et la gestion des connaissances ainsi que la coordination et le pilotage du projet.

Tableau 2 : Matrice des résultats (6) et produits (17) du projet

Composantes	Résultats (outputs)	Produits
AXE 1 – CHAINE PPBSE CONTROLE		
Planification & macroéconomie	R1. Capacités de planification et de cadrage macroéconomique des politiques publiques renforcées	P1.1. Les processus d'élaboration des stratégies nationales de développement sont renforcés et la qualité des documents améliorée
		P1.2. Les capacités de planification sectorielle, régionale et locale sont améliorées
		P1.3. Les travaux de cadrage macroéconomique et de suivi conjoncturel s'appuient sur des outils adaptés et des capacités, techniques et de dialogues, renforcés au sein des services concernés
Programmation et gestion budgétaire	R2. Transition du budget de moyens au budget de programmes assurée	P2.1. Des stratégies et plans d'actions de réforme des finances publiques adéquats sont préparés et régulièrement évalués au niveau national et régional
		P2.2. Les outils et processus de programmation budgétaire pluriannuelle sont renforcés et progressivement étendus à l'ensemble des institutions publiques, y compris au niveau local
		P2.3. Les ministères et autres institutions publiques maîtrisent les cadres organisationnels et techniques de la gestion par programmes.
		P2.4. la capacité d'exécution budgétaire en mode budget de programme est renforcée.
Suivi, évaluation et contrôle	R3. Dispositifs de suivi & évaluation et contrôle externe	P3.1. Les Stratégies nationales de développement et les politiques sectorielles s'appuient sur des systèmes de suivi-évaluation efficaces et inclusifs
		P3.2. Le contrôle externe est structuré sur la base de dispositifs institutionnels cohérents et les capacités des administrations, des Parlements, des ISC et des OSC sont renforcées.
		P3.3 Les capacités de suivi de la mise œuvre des réformes par les CER sont consolidées.
AXE 2 – FISCALITE		
Fiscalité nationale	R4. Gouvernance des politiques fiscales renforcée	P4.1. Les administrations fiscales s'appuient sur des outils de planification et de gestion de la performance
		P4.2. Les capacités techniques des agents des administrations fiscales sont renforcées au niveau national et régional
		P4.3. Des mécanismes de protection juridique, d'information, de formation et de dialogue sont promus pour renforcer la gouvernance fiscale
Fiscalité locale	R5. Capacités de mobilisation des recettes fiscales locales améliorées	P5.1. Les capacités des collectivités locales en matière de diagnostic et de mobilisation des potentiels fiscaux sont développées
AXE TRANSVERSAL		
Composante transversale	R6. Outils renforcés pour la formation et la gestion des connaissances	P.6.1. La Plateforme de formation en ligne est opérationnelle et performante dans la durée sans rupture de service
		P.6.2. Des offres de formation en ligne complètes et exploitées à partir d'une approche contractuelle avec les structures régionales ou nationales de formation
		P.6.3. Des produits de communication et de gestion des connaissances valorisant le Pôle comme « hub régional » de capitalisation opérationnelle sur les pratiques de gestion des politiques publiques

F. Descriptif des composantes

RESULTAT STRATEGIQUE 1 - CAPACITES DE PLANIFICATION ET DE CADRAGE MACROECONOMIQUE DES POLITIQUES PUBLIQUES RENFORCEES

Cette première composante – renvoyant au résultat stratégique 1 du cadre de résultats - vise à renforcer en priorité les capacités des ministères en charge de la planification et les services dédiés à la planification au sein des ministères sectoriels, dans leurs tâches de coordination des processus d'élaboration, de suivi et de coordination des stratégies globales et sectorielles de développement. Il s'agit également pour le Pôle, à partir d'une capitalisation sur les meilleures pratiques de planification, de promouvoir des processus plus inclusifs et de veiller à ce que les cadres de planification intègrent mieux certaines dimensions transversales essentielles comme le genre, l'emploi et l'environnement. L'effet sera évalué à la fois à travers (i) la qualité des documents de stratégies, (ii) la capacité de ceux-ci à prendre en compte les objectifs de développement durable et de réduction de la pauvreté et des inégalités dans un cadre réaliste de programmation des ressources, (iii) l'autonomie de production des stratégies par les équipes nationales, et (iv) le caractère inclusif des dispositifs institutionnels de planification en place.

L'atteinte du résultat stratégique s'effectue à travers trois produits :

- des processus d'élaboration des stratégies nationales de développement renforcés et une qualité des documents améliorée ;
- des capacités de planification sectorielle, régionale et locale améliorées ;
- des travaux de cadrage macroéconomique et de suivi conjoncturel fondés sur des outils adaptés et des capacités, techniques et de dialogues, renforcés au sein des services concernés

Au vu des défis importants en termes de renforcement des capacités en planification stratégique, l'accent est mis, d'une part, sur les pays post-conflits où ces compétences sont à reconstruire et, d'autre part, sur la planification nationale. Le renforcement des capacités des Collectivités territoriales et/ou des régions ne sera programmé que si l'engagement de nouveaux partenaires techniques et financiers le permet.

P1.1. Des processus d'élaboration des stratégies nationales de développement renforcés et une qualité des documents améliorée

Les activités sont les suivantes :

A1.1.1 : Systématisation des diagnostics PPBSE : ces diagnostics couvrent l'ensemble de la chaîne et renvoient donc également aux résultats stratégiques 2 et 3. Ces outils ont permis, au cours des premières années du Pôle, de fournir des analyses rapides de la chaîne dans un certain nombre de pays du périmètre. Toutefois, leur format n'a pas été systématisé et ils n'ont pas été conçus comme des outils dynamiques. Un cadre d'analyse rapide, assorti d'indicateurs et d'analyses synthétiques, sera ainsi développé afin de permettre la production d'un état des lieux régulier concernant l'une des questions essentielles sur laquelle a été bâti le Pôle : la qualité de l'articulation entre les divers processus et outils de la chaîne. L'actualisation des diagnostics rapides pourra se cantonner aux pays de concentration.

A1.1.2 : Appui à l'élaboration des stratégies nationales de développement (SND) : le Pôle poursuivra son appui aux gouvernements dans la formulation des stratégies ou plans nationaux de développement (établissement de feuilles de route, définition et mise en place du cadre institutionnel de pilotage,...). Il pourra également appuyer les travaux d'élaboration de ces documents, en coordination avec les services chargés des CSRP. Ils pourront porter sur l'examen des bilans, les programmes d'actions prioritaires, les cadrages macroéconomiques de moyen terme, les indicateurs.

A1.1.3: Promotion de cadres institutionnels et juridiques pour les systèmes de planification : la fonction de planification manque le plus souvent d'assises solides sur le plan institutionnel (structures changeantes et définition imprécise des missions et tâches) et juridique (absence de cadre légal). Le Pôle appuiera ainsi la

rédaction de lois cadres et d'autres supports susceptibles de donner, à côté de et en harmonie avec les lois organiques des lois de finances, un cadre juridique cohérent pour l'ensemble de la chaîne PPBSE.

A1.1.4 : Intégration du genre et de l'emploi dans les stratégies nationales de développement : l'intégration du genre dans la planification fera l'objet d'activités spécifiques ; des efforts d'intégration et de planification conjointe avec les « Development Solutions Teams » seront à rechercher. L'action du Pôle s'effectuera à deux niveaux : (i) des analyses genre préalables au stade initial du processus de formulation des SND, (ii) un appui-conseil afin d'assurer l'intégration systématique du genre dans les documents de SND (orientations stratégiques, priorités sectorielles, définition des cibles,...). Une action similaire sera engagée pour l'intégration de l'emploi dans les SND. Celle-ci reposera sur l'adoption d'une grille d'analyse standard qui sera préparée dans le cadre d'un partenariat avec le BIT.

A1.1.5 : Capitalisation et production de guides et d'analyses sur les processus de planification : paradoxalement, alors qu'elle connaît une revitalisation depuis plus de dix ans dans les pays de la région en particulier, la planification globale donne lieu à très peu de travaux de recherche opérationnelle et fait également rarement l'objet de guides. En lien avec le réseau des économistes principaux du PNUD et les expertises spécialisées existantes, des travaux de capitalisation seront mis en œuvre dès 2014 pour préparer les documents stratégiques post-OMD, en s'appuyant, entre autres, sur l'expérience-pays du PNUD et d'AFRISTAT en la matière.

A1.1.6 : Formations sur la planification : les guides (cf. A1.1.5) donneront lieu à des formations de cadres nationaux avec une préférence accordée à la formation de formateurs (à vérifier en fonction du contexte national de capacités). Des modules spécifiques (y compris sur la prise en compte du genre et de l'emploi dans les SND) seront également développés et mis en ligne sur la plateforme de e-learning du Pôle. Le Pôle encouragera une démarche globale à travers l'élaboration et l'exécution de plans de formation nationaux sur la planification stratégique, basés en partie sur la formation en ligne.

P1.2. Des capacités de planification sectorielle, régionale et locale améliorées

A1.2.1 : Appui au pilotage de processus de planification sectorielle : Le Pôle n'a pas vocation à apporter une expertise sectorielle spécifique, mais des appuis « en tandem » avec une expertise sectorielle fournie par ailleurs peuvent déboucher sur une contribution décisive à un processus de planification sectorielle ou ministérielle. Le Pôle apporte ici sa connaissance des processus et sa vision globale de la chaîne PPBSE, permettant ainsi de s'assurer, entre autres, que les politiques sectorielles sont élaborées en tenant compte des exigences des SND en amont et des budgets de programmes en aval. Le Pôle continuera donc ces appuis aux exercices de planification sectorielle (initiés depuis 2012). En termes de secteurs institutionnels, la préférence sera donnée à quatre secteurs : (i) la gestion économique et financière (ministères en charge de la planification ou/et des finances), (ii) la promotion des femmes et de l'égalité des genres, (iii) l'emploi, et (iv) la décentralisation.

A1.2.2 : Appui au pilotage de processus de planification territoriale : Compte tenu de son expertise conséquente en matière de planification, le Pôle est susceptible d'intervenir au niveau infranational. Toutefois, cette activité ne sera mise en œuvre que sous condition de ressources suffisantes pour mobiliser l'expertise nécessaire et si elle répond à une demande forte des bureaux du PNUD ou des SCAC. Le Pôle pourrait, dans ce domaine, se limiter dans une première phase à un travail de capitalisation, de production de guides et de modules de formation.

A1.2.3 : Appui à la prise en compte du genre et de l'emploi dans les stratégies sectorielles au niveau national et régional : Cette activité met l'accent sur la formulation de politiques sectorielles (i) alignées avec la vision de développement nationale, (ii) basées sur l'analyse des aspects de genre et emploi, (iii) orientées vers une démarche qui traite les inégalités en profondeur dans le moyen terme. Cette activité est liée au recrutement d'un conseiller Genre ou de la mobilisation d'expertise externe.

P1.3. Des travaux de cadrage macroéconomique et de suivi conjoncturel fondés sur des outils adaptés et des capacités, techniques et de dialogue, renforcées au sein des services concernés

A1.3.1 : Appui aux travaux de cadrage macroéconomique des SND : Le Pôle appuiera les pays à renforcer la qualité des cadrages macroéconomiques utilisés dans la production ou l'actualisation des documents stratégiques nationaux, des cadres budgétaires à moyen terme et des projets de lois de finances. Cette activité conduira en particulier à prendre en compte des scénarii alternatifs de cadrage macroéconomique, à rendre plus explicites les hypothèses utilisées et à renforcer l'analyse des liens entre le cadrage macroéconomique et le niveau des cibles pour les principaux indicateurs d'impact.

A1.3.2. Appui aux travaux de modélisation : le Pôle appuiera les pays à développer des outils de prévision et de simulation macroéconomique, notamment en mettant en place des modèles quasi-comptables de prévision macroéconomique et sectorielle, associés aux cadrages macroéconomiques, ainsi que des modules de micro-simulation pour mesurer les effets de la croissance sur les indicateurs de pauvreté. Le Pôle encouragera également l'implantation de modèles de simulation à moyen-long terme associés aux stratégies de développement.

A1.3.3 : Développement des outils de cadrage et de suivi de la conjoncture : Le Pôle soutiendra le renforcement des capacités en matière de cadrage macroéconomique à travers (i) l'appui, en amont du cadrage, aux bases de données et sur la qualité des statistiques économiques et sociales, (ii) l'élaboration de bulletins de conjoncture et de tableaux de bord en vue d'élaborer des diagnostics conjoncturels, (iii) une amélioration des techniques d'élaboration des comptes de l'année en cours et des comptes prévisionnels, (iv) l'élaboration des notes de cadrage dans les documents de programmation budgétaire (CBMT, projets de lois de finances,...) et (v) la mise en œuvre de diagnostics économiques et sociaux en accompagnement des publications des comptes économiques du passé (INS).

A1.3.4 : Renforcement des activités de cadrage et suivi macroéconomiques au niveau régional : Le Pôle attachera une importance particulière au levier régional. Il soutiendra à cet égard les initiatives visant à promouvoir des outils de cadrage harmonisés. Outre l'UEMOA, la CEMAC et AFRISTAT, le Pôle poursuivra le soutien amorcé à la Communauté économique des états d'Afrique centrale (CEEAC) dans l'implantation de la Cellule régionale d'intelligence stratégique et économique (CERISE).

A1.3.5 : Capitalisation et produits de formation sur le cadrage macroéconomique: En lien avec les activités précédentes, le Pôle produira des guides didactiques, notamment sur la préparation des cadrages macroéconomiques des SND. En outre, il mettra progressivement en ligne les modules de formation identifiés en 2013.

RESULTAT STRATEGIQUE 2 - TRANSITION DU BUDGET DE MOYENS AU BUDGET DE PROGRAMMES ASSUREE

Ce second résultat stratégique vise à consolider le processus de programmation budgétaire pluriannuelle et à améliorer et renforcer sa dimension opérationnelle. Le passage du budget de moyens au budget de programmes constitue le pilier central pour assurer la mise en œuvre appropriée des réformes de la gestion des finances publiques (GFP) en zones UEMOA et CEMAC.

Les réformes préconisées (UEMOA & CEMAC) pour améliorer la performance des systèmes de GFP nécessitent, au niveau des Etats, une stratégie de mise en œuvre, un plan opérationnel d'implantation et un séquençage adéquats. Elles imposent également une action vigoureuse de renforcement de capacités des cadres et agents des administrations publiques. Le Pôle accompagnera ici les pays bénéficiaires afin d'étendre à l'ensemble des institutions publiques les processus et outils de programmation pluriannuelle, de budgétisation axée sur les résultats (Gestion axée sur les résultats) et de suivi de la performance et de la pérenniser. En outre, il s'ouvrira à des appuis portant sur l'opérationnalisation de la gestion par programmes : mise en place du cadre de travail des responsables de programmes ; organisation du dialogue de gestion ; appui au schéma d'organisation financière ; mise en place du contrôle de gestion et du contrôle interne ; développement de la gestion pluriannuelle des crédits ; instauration du pilotage de la masse salariale.

Les futures interventions du Pôle tant en termes d'appuis ponctuels que d'accompagnement pendant tout le processus de réforme vers la budgétisation axée sur les résultats et la performance (horizon 01/01/2017 pour l'UEMOA et horizon 01/01/2021 pour la CEMAC) intégreront, de facto, toutes les activités liées au suivi de la mise en œuvre du cadre harmonisé des finances publiques dans les deux CER et celles des thématiques transversales relatives à la budgétisation du genre et de l'emploi.

Quatre produits (résultats) ont été définis, ci-dessous, pour l'atteinte de ce résultat stratégique.

P2.1. Des stratégies et plans d'actions de réforme des finances publiques adéquats préparés et régulièrement évalués au niveau national et régional

Une stratégie de réforme des finances publiques doit prendre en compte les priorités dégagées dans les cadres stratégiques de développement national. Ces stratégies mettent en particulier l'accent sur l'amélioration de la bonne gouvernance financière et économique des pays et l'introduction des bonnes pratiques en matière de transparence et de gestion de l'action publique par la performance. Dans ce contexte, les gouvernements entendent montrer leur capacité à gérer durablement et efficacement l'ensemble des ressources conformément aux normes de gouvernance économique permettant de mesurer cette capacité. L'atteinte de ce résultat nécessite la mise en œuvre de quelques activités majeures :

A2.1.1 : Formulation ou actualisation de stratégies (schémas directeurs) de réformes de gestion des finances publiques et de leurs plans d'opérationnalisation. Le renforcement des systèmes de gestion des finances publiques est un volet primordial de la gouvernance économique et la formation de cette capacité est donc cruciale. La fiabilité et la transparence des finances publiques sont des éléments essentiels du processus de réforme de la GFP d'où l'importance pour le Pôle d'aider à décliner la réforme, au niveau national, en appuyant les Etats à formuler une stratégie adaptée et à séquencer un plan opérationnel de réforme en vue d'aboutir à des systèmes de gestion des finances publiques modernes et conformes aux standards internationaux.

A2.1.2 : Suivi national des réformes (UEMOA et CEMAC). Les appuis régionaux aux réformes des finances publiques s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre des deux plans d'action des CER, à l'exception de la composante relative aux systèmes d'information, et sont un facteur structurant des interventions du Pôle sur toute la chaîne PPBSE. Le Pôle soutiendra activement au niveau régional et national les formations et les appuis techniques aux professionnels des finances publiques de l'UEMOA et de la CEMAC en vue de pérenniser le processus de réforme dans son ensemble. L'expertise du Pôle pourra ainsi être mise à contribution au travers des appuis suivants :

- appui techniques aux deux CER (réunions statutaires, séminaires de formation, ateliers régionaux, conception de produits de capitalisation) ;
- appui à l'élaboration de feuilles de route annuelles pour le développement des budgets programme, comme cadres de référence pour un suivi rapproché de ce volet essentiel des réformes ;
- développement d'une stratégie de communication portant sur l'ensemble de la réforme de la gestion des finances publiques et assorti d'un plan d'actions ;
- appui à la mise en place d'outils de suivi-évaluation pour le pilotage de la réforme ;
- appui à la mise en place d'instances nationales de pilotage de la réforme, et à la constitution et structuration de secrétariats permanents de la réforme de la GFP.

A2.1.3 : Généralisation d'outils exhaustifs de cadrage global de dépenses à moyen terme (CBMT en CEMAC et DPBEP en UEMOA) et réforme de la procédure budgétaire globale. Les réformes du cadre harmonisé des finances publiques dans les deux zones institutionnalisent un cadrage macroéconomique et budgétaire global pluriannuel incluant l'ensemble du secteur public et cohérent avec les priorités des programmes nationaux de développement. L'existence de cadres de dépenses globaux et l'introduction du Débat d'Orientation Budgétaire (DOB) constituent l'une des bases préalables indispensables à la programmation budgétaire pluriannuelle des institutions budgétaires. Elles nécessitent une révision du calendrier de préparation du budget. L'introduction du DOB est l'une des mesures fortes des directives en faveur d'un renforcement de la gouvernance publique : elle permet au Parlement d'engager un débat préliminaire sur les objectifs de

programmes sur la base des projets de répartition budgétaire en fonction des priorités des politiques publiques et de développement. Le Pôle concourra à la mise en œuvre de cette activité à travers un certain nombre d'appuis spécifiques tels que :

- appui à la formulation d'un plan de mise en œuvre de la réforme en ligne avec le calendrier UEMOA ou CEMAC ;
- appui à l'amélioration du cadre de pilotage du processus CDMT global ;
- appui à l'élaboration d'un canevas du CDMT global ;
- appui à l'élaboration d'un CDMT global cohérent avec les priorités des Programmes nationaux de Développement (formation des structures nationales notamment sur la méthodologie, accompagnement des structures dans le processus d'actualisation annuelle).

A2.1.4 : Formulation et opérationnalisation de stratégies d'intégration du genre dans les CER : Le Pôle appuiera les deux commissions ciblées par le projet dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de stratégies d'intégration du genre. Il s'appuiera pour cela sur les projets de feuille de route élaborés en 2013 (auprès de la Commission de l'UEMOA).

P2.2. Des outils et processus de programmation budgétaire pluriannuelle renforcés et progressivement étendus à l'ensemble des institutions publiques, y compris au niveau local

Le rythme de mise en œuvre des réformes du cadre harmonisé des finances publiques diffère au sein de chacune des CER. Le Pôle poursuivra et consolidera ses appuis-conseils à une sélection de pays membres des zones UEMOA et CEMAC sur les activités de formulation et d'élaboration des documents de programmation budgétaire, des projets et rapports annuels de performance en cohérence avec les politiques publiques. Il soutiendra également les activités de pilotage des CER dans le domaine.

A2.2.1 : Renforcement des capacités des institutions nationales en programmation et en budgétisation par programmes. En capitalisant sur les compétences méthodologiques démontrées dans ce domaine par le Pôle, le projet poursuivra ses activités d'appui et d'accompagnement à travers :

- la définition et la finalisation des budgets sous forme programme dans les pays des zones CEMAC et UEMOA (structuration en mode programme et schéma d'organisation financière) ;
- l'appui à l'élaboration d'un canevas commun pour la production des CDMT ministériels, des PAP et des RAP en zone CEMAC ;
- l'appui et l'accompagnement pour l'élaboration des CDMT sectoriels/ministériels ainsi que des PAP et des RAP dans les pays des zones CEMAC et UEMOA ;
- la revue des documents de programmation pluriannuelle et des PAP en zone UEMOA et CEMAC.

A2.2.2 : Appui et renforcement des capacités en programmation budgétaire au niveau local. Le renforcement des capacités en programmation budgétaire va s'imposer progressivement au niveau local, au moins pour les pays du périmètre du Pôle, à mesure que la préparation et la gestion du budget s'effectueront en mode programme. Fort de son expérience et en s'appuyant sur la plateforme de formation en ligne, le Pôle soutiendra dans deux pays pilotes (i) la conception de plans pour la formation des élus et des services municipaux en charge des finances dans le domaine de la programmation budgétaire pluriannuelle, de la gestion axée sur les résultats et du suivi de la performance, (ii) le développement de guides méthodologiques portant sur l'élaboration de budgets-programmes communaux, (iii) la production et la diffusion en ligne de modules de formation spécifiques. Il s'appuiera, pour ce faire, sur le canal des organisations faitières (associations des maires et des municipalités).

A2.2.3 : Appui à la mise en place d'une démarche de programmation budgétaire sensible au genre et à l'emploi : il s'agit d'élaborer des documents de programmation budgétaire en phase avec les objectifs de développement et la promotion de l'emploi et de l'égalité tels que définis dans les politiques nationales et sectorielles. Dans le contexte régional caractérisé par la mise en œuvre des nouveaux cadres intégrés des finances publiques, la prise en compte du genre et de l'emploi s'inscrit dans la démarche de programmation pluriannuelle axée sur les résultats, qui oblige les ministères et institutions publiques à une programmation

financière articulée sur les stratégies nationales de développement et qui renforce le lien de responsabilité avec l'atteinte des résultats escomptés. D'où l'importance de l'analyse préalable et de l'identification des actions prioritaires dans la promotion de l'égalité de genre et de l'emploi, qui doivent se traduire dans les outils de programmation budgétaire et se refléter dans une allocation de crédits pertinente.

Les actions complémentaires concernent (i) la réalisation des audits genre, (ii) la facilitation des formations dans le cadre de l'initiative GEPMI, (iii) l'établissement et le suivi de la mise en œuvre de stratégies de prise en compte du genre au niveau des deux Commissions de l'UEMOA et de la CEMAC.

P2.3. Des cadres organisationnels et techniques de la gestion par programmes maîtrisés par les ministères et autres institutions publiques

Les cadres harmonisés de gestion des finances publiques de l'UEMOA et de la CEMAC (ainsi que les réformes en cours dans les pays du périmètre du Pôle hors ces deux zones) introduisent une démarche et une approche nouvelles de la gestion budgétaire. Celles-ci conduisent en particulier à une profonde révision des modes de gestion et de la chaîne des responsabilités avec une plus grande marge de manœuvre accordée aux nouveaux gestionnaires publics. Fort de son implication dans le processus de réforme et de son expertise budgétaire, le Pôle accompagnera les administrations nationales dans la réflexion sur ces nouveaux processus managériaux et outils de gestion et dans leur mise en place.

A2.3.1 : Appui au processus de conception et d'opérationnalisation des nouveaux modes de gestion. Le nouveau mode de gestion par programme impose de définir, au sein de l'administration, le rôle et la place d'un pilote qui veillera et coordonnera le dialogue de gestion, tant horizontal que vertical, lequel permettra d'optimiser l'utilisation et la gestion des ressources aux fins de l'atteinte des objectifs de performance. Le projet accompagnera les pays dans la définition d'une méthodologie et d'une organisation adaptées pour la gestion et le contrôle des dépenses ainsi que de l'exécution des programmes. Il soutiendra ainsi notamment :

- la définition et l'identification des prérequis nécessaires à la réalisation du dialogue de gestion (identification des acteurs ministériels et définition de leurs rôles et prérogatives, définition et mise en place du schéma d'organisation financière et de la chaîne managériale (Pilote, responsable de programme, d'action, etc.) ;
- l'élaboration des chartes de gestion pluriannuelle et d'un calendrier détaillé des actions à conduire par les différents acteurs ;
- le développement d'outils et procédures de dialogue de gestion et d'aide à la décision (contrats de performance, tableaux de suivi et de pilotage des objectifs et des indicateurs du/des programmes, des budgets opérationnels de programmes et des unités opérationnelles) pour améliorer la gestion budgétaire et le pilotage par la performance ;
- la mise en place du contrôle de gestion et du contrôle interne ;
- le développement de la gestion pluriannuelle des crédits ;
- l'instauration du pilotage de la masse salariale.

P2.4. Une capacité d'exécution budgétaire en mode budget de programme renforcée

Parallèlement au dialogue de gestion, le contrôle interne et la budgétisation pluriannuelle sont des dimensions essentielles pour renforcer le processus d'exécution budgétaire sous la forme programme, notamment pour améliorer la fiabilité du budget comme guide d'exécution des crédits votés et neutraliser les écarts budgétaires dans la gestion de la masse salariale et des emplois rémunérés par l'Etat.

A2.4.1. Renforcement des capacités d'exécution budgétaire en mode budget-programme. Le Pôle, en collaboration avec d'autres partenaires tels que les AFRITAC, favorisera l'échange de bonnes pratiques entre les pays de la sous-région dont les référentiels (directives communautaires et/ou lois organiques des lois de finances et dispositions réglementaires annexes) sont proches. Les CER fournissent en particulier un cadre favorable pour mutualiser les connaissances et échanger sur les expériences nationales respectives au bénéfice d'une meilleure gouvernance économique et financière dans la zone. Le Pôle apportera son expertise en termes de gestion pluriannuelle des crédits (mise en œuvre des AE/CP) et amélioration du

pilotage et l'imputation aux programmes de la masse salariale et des plafonds d'emplois. Il appuiera également la mise en place de la gestion pluriannuelle.

A2.4.2 Amélioration de l'efficacité du système de contrôle interne. Le contrôle interne de l'exécution budgétaire joue un rôle important en termes de prévention du risque budgétaire et vise à assurer un suivi budgétaire des engagements des ministères. Le contrôle interne (comptable et budgétaire) est aujourd'hui un volet structurant de la réforme de la gestion des finances publiques et repose sur la chaîne de responsabilité budgétaire d'où l'importance d'une identification exhaustive des risques, de leur hiérarchisation et d'un système d'information budgétaire fiable. Le Pôle, en collaboration avec ses partenaires, apportera son appui dans l'élaboration de la cartographie ministérielle des risques budgétaires, l'élaboration d'un dispositif fonctionnel de contrôle interne au niveau technique (identification des points de contrôle) et opérationnel (modalités de mise en œuvre opérationnelle des orientations stratégiques).

RESULTAT STRATEGIQUE 3 - DISPOSITIFS DE SUIVI-EVALUATION ET CONTROLE EXTERNE

Ce résultat stratégique renvoie à trois objectifs opérationnels principaux : (i) améliorer le suivi-évaluation de l'ensemble des documents stratégiques des Etats qui définissent le cadre des politiques publiques nationales ; (ii) favoriser une information transparente sur les actions mises en œuvre par les gouvernements, et (iii) promouvoir un contrôle plus efficace de la part des acteurs de contrôle externe (Parlements, ISC, société civile). L'atteinte du résultat stratégique repose sur trois produits :

- des Stratégies nationales de développement et des politiques sectorielles fondés sur des systèmes de suivi-évaluation efficaces et inclusifs ;
- le contrôle externe est développé sur la base de dispositifs institutionnels cohérents et les capacités des administrations, des Parlements, des ISC et des OSC sont renforcées ;
- des capacités de suivi de la mise en œuvre des réformes par les CER consolidées.

P3.1. Des Stratégies nationales de développement et des politiques sectorielles fondées sur des systèmes de suivi-évaluation efficaces et inclusifs

Depuis une dizaine d'années, la constitution de dispositifs nationaux de suivi-évaluation est devenue l'un des principaux enjeux institutionnel et technique des SND/DSRP. L'expérience montre que les pays rencontrent beaucoup de difficultés à installer des dispositifs efficaces (réponse adaptée et à temps à la demande d'information), pérennes (capitalisation institutionnelle), participatifs (SND vécues comme un processus moteur dans le dialogue pluri-acteurs) et intégrant les différents échelons territoriaux. Par ailleurs, la mise en œuvre des outils et nouvelles procédures de suivi de la performance introduites par les réformes budgétaires actuelles représentent une impulsion nouvelle qui n'est pas suffisamment pensée dans son articulation avec le suivi-évaluation des SND/DSRP. A cet égard, une bonne intégration de ces différents segments du suivi de l'exécution des politiques, programmes et projets devrait conduire à améliorer l'alignement entre planification et programmation budgétaire.

L'approche préconisée est globale - institutionnelle et technique - et met notamment en avant le rôle moteur dévolu aux départements ministériels dans le système d'information, l'articulation entre les cadres méthodologiques de suivi des politiques globales et sectorielles et le suivi de la performance dans le cadre des nouveaux outils budgétaires (projets annuels de performance et rapports annuels de performance) ou encore le lien avec la planification des activités statistiques (Schéma Directeur de la Statistique). Il s'agira donc de promouvoir une triple activité d'appui technique, de recherche appliquée et de formation. Les activités principales seront les suivantes :

A3.1.1 : Conception de systèmes de suivi-évaluation : En lien avec l'assistance apportée aux nouvelles générations de SND/DSRP dans la région et sur la base de ses acquis dans ce domaine, le Pôle poursuivra son offre d'expertise portant à la fois sur les volets institutionnel et technique des systèmes de S&E. Les compétences méthodologiques du Pôle en matière de suivi des politiques et stratégie globales ou sectorielles sont complémentaires des compétences des expertises sectorielles qui travaillent dans les services dédiés au

suivi des indicateurs et des projets et programmes sectoriels qui ont des éléments de fonds à apporter mais ne maîtrisent pas toujours les dernières avancées en matière de suivi de la performance.

A3.1.2 : Elaboration de plans de suivi-évaluation et des guides de procédures : Pour s'assurer que le cadre général fixé par la SND/DSRP soit effectivement opérationnalisé et afin d'en fixer la feuille de route, le Pôle s'impliquera dans la production de plans de suivi-évaluation et de guides. Ceux-ci seront développés en lien avec les soutiens déjà apportés par le CRD en matière de suivi-évaluation de l'UNDAF et des programmes de pays du PNUD. Par ailleurs, le projet pourra, en collaboration avec AFRISTAT, proposer un nouveau cadre de référence pour le S&E des SND/DSRP, sur la base d'une réécriture du CRESMIC⁶ publié en 2006.

A3.1.3 : Renforcement des capacités en suivi-évaluation : Des modules de formation seront mis au point et administrés, soit sur base de demandes ponctuelles des organisations gouvernementales ou non gouvernementales, soit dans le cadre de plans de formation nationaux ou régionaux. L'accent pourra être mis plus particulièrement sur la dissémination des techniques d'évaluation d'impact. Le Pôle pourra également, dans ce cadre, appuyer des processus nationaux de développement de capacités institutionnelles d'évaluation en tirant les leçons des premières initiatives lancées dans ce domaine. De plus, le niveau régional d'intervention du Pôle devrait permettre une capitalisation des exemples réussis dans certains pays.

A3.1.4 : Appui des ministères dans la mise en place d'un dispositif d'évaluation des politiques publiques: Le Pôle répondra, sous réserve de contextes de capacités favorables, aux demandes des structures gouvernementales souhaitant renforcer la fonction évaluative interne de l'administration, à l'instar du soutien prévu à la direction du suivi-évaluation du Ministère de l'Economie et des Finances nouvellement créé au Burkina Faso. Le projet pourrait être amené à promouvoir un cadre législatif et réglementaire et un outil de renforcement des capacités (guide sur la conduite d'un processus d'évaluation des politiques publiques) susceptible d'être utilisé par l'ensemble des pays du champ géographique du Pôle, notamment par les pays de l'UEMOA, moyennant une adaptation à chaque contexte national. Un référentiel harmonisé pourrait en effet apporter un appui décisif en termes de clarification des mandats institutionnels et d'accès aux bases essentielles d'information/formation sur les différentes méthodes d'EPP.

A3.1.5 : Mise en place d'un système de mesure de la performance qui évalue la promotion du genre et de l'emploi : Ceci doit être reflété dans la formulation d'indicateurs spécifiquement dédiés à l'appréciation du progrès dans la réduction des écarts et des impacts sur les causes structurelles. Ces indicateurs doivent pouvoir intégrer : (i) les cadres de suivi et évaluation des documents nationaux de développement et réduction de la pauvreté ; (ii) les systèmes de suivi et évaluation des politiques sectorielles ; (iii) les projets annuels de performance et outils de surveillance active des ministères et institutions publiques ; (iv) les contrats et programmes de performance des établissements nationaux. La prise en compte du genre et de l'emploi dans ce maillon de la chaîne implique une action qui s'adresse aux acteurs du contrôle externe (Parlements, Cours des comptes, société civile) pour leur mettre à disposition les compétences et outils nécessaires à un contrôle de l'action publique qui identifie et évalue les efforts réalisés et résultats atteints en matière de promotion de l'emploi et de l'égalité de genre.

P3.2. Contrôle externe développé sur la base de dispositifs institutionnels cohérents et capacités renforcées des administrations, des Parlements, des ISC et des OSC

A partir des travaux engagés sur la période 2012-2013 et en capitalisant sur les leçons internationales dans ce domaine, les activités mises en œuvre, en lien avec les réformes régionales (UEMOA/CEMAC) se focaliseront sur :

A3.2.1 : Renforcement des capacités de contrôle du budget des parlementaires : La stratégie visera ici, dans un premier temps, à sensibiliser et former les parlementaires et leurs assistants aux innovations apportées par les nouveaux cadres harmonisés des finances publiques en zones UEMOA et CEMAC en insistant sur le renforcement du contrôle parlementaire sur le budget. Des formations plus spécifiques seront ensuite

⁶ Cadre de référence et support méthodologique minimum commun pour la conception d'un système d'information pour le suivi des DSRP et des OMD.

prodiguées aux Commissions économie et finances et à leur personnel d'appui sur les modalités techniques du contrôle budgétaire qu'il s'agisse de la préparation du budget (analyse du cadrage macroéconomique, des recettes, de la répartition par moyens et secteurs des dépenses, analyse des projets annuels de performance...) ou de l'exécution (rapport trimestriels d'exécution, analyse des rapports annuels de performance...).

Dans ce domaine, le vecteur régional sera privilégié à travers l'appui au réseau des assistants parlementaires de l'UEMOA pour lesquels des premières formations ont été dispensées en collaboration avec la Commission de UEMOA. En effet, le Pôle souhaite cibler ce type d'acteur afin de constituer un socle d'expertise pérenne au sein des Parlements, à la différence des élus dont les mandats sont limités dans le temps. Une collaboration avec les Bureaux pays du PNUD qui disposent d'une expérience dans l'appui aux structures de contrôle parlementaire au-delà des aspects budgétaires sera à valoriser.

Enfin, le Pôle favorisera, dans un cadre régional, l'échange de bonnes pratiques entre pays du Nord et pays du Sud, mais également entre les pays du Sud. Par exemple, le partage d'expérience avec le Parlement français (Assemblée nationale et Sénat), pourra être bénéfique pour les pays membres de l'UEMOA et de la CEMAC étant donnée la proximité entre leurs directives et la loi française. Le cadre régional fournit une opportunité pour mutualiser les connaissances et échanger sur les expériences au bénéfice d'une meilleure gouvernance démocratique dans la zone.

A3.2.2 : Amélioration des capacités des ISC dans les missions introduites par les nouveaux cadres harmonisés des finances publiques de l'UEMOA et de la CEMAC en renforçant leur lien avec les parlements, et en leur attribuant de nouvelles prérogatives telles que le contrôle de la performance et l'évaluation des politiques publiques. Ces dernières appellent à renforcer les capacités des ISC qui généralement ne disposent pas de la technicité requise pour ce nouveau type de métier. L'accent sera mis, en particulier, sur la sensibilisation à la démarche de l'évaluation (utilité, méthodes et outils disponibles,...). Sur la base des leçons apprises de l'appui pilote engagé en 2013 auprès de la Cour des comptes Sénégalaise, le Pôle poursuivra la réflexion sur les méthodologies et les outils à mettre en place au sein des ISC.

A3.2.3 : Amélioration des capacités des ISC dans le contrôle de la performance des programmes : Les nouveaux cadres harmonisés des finances publiques de l'UEMOA et de la CEMAC élargissent les compétences des ISC au contrôle de la performance. Ainsi, elles doivent désormais contrôler les résultats des programmes et en évaluer l'efficacité, l'économie, et l'efficience. Fort de son expérience en matière d'appui sur les outils de programmation budgétaire (CDMT, PAP,...), le Pôle appuiera les ISC de la sous-région à travers des formations leur permettant de mieux maîtriser les aspects et enjeux de la performance et de développer une vision critique sur la manière dont l'exécutif présente les performances de ses programmes.

A3.2.4 : Soutien au développement du dialogue entre les ISC et les Parlements : Le renforcement de la collaboration entre les Parlements et les ISC, favorisé par les nouvelles directives, est un levier important pour accroître l'efficacité du contrôle sur l'exécutif. L'existence d'un dialogue régulier entre parlements et ISC, tout au long du processus PPBSE, permettra d'améliorer la transparence dans les choix politiques et budgétaires, mais également de combler les déficits de connaissances du côté des Parlements et de mieux éclairer les choix des parlementaires.

A3.2.5: Promotion d'un meilleur accès des organisations de la société civile à l'information et renforcement des capacités en matière de contrôle budgétaire : Les nouveaux CHFP organisent la publicité des documents et rapports qui peuvent éclairer le citoyen sur la gestion publique. Les lois de finances doivent ainsi être publiées, de même que les décrets et arrêtés ministériels. Il importe donc que les capacités des OSC (médias, journalistes, ONG...) soient renforcées afin qu'elles puissent s'approprier ces documents techniques et jouer leur rôle de relais d'information auprès des citoyens. A la fois contribuables et bénéficiaires des politiques publiques, ces derniers doivent en effet pouvoir (i) être informés régulièrement du fonctionnement des pouvoirs publics, en particulier en matière de finances publiques, (ii) être sensibilisés aux enjeux de politiques publiques, (iii) et disposer d'une information transparente et simple sur l'utilisation effective des ressources publiques au regard des objectifs annoncés dans les stratégies nationales. C'est une des conditions pour une implication plus forte des citoyens dans la gestion publique. Le spectre large offert par la chaîne PPBSE et l'expertise spécifique dont le Pôle dispose sur les outils de gestion publique en font un atout précieux pour

renforcer les capacités des acteurs de la société civile, notamment dans l'analyse du Budget de l'Etat. A ce titre, le Pôle développera des actions de formation auprès des OSC et accompagnera l'élaboration d'outils de vulgarisations tels que les budgets citoyens dans les pays de la sous-région.

P3.3. Capacités de suivi de la mise œuvre des réformes par les CER consolidées

Conformément aux plans d'action de la CEMAC et de l'UEMOA pour la mise en œuvre des directives, à l'issue de la phase de transposition des directives, les CER doivent être en mesure d'assurer le suivi de la mise en œuvre des réformes par les Etats membres. L'appui du Pôle dans ce domaine s'appuiera sur deux groupes d'activités :

A3.3.1. Développement des outils de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des réformes au niveau des CER. Le Pôle tout en poursuivant ses appuis techniques aux CER, les appuiera également pour l'élaboration d'un outil de suivi et d'évaluation qui aura vocation à mesurer l'état d'avancement des mesures de transposition et d'application des dispositions, particulièrement les plus novatrices. Ce dispositif de suivi et d'évaluation doit permettre la mise en œuvre uniforme par les Etats membres et dans les délais prescrits par les directives, des réformes du nouveau cadre harmonisé des finances publiques au sein des deux zones. Il peut aussi servir au niveau des Etats membres, d'instrument d'auto-évaluation de l'application des réformes dans l'ensemble des administrations.

A3.3.2 : Formation des utilisateurs du dispositif de suivi et d'évaluation et accompagnement à l'appropriation de l'outil. Les deux CER doivent désormais (effectif pour l'UEMOA et à partir de 2014 pour la CEMAC) conduire des missions de revue de l'avancement de la mise en œuvre des directives. Pour cela, les évaluateurs devront être formés à l'utilisation de l'outil que le Pôle aidera à construire.

RESULTAT STRATEGIQUE 4 - GOUVERNANCE DES POLITIQUES FISCALES RENFORCEE

P4.1. Des administrations fiscales utilisant des outils de planification et de gestion de la performance

Ces outils (plans stratégiques et contrats de performance) constituent des piliers importants pour assurer la cohérence entre les objectifs du système fiscal et les actions et les moyens de l'administration fiscale. Ils permettent de fixer des objectifs stratégiques assortis d'indicateurs de performance et d'inscrire ainsi l'action des administrations fiscales dans un cadre de référence à moyen terme. L'enquête réalisée auprès des Experts Techniques Internationaux (ETI) spécialisés dans le domaine de la fiscalité montre d'ailleurs que ceux-ci placent la planification stratégique parmi les besoins les plus urgents pour les administrations fiscales. A ce titre, les activités principales seront :

A4.1.1 : Mise en place d'un cadre méthodologique adapté. L'élaboration de ces outils implique un cadre méthodologique détaillé, une maîtrise des techniques de planification/programmation (cadre logique, cadre de mesure de rendement, planification budgétaire) et la mise en place de capacités pérennes pour assurer le suivi-évaluation du plan. L'évaluation et l'élaboration du nouveau plan stratégique sénégalais servira de référence à ces cadres pluriannuels de gestion pour les autres administrations fiscales intéressées. Selon leur degré de développement, il s'agira soit d'élaborer un cadre stratégique complet (plan et contrat de performance), soit de doter, dans un premier temps, les services fiscaux de plan ou contrat de performance «allégés» comportant des indicateurs de gestion simples et lisibles et un processus de suivi et d'évaluation adapté.

A4.1.2 : Accompagnement du suivi et de l'évaluation des cadres de gestion adoptés. Le Pôle dispose de l'expertise nécessaire pour mettre en place des outils de suivi périodique et évaluer la qualité des dispositifs de planification. Il appuiera ainsi les administrations fiscales dotées de cadres de planification qui en font la demande à cette fin.

P4.2. Les capacités techniques des agents des administrations fiscales sont renforcées au niveau national et régional

A4.2.1 : Renforcement des capacités des agents des administrations fiscales nationales. Certaines administrations de la sous-région ont un déficit de capacités pour assurer un suivi efficace de l'activité des contribuables. Trois défis doivent être relevés : (i) faire face à l'évolution rapide des techniques de gestion informatisée; (ii) maîtriser la complexité de certains secteurs ayant des cadres comptables et financiers particuliers comme les banques et l'assurance; (iii) assurer la centralisation de l'information sur les contribuables, la synergie entre les services de taxation et la gestion de risques.

A 4.2.2 : Appui des CER dans le processus d'intégration fiscale : Dans la continuité de ses appuis à l'UEMOA et à la CEMAC en matière d'assistance à la mise en œuvre des directives sur les finances publiques, le Pôle appuiera les CER à travers (i) l'évaluation des besoins d'appuis concernant l'harmonisation et la transition fiscale dans l'UEMOA et la CEMAC, (ii) l'appui à la simplification des normes fiscales pour les rendre accessibles et transparentes afin de disposer de textes répondant aux meilleures pratiques (lisibilité, cohérence et efficacité), et (iii) l'appui à la transposition des directives.

A4.2.3 : Appui des CER dans le renforcement de leurs missions de soutien aux administrations fiscales nationales. Les CER interviennent pour faciliter les missions de recherche, d'études et de contrôle des administrations fiscales. Ainsi, un règlement a été adopté par l'UEMOA sur l'échange de renseignements entre administrations et des formulaires types ont même été élaborés. Le cadre communautaire est le lieu idéal pour mettre en place une base de données de comparables. Le Pôle appuiera donc les CER dans la constitution d'une telle base d'information alimentée par les données de leurs contribuables formalisés (dans la plupart des pays de la sous-région, les recettes fiscales sont générées par un petit nombre de contribuables - essentiellement les grandes entreprises qui contribuent en moyenne pour plus de 80% aux recettes fiscales totales ; le fichier regroupant ces contribuables constitue donc un échantillon représentatif).

P.4.3. Des mécanismes de protection juridique, d'information, de formation et de dialogue promus pour renforcer la gouvernance fiscale

A4.3.1 : Amélioration de la gouvernance démocratique et de la sécurité juridique des contribuables. La communauté internationale reconnaît depuis le Consensus de Monterrey en 2002 que « les PED doivent consentir à des efforts importants d'autofinancement et utiliser leurs ressources dans l'intérêt général, à travers un système de gouvernance transparent obligeant l'Etat à rendre des comptes à la population ». Le Consensus de Monterrey établit clairement une relation entre la fiscalité, la gouvernance (y compris les questions liées à la corruption) et de développement durable. La promotion du civisme fiscal nécessite une information et une éducation fiscales. Les contribuables doivent être informés de l'utilité de l'impôt, de leurs obligations, mais cette mission d'information ne doit pas être de la seule responsabilité des administrations. Les organisations non gouvernementales ont un rôle déterminant à jouer. Proches des gens elles sont mieux écoutées.

Par ailleurs, les contribuables sont confrontés au manque d'expertise fiscale des acteurs du droit en particulier des juges. Dans ces conditions, exercer ses droits est compliqué. Le pôle se propose de renforcer les capacités de ces intervenants : juges, avocats, conseils, universitaires.

Enfin, la gestion des industries extractives (pétrole, gaz et minéraux) est un défi majeur et une opportunité pour les pays en développement⁷. Le Pôle entend apporter sa contribution à l'amélioration de la gouvernance du secteur par le renforcement des capacités non seulement sur l'aspect fiscalité mais également sur l'analyse des conventions minières. Cette action concernera à la fois les agents des administrations fiscales et les autres acteurs intéressés (société civile, corps de contrôle, parlementaires...).

Le Pôle apportera son appui en développant les capacités dans le domaine fiscal des acteurs suivants :

- OSC de contrôle citoyen afin qu'elles soient en mesure de jouer, par une action systématisée de veille sur les politiques fiscales, leur rôle de gardiennes de la bonne gouvernance fiscale ;

⁷UNDP's Strategy for Supporting Sustainable and Equitable Management of the Extractive Sector for Human Development; July 2013.

- institutions en charge du contrôle de l'action publique (Cours des comptes, Parlements, organes chargés des audits des établissements publics) ;
- organes de presse ;
- professions juridiques (conseillers juridiques, avocats, juges,...).

Cette activité sera développée en lien direct avec les actions menées dans le cadre de l'atteinte du résultat stratégique 3.

A4.3.2 : Développement de l'expertise fiscale dans les universités. Les partenaires rencontrés dans les universités partagent le constat du défaut d'expertise fiscale au sein de leurs institutions tout en insistant sur la nécessité de rendre la fiscalité accessible à tous. La complexité de la matière fiscale et la monopolisation de l'information sur la fiscalité par les administrations fiscales alimentent la méfiance et l'incivisme fiscal. Une approche purement fiscale de certains secteurs, comme le secteur informel, a montré ses limites. A travers les interventions dans les domaines de la décentralisation, et de l'appui aux acteurs non étatiques, le PNUD a acquis une grande expérience de terrain, avec les collectivités locales et les acteurs de la société civile. Les acteurs de l'enseignement disposent de leur côté d'une grande expérience en matière de formation, de recherche, d'études thématiques (avec notamment des méthodologies appropriés pour des études et des recherches sur le secteur informel, le micro-entrepreneuriat) et sont souvent impliqués dans des réseaux avec d'autres institutions au niveau régional.

Le Pôle appuiera la mise en place d'un cadre fédérateur africain sur la fiscalité (type institut). L'objectif sera de mettre en synergie les universités de la sous-région afin qu'elles jouent un rôle actif dans la diffusion, la vulgarisation et la sensibilisation au sujet de la fiscalité. Ce cadre sera dédié à l'organisation de formations permanentes, ponctuelles ou continues ; l'organisation d'ateliers sur des questions d'actualité, la collaboration autour des projets de recherche ou des études thématiques ; l'implication des étudiants dans le cadre des travaux de fin d'études.

RESULTAT STRATEGIQUE 5 - CAPACITES DE MOBILISATION DES RECETTES FISCALES LOCALES AMELIOREES

La fiscalité locale constitue un enjeu important du processus de décentralisation. Selon le PNUD (2005), la décentralisation se définit comme le transfert de compétences à des collectivités locales indépendantes qui sont ainsi dotées de responsabilités pour déterminer le niveau et la qualité des services à fournir, la manière dont ces services seront fournis et les sources et types de fonds pour financer la fourniture de ces services. La collectivité locale devient donc un cadre de programmation et de mise en œuvre des politiques de développement économique, social et culturel. Cependant le transfert de compétences nécessite que des moyens, surtout financiers, accompagnent cette prise en charge de nouvelles responsabilités.

Si dans la plupart des pays de la sous-région les recettes fiscales proviennent essentiellement des grandes entreprises (patente, ...), il existe certaines taxes locales qui sont gérées directement par les collectivités locales : les permis de stationnement souvent concédés, les permis de voirie, taxes sur la publicité, la taxe rurale. Les agents des collectivités locales ne disposent pas des compétences techniques et des outils modernes pour suivre ou recouvrer ces taxes dont ils s'assurent l'assiette et le recouvrement.

Le Pôle interviendra dans le diagnostic de la richesse fiscale locale, la mise en place de cadres concertés d'échanges et la formation des agents locaux sur la gestion des impôts locaux et la professionnalisation de la fonction recouvrement.

Il s'appuiera sur les meilleures pratiques observées et ses interventions se situeront principalement « en amont », en utilisant les structures nationales d'encadrement (ministère de l'économie et des finances, ministère en charge des collectivités locales, associations des municipalités,...) et en proposant des solutions globales : plans de formation ; modules de formation sur la fiscalité locale ; guide pour la réalisation d'un diagnostic du potentiel fiscal communal ; etc. Les interventions auprès des collectivités locales elles-mêmes seront ponctuelles et auront surtout pour objectif d'aider à construire et tester les outils proposés.

P.5.1. De collectivités locales dotées de diagnostics complets de la fiscalité locale

A5.1.1 : Appui des collectivités locales dans le diagnostic complet de leur potentiel fiscal. Afin de pouvoir établir des stratégies de développement ambitieuses mais réalistes, les collectivités locales doivent pouvoir évaluer leur potentiel fiscal. Cette analyse est un préalable à toute rationalisation du régime fiscal local destiné à mobiliser plus efficacement les ressources et assurer la viabilité financière des collectivités locales. Pour ce faire, il convient d'élaborer une cartographie de leur espace fiscal (contribuables, secteurs d'activités, types d'impôts et de taxes, assiette...) et de réfléchir aux actions à mettre en œuvre (communication, recensement, contrôle, recouvrement...). Par ailleurs, les administrations financières (impôts et trésor) et les collectivités locales doivent collaborer étroitement dans le partage d'informations (en particulier pour les impôts locaux gérés par les services nationaux) et la mise en œuvre d'actions de recensement et de recouvrement communes.

A5.1.2 : Promotion de processus participatifs pour améliorer la gestion fiscale locale. Les collectivités locales regrettent souvent le manque de transparence des responsables nationaux dans la gestion de l'information. Le Pôle appuiera les pays dans le développement de mécanismes de dialogue et de procédures susceptibles d'assurer une fluidité dans la circulation de l'information entre les administrations financières nationales (impôts et trésor) et les collectivités locales. L'accent sera mis sur le partage d'informations (en particulier pour les impôts locaux gérés par les services nationaux) et sur la mise en œuvre d'actions de recensement et de recouvrement communes.

P.5.2. Des capacités des acteurs des collectivités locales renforcées

Si, dans la plupart des pays de la sous-région, les recettes fiscales proviennent essentiellement des grandes entreprises (patente, ...), il existe certaines taxes locales qui sont gérées directement par les collectivités locales : les permis de stationnement souvent concédés, les permis de voirie, taxes sur la publicité, la taxe rurale, etc.. Or, les agents des collectivités locales ne disposent pas des compétences techniques et des outils modernes pour suivre ou recouvrer ces taxes dont ils s'assurent l'assiette et le recouvrement.

A5.2.1 : Appui aux collectivités locales en matière de systèmes d'information et de formation des cadres locaux en gestion des impôts. De manière encore plus aiguë qu'au niveau national, les systèmes d'information des collectivités locales restent embryonnaires. De ce fait, le recensement et l'identification des contribuables et la gestion des impôts locaux restent largement perfectibles. Par ailleurs, les agents des collectivités locales ne disposent pas des compétences techniques pour assurer une gestion efficace des impôts et taxes dont ils s'assurent l'assiette et le recouvrement.

A5.2.2 : Renforcement des capacités des agents des collectivités locales en matière de recouvrement. Gérer l'impôt, recenser et suivre les contribuables est une chose. Assurer le recouvrement des impôts en est une autre. La fonction recouvrement est une mission nouvelle pour la plupart des agents municipaux. Elle nécessite d'être professionnalisée : gestion des risques c'est-à-dire adapter les processus de relance selon les types de contribuables et la nature de la créance. De la simple relance téléphonique pour retard de paiement, à la mise en œuvre « d'une procédure judiciaire » pour les contribuables récalcitrants, le choix de l'action pour une récupération efficace des sommes impayées suppose des compétences spécifiques. Le Pôle pourrait contribuer à la formation et élaborer un module pédagogique sur la fonction recouvrement dans les collectivités locales.

RESULTAT TRANSVERSAL (R6) – OUTILS RENFORCES POUR LA FORMATION ET LA GESTION DES CONNAISSANCES

Pour atteindre ses objectifs, le projet doit pouvoir s'appuyer sur un ensemble d'actions de nature transversale. Celles-ci concernent plus particulièrement (i) le développement d'une réponse innovante et adaptée au contexte d'intervention s'agissant de la formation, (ii) la mise au point d'outils de communication et de gestion des connaissances qui favorisent notamment la capitalisation des expériences nationales et régionales relevant du périmètre d'intervention du Pôle. A ces fonctions transversales sont adjoints les activités et apports liés à la mise en œuvre des partenariats, à la gestion optimale des ressources humaines et financières du projet et à la mobilisation d'apports destinés à soutenir la prise en compte transversale du genre et de l'emploi dans la chaîne PPBSE.

Encadré 1 : Intégration des dimensions genre et emploi dans les politiques publiques, budgets et systèmes de suivi-évaluation des pays et des CER

S'agissant de la composante transversale liée au genre et à l'emploi, le Pôle est parti du constat que dans la plupart des processus de planification et programmation budgétaire, d'une part la prise en compte du genre et de l'emploi intervient a posteriori et/ou très partiellement, d'autre part les acteurs sectoriels sont faiblement impliqués dans ces démarches. La stratégie du Pôle en matière de genre a été décrite dans un document validé par le Comité d'orientation stratégique (*Stratégie pour l'intégration d'une approche de genre dans les interventions du Pôle - 2013- 2017, mars 2013*). La prise en compte de l'emploi dans la chaîne PPBSE devra donner lieu à la production d'un document analogue qui s'appuiera notamment sur les travaux déjà effectués par le Pôle en partenariat avec le BIT sur la budgétisation sensible à l'emploi.

La stratégie du Pôle se structure autour des trois objectifs spécifiques suivants : (i) améliorer l'intégration transversale des aspects liés au genre et à l'emploi dans les politiques publiques, cadres stratégiques, budgets et systèmes de suivi-évaluation des pays et CER de l'Afrique de l'Ouest et du Centre ; (ii) contribuer à la consolidation des compétences pour la prise en compte transversale du genre et de l'emploi dans la chaîne PPBSE et l'appropriation des approches proposées au niveau des autorités nationales, des commissions régionales et des partenaires au développement ; (iii) appuyer l'intégration systématique des dimensions genre et emploi dans les outils de coopération au développement.

Les actions seront alignées sur les orientations portées par les documents stratégiques adoptés par le PNUD, la France et les autres partenaires éventuels du projet. S'agissant du genre, le Pôle devrait trouver d'importantes synergies avec le projet régional de « Promotion de l'autonomisation économique et de la participation politique des femmes en Afrique » qui impliquera le PNUD, l'UA et les autres agences et entités des Nations Unies ; la quatrième composante de ce projet concerne en effet l'intégration transversale de la dimension genre dans la planification, la programmation budgétaire et le suivi. Quant à l'intégration de la dimension emploi, elle devrait s'inscrire dans un cadre de partenariat entre le PNUD et le BIT ciblant le développement de la prise en compte de l'emploi dans les SND et les budgets.

De par leur caractère transversal, la plupart des appuis spécifiques liés à cette intégration du genre et de l'emploi dans les processus et outils de gestion des politiques publiques sont pris en compte implicitement dans les résultats stratégiques 1 à 5, y compris au niveau des coûts. Cependant, les coûts de personnel dédiés à cette question sont – comme pour le soutien à la plateforme de formation ou à la gestion des connaissances – assimilés à des dépenses transversales budgétisées au titre du résultat 6 du projet. Les actions complémentaires non ventilées concernent (i) la réalisation des audits genre, (ii) la facilitation des formations dans le cadre de l'initiative GEPMI, (iii) l'établissement et le suivi de la mise en œuvre de stratégies de prise en compte du genre au niveau des deux Commissions de l'UEMOA et de la CEMAC. En l'absence d'un conseiller régional genre, une expertise externe pourrait être mobilisée pour appuyer les actions prévues ; de même sur les autres questions transversales comme l'emploi, l'environnement, etc.

P.6.1. Plateforme de formation en ligne opérationnelle et performante dans la durée sans rupture de service

En ce qui concerne la composante transversale Formation, le Pôle a engagé depuis le 3^e trimestre 2012 une réflexion sur la faisabilité d'un système de formation en ligne. La plateforme est opérationnelle depuis le début 2013 et contient déjà un ensemble de ressources liées aux cadres harmonisés des finances publiques de l'UEMOA et CEMAC). Un document de projet spécifique sur le volet Formation en ligne a été développé en 2013 afin de structurer la démarche du Pôle. Le projet repose sur le développement d'une plateforme de formation en ligne et accessible à tous et la conduite de formations innovantes, couplant formations « présentielles » et « virtuelles », peu coûteuses et en lien direct avec les processus de travail. Il s'agit en premier lieu d'assurer l'opérationnalité de l'outil dans la durée et sans rupture de service, ce qui implique la réalisation des activités suivantes :

A6.1.1 : Installation et rodage de la plateforme : La plateforme d'enseignement en ligne a été développée sur *Moodle*, modèle open source, gratuit et largement utilisé. Les étapes initiales d'installation, de tests initiaux et d'évaluation de la plateforme ont déjà été engagées et pour partie finalisées (la migration de la plateforme vers sa version de production sera finalisée au plus tard en février 2014). Elles incluent l'installation du prototype, l'hébergement sur serveur dédié, le paramétrage des accès régionaux et individuels, la sécurisation des données, la mise en place de la charte graphique, l'organisation des inscriptions et des accès, la structuration des différents modules et leur articulation, la réalisation des tests techniques et fonctionnels à partir de contenus de formation pilote (tests sur la consultation des cours, sur l'installation du tutorat en ligne, sur la production automatique de certificats de formation,...).

A6.1.2 : Mise en place des conditions de pérennisation de la plateforme : La prise en charge de l'hébergement dédié et la maintenance technique de la plateforme seront assurées par un prestataire externe sélectionné par appel d'offre et le projet assurera, via l'expert formation dédié, le suivi du prestataire. Ce dernier administrera la plateforme et sera conduit à intervenir dans la résolution de problèmes techniques et fonctionnels, la gestion des cours, des contenus et des utilisateurs. L'administrateur devra enfin proposer les options techniques optimales pour s'adapter aux infrastructures locales disponibles (sur le plan technique, la plateforme a été optimisée afin de permettre une connexion rapide y compris à faible débit).

P.6.2. Des offres de formation en ligne complètes et exploitées à partir d'une approche contractuelle avec les structures régionales ou nationales de formation

L'offre thématique de la plateforme, susceptible d'évoluer en fonction des demandes et des propositions de partenariat, s'organisera autour de trois grands domaines principaux : (i) Gestion stratégique des politiques publiques ; (ii) Macroéconomie et gestion des finances publiques ; (iii) Thématiques transversales. La plateforme entend répondre à la fois aux besoins de formation initiale (étudiants des ENA/M et universités) et à ceux de formation continue (praticiens, parlementaires, membres des corps de contrôle, OSC,...).

A6.2.1 : Développement des offres de formation dans les domaines ciblés de gestion des politiques publiques : Le Pôle développera une offre de formation en ligne riche, complète, attractive, permettant de diffuser des connaissances méthodologiques, fonctionnelles et sectorielles relatives à la gestion des politiques publiques. Cela comprend :

- le *développement en interne* - ou la supervision du développement par des intervenants externes - de modules de formation en format dynamique ;
- la *définition de parcours de formation* avec les institutions contractantes et ce pour chaque thématique et chaque cible, afin de répondre de façon adaptée et complète aux besoins exprimés ;
- la *mise en ligne des modules* et des différents contenus liés (exercices, tests d'autoévaluation, références bibliographiques, supports audio-visuels, etc.) ;
- la *connexion de la plateforme* avec d'autres ressources disponibles en ligne (autres plateformes de formation ou sites internet de référence) ;
- le *contrôle qualité ex ante* (adéquation des produits avant leur mise en ligne) *et ex post* (ajustement des contenus sur la base des retours enregistrés notamment auprès des utilisateurs).
- L'élaboration et l'*adoption d'un cahier des charges* reprenant toutes les prescriptions nécessaires pour la mise en ligne et la maintenance d'une offre de formation thématique complète et de qualité.

Quatre schémas d'intervention seront développés pour aboutir à la mise en ligne des contenus pédagogiques (cf. encadré 2).

Encadré 2 : Schémas d'intervention pour la mise en ligne des contenus de formation

1. **Conception intégrale de l'offre en ligne par le Pôle** : Ce schéma, qui conduit à mobiliser l'expertise du Pôle sur l'ensemble de la chaîne, sera notamment utilisé pour les thèmes liés à la planification, au suivi et évaluation, ou à l'intégration transversale du genre dans la chaîne PPBSE).
2. **Adaptation et enrichissement de contenus de formation existants** mis à disposition par les institutions contractantes : Préalablement à leur mise en ligne, le Pôle adaptera lui-même les modules de formation au format dynamique souhaitable : adaptation des supports pédagogiques existants, production d'exercices, d'études de cas et de tests, adjonction de toutes autres ressources (présentations texte, vidéos, audio...). Le Pôle pourra soit développer ces contenus en régie, soit associer une expertise externe à cet effet. Ce schéma est celui retenu pour la mise en ligne des modules de formation sur les directives UEMOA et CEMAC où le Pôle devrait développer en régie certains modules (1, 2 et 7) et superviser techniquement les travaux de développement des autres modules.
3. **Simple mise en ligne de contenus dynamiques** déjà développés par l'institution contractante : Dans ce schéma, l'institution contractante propose un contenu adapté aux prescriptions du cahier des charges et le rôle du Pôle se limite à vérifier la qualité de l'offre, à assurer sa mise en ligne et à définir ses conditions pratiques de gestion.
4. **Montage de plans de formation** : A la différence des trois schémas précédents, le Pôle met ici en œuvre des prestations globales d'ingénierie en formation. Au-delà du calibrage d'une offre technique sur une plateforme de formation en ligne, il s'agit, en lien avec un centre national de formation (ENA, ENAREF, Université...) ou avec une institution nationale (ministère, Cour des comptes, Parlement,...) souhaitant développer un plan de formation, de l'accompagner dans la conception, le montage, la mise en œuvre et le suivi-évaluation d'un ensemble structuré de parcours pédagogiques. Le Pôle conduira dans ce dernier cas une véritable mission d'ingénierie de formation qui inclura, outre l'appui-conseil pour le développement des parcours pédagogiques, (i) des préconisations précises en matière d'utilisation de la plateforme et de couplage des formations virtuelles et « présentielles », (ii) un diagnostic et des recommandations relativement à l'environnement technologique utilisé par l'institution, (iii) la réalisation de formations pilotes destinées à tester et calibrer au mieux, après évaluation de ces dernières, les parcours pédagogiques aux besoins de chaque thématique et de chaque cible.

Au-delà des modules de formation, la plateforme disposera d'une base de données proposant la documentation relative aux domaines de formation : Directives, guides relatifs aux Directives, notes de capitalisation, rapports...

A6.2.2 : Mise en place de cadres de partenariats avec les structures nationales et régionales de formation :

La réussite de cette composante transversale Formation repose non seulement sur la qualité technique de l'outil et sur l'offre pédagogique mais également sur l'adoption de cadres partenariaux permettant d'inscrire l'utilisation de l'outil et les appuis du Pôle dans ce domaine dans une logique institutionnelle structurée valorisant les établissements nationaux (ou régionaux) de formation. Il s'agira donc de promouvoir une approche structurée, s'inscrivant dans la durée, liée à des plans nationaux, sectoriels ou institutionnels de formation. Les appuis seront ainsi mis en œuvre dans le cadre de protocoles signés (i) avec les Commissions Economiques Régionales, (ii) les institutions nationales bénéficiaires, et/ou (iii) les structures nationales de formation, en particulier les ENA(M) ou écoles spécialisées à vocation régionale (ENAREF). Le cadre fédérateur africain sur la fiscalité (*Cf. volet fiscalité action A4.3.2*) sera aussi directement concerné (la formation, initiale et continue, constituant son cœur de métier).

Tous les protocoles reposeront sur des principes de gratuité, d'accès des contenus de formation au plus grand nombre et de non exclusivité. Pour ce faire, les actions suivantes seront mises en œuvre :

- réalisation de diagnostics adaptés au périmètre de travail et orientés sur les besoins de formation des institutions contractantes ;
- établissement du cadre juridique d'ensemble dans le lequel la plateforme est opérationnalisée ;
- sélection des modèles de formation en fonction des besoins exprimés par le bénéficiaire ;
- définition des modalités d'accès et de connexion à la plateforme dans le cadre des dispositifs spécifiques de formation définis avec les institutions contractantes ;
- sensibilisation et formation des institutions bénéficiaires à la plateforme ;
- organisation des tutorats et des systèmes éventuels de certification ;
- définition des modalités de pilotage des formations en lignes (partage des rôles et responsabilités).

P.6.3. Des produits de communication et de gestion des connaissances valorisant le Pôle comme « hub régional » de capitalisation opérationnelle sur les pratiques de gestion des politiques publiques

En matière de communication et de gestion des connaissances, il s'agira de poursuivre et d'intensifier les activités de capitalisation menées par le Pôle depuis 2007 (élaboration de notes de capitalisation, fiches outils, guides méthodologiques, organisation et participation à des ateliers d'échange régionaux...). Les résultats obtenus au cours de la 1^{ère} phase – surtout au cours de la dernière période (2011-2013) – ont été plutôt modestes en raison d'un calendrier de missions de terrain plus en plus serré.

La mise en place de normes pour l'organisation du temps de travail des conseillers (cf. encadré 5 infra) conduira chaque conseiller à dédier environ 15% de son temps aux activités d'analyse et de capitalisation, lesquelles constituent l'une des valeurs ajoutées du Pôle. Par ailleurs, le format des produits de capitalisation sera davantage orienté sur les besoins des bénéficiaires ; le Pôle privilégiera ainsi des produits plus opérationnels, accessibles et attractifs (fiches outils, analyses comparatives rapides, guides didactiques génériques facilement personnalisables...).

Enfin, le Pôle poursuivra l'organisation d'ateliers régionaux de capitalisation (un ou deux événements par an) sur les thématiques prioritaires relevant de son champ d'intervention. Il participera également aux ateliers d'échanges organisés par les réseaux tels que le réseau des praticiens des finances publiques de l'UEMOA, le FOHBAC, CABRI, le Credaf, le réseau francophone et lusophone des ENA(M), etc.

III. ARRANGEMENTS DE GESTION

A. Modalité d'exécution

La seconde phase du projet Pôle « Stratégies de développement et Finances publiques » sera mis en œuvre, comme la première phase, sous la modalité d'exécution directe (DIM). Cette modalité a été retenue pour les raisons suivantes :

- (i) S'agissant d'une assistance technique régionale, la modalité DIM permet une gestion plus efficace, flexible et rationnelle de l'ensemble des contributions et des activités des parties prenantes au Pôle ;
- (ii) Le caractère régional du projet (17 pays couverts) et les critères utilisés pour déclencher les interventions de terrain du Pôle – fondées sur la demande des pays, elle-même relayée par les bureaux-pays du PNUD ou les Services de coopération français – impliqueraient, dans le cas de modalités d'exécution nationale, des procédures compliquées et contraires à l'exigence de forte réactivité du Pôle aux demandes qui lui sont faites ;
- (iii) Les contreparties nationales bénéficiaires de l'appui du Pôle disposent de capacités faibles en matière de planification stratégique, de cadrage macroéconomique, de programmation budgétaire et de suivi-évaluation ; les diverses contraintes auxquelles elles font face par ailleurs (ressources qualifiées insuffisantes, pressions des calendriers budgétaires, etc.) ne leur permettent pas d'assurer une gestion flexible et réactive comme nécessaire ;
- (iv) Le projet ne prévoit aucune disposition complexe en matière d'approvisionnement et de passation de marchés dans la mesure où l'essentiel des dépenses est constitué de la rémunération des conseillers et de la prise en charge de leurs frais de déplacements en missions.

Le présent document de projet est le seul instrument légal nécessaire pour la mise en œuvre des activités du Pôle dans chaque pays concerné. Il n'est donc pas nécessaire d'élaborer un document de projet spécifique pour chaque pays bénéficiaire de l'intervention du Pôle.

B. Comité d'orientation stratégique

Le pilotage des activités du Pôle est assuré par un Comité d'orientation stratégique (COS) dont la composition indicative est précisée dans l'encadré ci-dessous. Le Comité se réunit au moins une fois par an sur proposition conjointe des co-présidents. Cette réunion s'effectue au plus tard en décembre de l'année n pour l'approbation du rapport d'exécution de l'année n et la validation des orientations et du plan de travail de l'année n+1. Chaque partie assume les frais de participation de ses représentants aux réunions.

Encadré 3 : Composition du Comité d'orientation stratégique du Pôle

Présidence :

- Le Comité d'orientation stratégique est co-présidé par le Directeur ou le Directeur adjoint du Bureau Régional pour l'Afrique du PNUD, et le ou les représentants des partenaires engagés dans le financement global de la seconde phase du projet (ex : le Sous-directeur de la gouvernance démocratique du ministère français des Affaires étrangères).

Autres représentants de partenaires au développement

- le Directeur du Centre Régional de services pour l'Afrique (Addis-Abeba) ;
- le responsable de la task team du CRS d'Addis-Abeba responsable de la gouvernance ;
- l'Economiste principal du bureau pays du PNUD Sénégal et trois représentants des bureaux pays (1 pour la zone UEMOA, 1 pour la zone CEMAC, 1 hors zone CFA) ;
- les représentants des partenaires au développement qui contribuent au financement des activités du projet (ex: le Conseiller de coopération et d'action culturelle (COCAC) de l'Ambassade de France à Dakar, ou son représentant, et le Conseiller régional de coopération pour l'Afrique de l'Ouest) ;
- les Coordonnateurs des Centres d'assistance technique du FMI Afritac Ouest et Afritac Centre ;
- l'équipe du Pôle.

Représentants des institutions bénéficiaires :

- les représentants des Commissions de l'UEMOA et de la CEMAC ;
- trois représentants d'institutions bénéficiaires des interventions du Pôle (administrations publiques ; Parlements ou ISC ; OSC).

Des partenaires techniques et financiers intéressés par les activités du Pôle pourront être invités à participer aux réunions du Comité.

Le Comité associe le Coordonnateur et l'équipe du Pôle qui présentent le bilan des actions réalisées au cours de l'année écoulée et le plan d'action pour l'année suivante. Le COS valide le bilan ainsi que le plan d'action, sur la base des propositions présentées par le Coordonnateur du projet. Il émet également des recommandations opérationnelles visant notamment à améliorer l'efficacité des actions du projet, renforcer sa coordination et ses outils d'information, ou encore promouvoir le partenariat avec de nouvelles institutions.

Le COS veille à la pleine cohérence du programme annuel du Pôle avec les orientations stratégiques du PNUD en Afrique et les priorités des autres partenaires associés au projet. Il adopte également les mesures nécessaires pour renforcer la coordination sur le terrain avec les initiatives et projets soutenus localement par les partenaires du Pôle, afin de permettre à ce dernier de travailler en pleine synergie avec les projets nationaux. Le COS se prononce par ailleurs chaque année sur les priorités géographiques d'intervention.

Les décisions du Comité d'orientation stratégique sont prises par consensus.

C. Modalités de programmation

La programmation annuelle des actions du Pôle repose sur la consolidation des processus suivants :

- l'élaboration de plans de collaboration annuels préparés pour un nombre sélectionné de pays dits « de concentration », dont la liste est arrêtée de commun accord entre les partenaires du projet, ainsi que pour l'UEMOA et la CEMAC ;
- une liste d'appuis complémentaires portant sur les pays dits « de second rang ».

Les activités retenues dans les Plans de collaboration représentent au moins 80% des appuis annuels directs du Pôle (hors capitalisation).

Les plans de collaboration sont des documents de programmation conjoints et partagés. Le Pôle recourt à des modalités de préparation et d'élaboration participatives, associant à la fois les bureaux pays du PNUD et les représentations locales des partenaires du projet (ex : Services de coopération et d'action culturelle (SCAC) des Ambassades de France). Leur préparation suivra les étapes indiquées dans l'encadré 4.

Encadré 4 : Modalités de production des plans de collaboration annuels

Les plans de collaboration annuels (année n+1) seront élaborés en suivant les quatre étapes suivantes :

1. *Evaluation globale des attentes* : chaque année (2^e quinzaine de septembre de l'année n), une enquête légère de satisfaction est effectuée (en ligne) afin de recueillir les perceptions et suggestions des partenaires et bénéficiaires. Cette enquête, ainsi que les autres éléments d'analyse collectés dans le cadre des missions (notamment les diagnostics PPBSE et les résultats des veilles-pays réalisées par les conseillers techniques), permettent de recueillir une première tendance sur les besoins des administrations nationales à satisfaire et d'apprécier les projets et attentes spécifiques des représentations locales du PNUD, du MAE et des autres partenaires associés au Pôle.
2. *Concertation initiale* : sur la base de ces premiers éléments et pour chaque pays retenu pour l'élaboration d'un plan de collaboration, le Pôle organise une concertation initiale (vidéoconférence,...) qui réunit l'équipe du Pôle et les correspondants dans le pays considéré du bureau-pays du PNUD (économiste senior, économiste national, éventuellement le directeur pays et/ou le responsable de la gouvernance), des représentations locales des partenaires du projet (ex : COCAC et/ou attaché de coopération en charge de la gouvernance financière) et des autres partenaires associés ou susceptibles d'être associés à la mise en œuvre des appuis du Pôle. Cet échange, qui doit avoir lieu dans la première quinzaine d'octobre, a pour objectif de définir de manière consensuelle les priorités et le contour des actions du plan de collaboration pour l'année n+1.
3. *Production des projets de plans de collaboration* : à l'issue de cette concertation, le Pôle développe une première version des plans de collaboration, qui inclue (i) un rappel des interventions réalisées par le Pôle dans le pays ; (ii) les actions proposées pour l'année à venir, pour chacun des grands domaines d'appui technique : en matière de planification, réforme budgétaire, suivi-évaluation, et fiscalité ; (iii) une formalisation de ces actions au sein d'un cadre de résultat et de programmation indicative ; (iv) le chiffrage des ressources humaines et financières à mobiliser et les sources de financement. Le projet de plan de collaboration est adressé aux acteurs concernés avant le 15 novembre de l'année n.
4. *Validation* : ces projets de plans de collaboration font ensuite l'objet d'échanges, pour accord des différentes parties avant la fin novembre afin à la fois de (i) valider les plans de collaboration, cœur du plan de travail du Pôle pour l'année n+1, en Comité d'orientation stratégique ; (ii) s'assurer qu'ils soient pris en compte dans les plans de travail annuels des bureaux-pays du PNUD et des partenaires associés au Pôle.

D. Composition et coordination de l'équipe

L'équipe est composée par des conseillers régionaux, les Experts Techniques Internationaux (ETI) mis à disposition du Centre régional du PNUD par le Ministère français des Affaires étrangères (MAE), ainsi que par des ressources d'expertise permanente complémentaires mobilisées soit dans le cadre de financements directs du PNUD ou mises à disposition par d'autres partenaires, soit de Jeunes Experts Associés (JEA) ou de Volontaires des Nations Unies (VNU) du PNUD.

Toutes les modifications apportées à l'effectif de l'équipe et aux mandats de ses membres doivent faire l'objet de l'accord préalable des partenaires qui soutiennent directement le projet. La sélection de chaque expert est réalisée selon les procédures de recrutement du partenaire qui assure le financement du poste considéré. Toutefois, les CV des candidats short-listés sont communiqués pour avis au Centre régional du PNUD, au Bureau Régional pour l'Afrique et aux autres partenaires éventuels du projet. Tous les recrutements sont soumis à l'agrément du Centre régional du PNUD. Tous les membres de l'équipe, quels que soient leurs statuts et contrats, sont soumis aux mêmes obligations de résultats et leurs missions doivent s'inscrire dans le cadre des priorités retenues dans le plan de travail annuel approuvé par le Comité d'orientation stratégique.

Le Coordonnateur du projet est recruté par le Ministère français des Affaires étrangères, sur un contrat d'ETI (même procédure). Le Coordonnateur assure le rôle de chef d'équipe. Sur la base des orientations stratégiques validées par le Comité d'orientation stratégique, le Coordonnateur veille à l'atteinte des objectifs fixés dans le plan de travail annuel du Pôle. Il supervise le travail des différents membres de l'équipe. Il s'assure également que les membres de l'équipe travaillent en étroite collaboration et consultation avec les équipes du PNUD, de la coopération française et des autres partenaires qui soutiennent le projet. Par ailleurs, le Coordonnateur initie l'ensemble des engagements financiers liés aux activités du Pôle. Il est enfin responsable pour la production des rapports d'activités et financiers annuels et infra-annuels du Pôle et représente le Pôle pour toutes les questions administratives et opérationnelles. Il doit satisfaire à toute demande d'information émanant du BRA, du MAE (DGM/DBM/GOUV) ou du siège de tout autre partenaire direct du Pôle, concernant les activités, les produits et les informations financières relatives au projet.

Un descriptif indicatif et sommaire des tâches pour les différents postes du projet est présenté en annexe 2. La liste des postes non pourvus est en annexe 3.

E. Organisation interne du travail

Au vu de l'expérience de la première phase, il apparaît essentiel de disposer d'une base précise pour l'encadrement des appuis pays/CER au niveau global du Pôle – fournie depuis 2013 par les plans de collaboration et le plan annuel détaillé soumis au COS - mais également de critères clairs pour l'organisation du temps de travail des conseillers techniques. Ces critères sont primordiaux à la fois (i) pour la planification et le suivi individuel des tâches, (ii) pour la détermination de la capacité d'offre globale du Pôle en termes de missions de terrain, (iii) et pour garantir qu'un temps minimum est bien dédié à la capitalisation et au développement de l'offre de formation en ligne.

La répartition proposée (précisée dans l'encadré 5) conduit à mobiliser 75% du temps sur les appuis techniques (incluant les temps consacrés successivement de préparation des missions, le séjour sur place et le reporting) et les 25% restants sur le développement des modules de formation et les travaux de capitalisation.

Encadré 5 : Bases proposées pour l'offre globale d'expertise et l'organisation du temps de travail

Le temps de travail est calculé en nombre de semaines de 5 jours ouvrables dédiés aux différentes activités-clés du Pôle sur la base d'une disponibilité annuelle globale estimée de 43 semaines, soit 52 semaines moins 8 semaines de congés (norme ETI), moins 1 semaine de jours fériés complémentaires.

	Nb Sem	
Missions de terrain (temps effectif sur place en jours ouvrables)	18	42%
Préparation et reporting missions (80% du temps de mission)	14	33%
Développement de modules de formation (plateforme)	4	9%
Travaux de capitalisation	7	16%
Total	43	

Sur cette base et en partant de l'hypothèse de 7 conseillers techniques, l'offre globale d'expertise-mission (temps sur le terrain) est de $18 \times 7 = 126$ semaines.

Cette base peut également éclairer sur l'offre de services auprès des 17 pays du périmètre sur la base des hypothèses suivantes :

- 8 pays de concentration (liste arrêtée dans le cadre du PRODOC et susceptible d'être révisée lors de chaque COS + 2 CER : représentant 80% du temps de mission ;
- 9 pays de second rang : représentant 20% du temps de mission.

L'expertise offerte estimative pour les missions de terrain (hors travail desk) porte ainsi sur 101 personnes-semaines de terrain pour les pays de concentration et 25 personnes-semaines pour les pays de second rang. Ceci conduit à une offre moyenne par pays de concentration de 13 personnes-semaines par an

F. Utilisation des potentiels d'expertise

Les actions du Pôle reposent d'abord sur l'expertise interne des membres de l'équipe. La stabilité des ressources humaines – et donc le maintien tout au long de la seconde phase d'un financement permanent de celles-ci – est une condition essentielle pour permettre au Pôle d'assurer une réponse crédible aux demandes croissantes qui lui sont soumises.

Ces ressources internes risquent dans tous les cas de ne pas être suffisantes. Il conviendra donc de s'appuyer sur les ressources disponibles en premier lieu au niveau des différentes structures du PNUD (Centre régional, projets régionaux et nationaux, équipes des bureaux pays). Il est ainsi recommandé de poursuivre et renforcer la collaboration avec les équipes chargées d'offrir des solutions de développement (*Development Solutions Teams*) OMD, Pauvreté, Gouvernance et Genre du Centre régional d'Addis surtout s'agissant des appuis apportés à la chaîne PPBSE. De même, les économistes des bureaux pays du PNUD seront impliqués dans la mise en œuvre du projet. A cet effet, une liste d'économistes sera établie pour servir de référents pour les différentes thématiques d'intervention du Pôle (planification, programmation budgétaire, suivi-évaluation, fiscalité). Outre l'apport direct en expertise, cette option serait un bon levier pour accroître la synergie entre le Pôle et les bureaux pays. Elle va également dans le sens des orientations données par la direction du Bureau Régional pour l'Afrique qui souhaite « clustériser » les économistes des bureaux de pays en fonction de leurs compétences.

Des synergies peuvent également être développées avec les réseaux des autres partenaires du projet (ex :ETI français intervenant dans la zone géographique du Pôle, DGFIP/Ministère des Finances, Cour des Comptes,...).

L'inclusion de lignes budgétaires spécifiques pour le recours à des consultants nationaux ou internationaux permet également au Pôle d'assurer une bonne capacité de réponse en cas de tension excessive sur ses ressources humaines propres et de fournir une expertise technique pointue, le cas échéant. L'annexe 3 reprend également les postes d'Experts non pourvus à ce stade, pouvant faire l'objet de financement de partenaires.

G. Apports spécifiques du PNUD

Le Bureau Régional pour l'Afrique du PNUD, en lien avec le Centre régional d'Addis-Abeba, facilitera la coordination du travail du Pôle avec celui des différentes équipes d'appui du PNUD au niveau global et régional, particulièrement celles œuvrant dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, des OMD et priorités définies pour l'agenda post 2015 du développement, ainsi que dans le domaine de la gouvernance.

Le PNUD fournira, à l'équipe, à titre gracieux l'espace et le matériel de bureau nécessaires à l'accomplissement des tâches qui lui seront assignées.

Des prélèvements pour couvrir les frais de gestion seront effectués sur l'ensemble des dépenses hors conseillers sous contrat avec les partenaires du projet (ex : MAE) et hors contribution du PNUD selon les taux en vigueur pour les GMS (*General Management Support*).

A l'instar des autres projets régionaux et équipes installés au bureau de liaison de Dakar, le budget du projet devra intégrer une contribution spécifique au financement des coûts de fonctionnement (charges communes) de la structure d'hébergement du Pôle. La contribution annuelle exigée sera définie suivant une clé pondérant la part respective des effectifs et des surfaces occupées par le projet. Celle-ci sera donc par nature variable en fonction des variations d'effectifs et des bureaux occupés⁸. Elle exclura les dépenses communes liées à l'assistance administrative et financière, le projet disposant à ce sujet d'une pleine autonomie.

Le PNUD appuiera les membres de l'équipe du projet dans toutes leurs démarches liées à l'exercice de leur mission. Il veillera en particulier à leur accorder les mêmes facilités que celles dont bénéficient les personnels

⁸ Ce montant a été estimé à titre indicatif à 30 000 U\$ par an sur la base des estimations effectuées pour le budget provisoire 2014 du bureau de liaison de Dakar.

du PNUD en ce qui concerne les voyages et les visas (Laissez-passer des Nations Unies). Il veillera à aligner, autant que faire se peut, les conditions d'exercice de l'ensemble des membres de l'équipe sur celles de leurs collègues du PNUD.

Les dépenses de voyages et les indemnités journalières de subsistance afférentes aux déplacements officiels des conseillers du projet seront financées préférentiellement par les bureaux de pays du PNUD, par les fonds de projets ou d'initiatives soutenus par les autres bailleurs de fonds ou encore par des ressources directes des institutions nationales ou régionales. Ce principe permettra de vérifier que les appuis apportés par le Pôle reflètent bien une demande soutenue des différentes parties prenantes du projet. Les ressources propres du projet constitueront donc un second guichet pour couvrir les frais de missions. En revanche, ces dernières financeront l'ensemble des coûts de personnel (expertise permanente, personnel d'appui administratif, consultants), d'équipement et de fonctionnement du projet.

H. Modalités de gestion financière du Pôle

Le Pôle seconde phase est un projet multi-bailleurs dont les modalités de financement pourraient être conduites à travers un « Accord de Participation Aux Coûts de Tierces Parties » entre le PNUD et le bailleur, actuellement la France. La même modalité pourrait être ouverte à d'autres bailleurs de fonds. Cette modalité permettrait la traçabilité des financements affectés.

A cet effet, il est proposé de recruter à temps plein une assistance administrative et financière, personnel PNUD, pour assurer le suivi financier, en temps réel, (y compris par un accès au logiciel comptable Atlas) et renforcer le reporting de l'ensemble des fonds mobilisés. La production d'un suivi financier annuel ou semestriel (selon les demandes des partenaires financiers) sera assurée.

IV. CADRE DE SUIVI ET EVALUATION

A. Suivi

Le suivi du projet sera effectué par le Comité d'Orientation stratégique sur une base annuelle. Le cas échéant, des conférences téléphoniques ou vidéo conférences, associant l'équipe du Pôle et les partenaires financiers du projet, pourront être organisées dans l'intervalle de deux réunions du COS.

Des rapports trimestriels succincts (en anglais) seront produits dans un délai de 15 jours suivant le trimestre échu et adressés respectivement au Bureau Régional pour l'Afrique du PNUD et aux autres partenaires financiers.

Des pointages en milieu d'année sur les réalisations des plans de collaboration validés seront par ailleurs réalisés par les conseillers techniques sur la base des responsabilités géographiques fixées par le Coordonnateur (en moyenne, 2 à 3 pays par conseiller). Ces pointages seront consolidés par le Coordonnateur qui produira un bref rapport d'avancement à mi-parcours du plan de travail annuel du Pôle.

Les modalités de reporting liées aux missions se caleront sur les dispositions propres à chaque partenaire (Back to Office Report du PNUD en anglais, Télégramme Diplomatique de compte-rendu du MAE en français,...). Afin d'éviter la production de rapports redondants, des adaptations spécifiques seront proposées et validées par le Comité d'orientation stratégique.

B. Evaluation

Chaque année, une *enquête légère* (questionnaire accessible sur internet) sera réalisée afin de recueillir les perceptions et suggestions de trois catégories d'acteurs : (i) bureaux de pays du PNUD (économistes) ; (ii) représentations des autres partenaires financiers (ex : Services de coopération et d'action culturelle des

Ambassades de France) ; (iii) institutions régionales et nationales bénéficiaires des appuis du Pôle. L'enquête sera engagée en octobre/novembre et les résultats seront communiqués à la réunion du Comité d'orientation stratégique au début de l'année suivante.

Le projet sera soumis à une *évaluation à mi-parcours*, qui interviendra au plus tard le 31 décembre 2015 afin que ses conclusions puissent être intégrées dans le plan de travail 2016. Cette évaluation fera l'objet de termes de référence élaborés et validés conjointement par les principaux partenaires au développement parties prenantes du projet. La décision d'engager une évaluation finale sera prise lors du Comité d'orientation stratégique de 2017.

V. RISQUES POTENTIELS ET STRATEGIE D'ATTENUATION

Les six premières années d'existence du Pôle attestent de sa force et de sa capacité à gérer les contraintes, notamment institutionnelles, et les divers changements. La mise en œuvre de cette seconde phase du projet n'est toutefois pas exempte de risques. Il appartiendra aux principaux partenaires locaux du Pôle d'anticiper sur ces derniers en proposant les mesures nécessaires pour atténuer ces risques.

Tableau 3 : Risques, stratégies d'atténuation et responsabilité pour la gestion du risque

Risques	Stratégies d'atténuation	Responsabilité pour la gestion du risque
1. Risques relevant du contexte d'intervention		
Instabilité de certains pays d'intervention	Flexibilité dans l'utilisation des critères de priorisation géographique	
Appropriation limitée des directives ou résistance aux réformes	Prise en compte de la volonté de réforme comme un des critères de priorisation géographique des interventions du Pôle Renforcement des appuis aux CER Développement des analyses critiques sur les processus de réforme engagés Alliance avec d'autres acteurs/institutions autour de la promotion des principes de gouvernance démocratique	COS COS Pôle
Impacts limités en termes de transfert de compétences aux acteurs nationaux	Evaluations systématiques des sessions de formation Mise en place de la plateforme: offres de formation en ligne Mobilisation accrue de ressources financières et techniques externes pour alimenter la plateforme de formation en ligne Plaidoyer auprès des PTF pour accroître leur assistance aux structures nationales de formation (ENA/M, Universités,...)	Pôle Pôle, PNUD, autres PTF
2. Risques relevant des partenaires et acteurs directs du projet		
Insuffisance de ressources financières et limitation de la mobilisation partenariale Retard dans la mise à disposition des fonds	Validation rapide du PRODOC Affirmation d'engagements pluriannuels indicatifs clairs de la France et du PNUD (sur toute la période 2014-2017) Plaidoyer France/PNUD pour l'entrée de nouveaux partenaires de développement dans la phase II (Union Européenne, BAD,...)	PNUD, France
Retard dans la mise à disposition de l'expertise	Prises de décision rapide pour le recrutement des nouveaux experts (risque limité au stade actuel)	Pôle

Risques	Stratégies d'atténuation	Responsabilité pour la gestion du risque
Insuffisance de ressources d'expertise interne pour répondre aux demandes	Recadrage des critères de priorisation géographique et thématique Développement des partenariats techniques avec des réseaux/institutions spécialisés Recours à des consultants externes avec contrôle qualité par les experts du Pôle	Pôle, COS
Déficit d'échange d'information et de coordination entre les bureaux de pays du PNUD et les SCAC/Ambassades de France	Initiatives spécifiques d'information des sièges auprès de leurs représentations locales Mobilisation des ETI et des attachés de coopération dans les pays d'intervention actuels du Pôle Plus forte implication des bureaux du PNUD dans le suivi de la mise en œuvre des réformes des finances publiques	PNUD, France Bureaux pays Pôle
Dilution des spécificités propres du Pôle par rapport aux autres acteurs de renforcement des capacités	Veille stratégique Auto-évaluation régulière des produits et effets obtenus par les interventions du Pôle	COS Pôle
Capacités de réponse techniques et financières insuffisantes des bureaux de pays	Communication stratégique régulière du Pôle avec le BRA/PNUD et le Centre régional Consolidation de la procédure de préparation des plans de collaboration Points réguliers d'information (et revue à mi-parcours de l'année des plans de collaboration) entre les économistes pays et les experts du Pôle Implication des économistes pays dans les travaux de capitalisation du Pôle	Pôle Bureaux pays et SCAC
Lourdeurs administratives et complexité des collaborations avec les task teams du Centre régional du PNUD	Adoption de procédures administratives souples Gestion raisonnée des contraintes bureaucratiques liées à l'appartenance du Pôle au Centre régional d'Addis Abeba Harmonisation des obligations de reporting (PNUD et France) Mise à disposition d'une assistante administrative et financière propre sur toute la durée du projet Adoption rapide d'une architecture thématique et organisationnelle claire pour le Centre régional Codification des modes de collaboration entre les task teams du CR et le Pôle	PNUD, France

VI. STRATEGIE DE PARTENARIAT

Compte tenu à la fois de son mandat, de ses modes d'intervention et de la taille de l'équipe, le Pôle a pour vocation de fonctionner sur **un modèle multi-partenarial**. Les modes de collaboration seront de nature très différente mais s'inscriront tous dans un objectif global de renforcement de la coordination des appuis des partenaires au développement en ce qui concerne les domaines d'expertise couverts par le Pôle.

A. PNUD / Partenaires impliqués dans le financement et la gestion directs du projet (notamment la France)

Le projet est rattaché administrativement au Centre Régional d'Addis qui en suivra les aspects de gestion administrative et financière et qui en facilitera l'exercice. Le Directeur Régional Afrique (ou le directeur adjoint) assurera la supervision stratégique du Pôle.

Le cadre de procédures administratives et financières veillera à retenir des procédures souples et rapides (par exemple autorisation par le coordonnateur pour toutes les missions de terrain inscrites dans le plan de travail annuel) dans la mesure où la programmation annuelle aura été validée par le Comité d'orientation stratégique.

Les modalités d'organisation de la collaboration sur le terrain entre les bureaux pays du PNUD et les partenaires techniques et financiers du projet (ex : SCAC des Ambassades de France) sont décrites dans les plans de collaboration élaborés à cet effet.

Le budget récapitulatif pour la période 2014-2017 (cf. partie VIII Résultats et cadre de ressources) présente les principaux engagements au titre du soutien au financement des différents volets du projet. Il précise :

- les contributions financières directes estimatives attendues sur l'ensemble de la durée du projet (afin de permettre à la coordination du projet de disposer de la visibilité suffisante pour planifier ses actions à court et moyen termes) ;
- les besoins de financement pour la période (y compris les postes d'expertises non pourvus et qui pourraient faire l'objet de financement complémentaires).

La mobilisation de fonds par le biais d'autres opérations (par exemple, Programme Régional Genre/Union Africaine/PNUD ou subventions françaises à Afritac ou aux Commissions Economiques Régionales) sera encouragée. Les actions d'appui aux Commissions économiques régionales devraient, dans la mesure du possible, pouvoir relever de financements propres des CER compte tenu des ressources dont elles disposent par le biais de l'aide budgétaire.

B. Partenariats et initiatives spécifiques

Comme mentionné dans les principes directeurs, l'impact du Pôle reposera en partie sur sa capacité à développer, dans ses différents domaines d'intervention, des partenariats actifs avec divers réseaux professionnels, institutions spécialisés ou partenaires au développement. Le tableau suivant fournit une première idée de ces partenariats :

Tableau 4 : Partenariats effectifs ou potentiels par composante du projet

Composantes	Partenariats institutionnels
Planification & macroéconomie	BAD, Centres Afritac, AFRISTAT, ONU Femmes, BIT, IDEP
Programmation et gestion budgétaire	FMI, Centres Afritac, UE, Banque Mondiale, BAD, réseau CABRI, ONU Femmes, BIT, réseau ENA(M)
Suivi, évaluation et contrôle	FMI, Centres Afritac, UE, Banque Mondiale, IBP, Transparency International, réseau ENA(M)
Fiscalité nationale	DGFIP/MEF France, OCDE, UE, FMI, Credaf, Universités de la sous-région, réseau ENA(M)
Fiscalité locale	DGFIP/MEF France, UNCDF, UE, AECID
Volets transversaux	ONU Femmes, BIT, BAD, réseau des ENA(M) et ENAREF, Instituts des Finances Publiques/ADETEF, IEF (Libreville), ISMP (Yaoundé)

ACBF : L'ACBF a développé des centres d'excellence dans plusieurs pays de la région (ex : CADERT au Togo, CMAP en Mauritanie,...). Au cours de la seconde phase, les premières collaborations ou prises de contact avec certains d'entre eux devraient faire place à un partenariat plus structuré. Ce partenariat pourrait être ciblé plus spécifiquement sur les actions de formation et de capitalisation dans les domaines de la planification et de l'évaluation des politiques publiques.

AECID-ARDK (Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement et l'Agence Régionale de Développement de Kolda) : Une convention a été conclue le 24 mai 2013 entre l'AEICD-ARD et le Pôle pour définir le cadre des appuis du Pôle pour la mise en œuvre du programme de bonne gouvernance locale et d'amélioration de la mobilisation des ressources fiscales locales du PROADELKO financé par la coopération espagnole. Cette convention détermine les obligations du Pôle en termes d'appui et les conditions de financement des actions par l'ARD. La première collectivité concernée est la commune de Kolda.

Afristat : Des concertations ont été engagées entre le Pôle et la Direction générale d'Afristat à partir de fin 2012. Plusieurs thèmes d'intérêt commun, susceptibles de donner lieu à un partenariat structuré, ont été mises en évidence comme (i) l'actualisation du CRESMIC (cadre de référence pour le suivi-évaluation des DSRP/plans de développement), (ii) l'amélioration de la production et de l'utilisation des statistiques genre, (iii) l'assistance à l'élaboration de contrats de performance pour les Instituts Nationaux de Statistiques, et (iv) le renforcement des capacités pour le suivi de la conjoncture et le cadrage macroéconomique.

Banque Africaine de Développement : La Banque Africaine de Développement est un partenaire jouissant d'un capital de confiance dans toute la sous-région, notamment dans la conduite de dialogues sur les réformes institutionnelles et stratégiques, et dans la réactivité de la BAD sur des thèmes tels que la gouvernance et la GFP. De par sa concentration sur la sous-région et son aptitude à fournir des appuis programmatiques, la BAD intervient dans le cadre d'optimisation des capacités institutionnelles. La BAD et le Pôle pourraient, conjointement, assurer des interventions en termes de renforcements des capacités des administrations publiques dans le domaine de la réforme du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA et de la CEMAC, et, dans l'appui à la production d'outils conformes à la réforme de la GFP. L'expertise du Pôle, rapidement mobilisable, constituerait une valeur ajoutée certaine sur toutes les questions relatives aux renforcements des capacités institutionnelles en vue d'une amélioration de la gouvernance financière.

Banque Mondiale : Le Pôle a déjà collaboré ponctuellement avec la Banque Mondiale (missions d'appui en Mauritanie, atelier de formation des assistants parlementaires de l'UEMOA,...). Pour la seconde phase du projet, des perspectives de collaboration existent, notamment dans le domaine fiscal (par ex. pour la formation des universitaires et magistrats), du contrôle externe (notamment contrôle citoyen) et du renforcement de la transparence (systèmes de déclarations de patrimoine des responsables publics, code de déontologie).

CREDAF : Un partenariat avec cette institution de capitalisation et de partage dans le domaine fiscal a été mis en place. Le CREDAF a participé à l'atelier fiscalité du pôle. Il sera aussi présent à l'atelier régional sur les dépenses fiscales. Ses travaux de capitalisation pourront être utilisés et partagés par le Pôle. Le Pôle participera aux groupes de travail et au colloque annuel du CREDAF.

DGFIP : A travers son partenariat avec la France, le pôle pourra avoir recours aux experts de la direction générale des finances publiques. Ainsi des formations techniques et expertises seront assurées en collaboration avec le pôle par des cadres de cette administration. En termes de coût, seule la prise en charge des frais (billet et per diems) est prévue à l'exclusion de tout honoraire.

FMI et Centres Afritac : Le partenariat engagé avec la FMI et ses centres d'assistance technique sera poursuivi et approfondi. Il devrait se traduire en particulier par (i) la systématisation des échanges des programmes de travail et de la mobilisation planifiée d'expertise du Pôle dans le cadre de missions financées par Afritac ; (ii) des participations croisées aux comités d'orientation du Pôle et des deux centres Afritac Ouest I et Centre (statut d'Observateur) ; (iii) des modalités de travail en commun formalisées et validées d'ici mi-2014 ; (iv) la co-organisation d'ateliers régionaux sur la période 2014-2017).

INTOSAI : Dans le cadre de la seconde Phase du projet le Pôle développera des synergies avec l'INTOSAI dans le domaine de l'appui aux Institutions supérieures de contrôle. A ce titre, le Pôle s'appuiera sur le partenariat français (MAE, Cour des comptes notamment).

OCDE : Le partenariat avec le CPTA/OCDE (centre de politiques et d'administrations fiscales) est en cours de mise en place suite à des discussions réalisées dans la foulée de l'atelier régional sur la fiscalité (juin 2013). La collaboration pourrait s'articuler autour des trois volets suivants : (i) formation (notamment sur la fiscalité des industries extractives) ; (ii) transparence fiscale (assistance technique du PNUD pour la mise en œuvre des outils rendant l'échange de renseignements effectif entre les administrations fiscales, en lien avec les commissions de l'UEMOA et de la CEMAC) ; (iii) statistiques fiscales.

UE : Un dialogue a été engagé avec l'UE, aussi bien avec les services de la Commission européenne (DEVCO), le Service européen pour l'action extérieure et certaines Délégations de l'UE. Au travers de l'instrument Appui Budgétaire et des appuis institutionnels, la CE vise à renforcer la stabilité macro-économique, la qualité des politiques publiques (nationales, régionales ou sectorielles), la gestion des finances publiques, la transparence et le contrôle. Autant de thématiques sur lesquelles le Pôle intervient. Des initiatives ont été prises afin d'une part, de mieux articuler le programme du Pôle avec les initiatives nationales et régionales de la CE en matière de finances publiques et d'autre part, pour élargir le partenariat actuel du Pôle, et rechercher des financements pour en assurer la pérennité.

VII. CONTEXTE LEGAL

Le présent document constitue une partie du cadre programmatique global dans lequel diverses activités seront mises en œuvre de façon séparée au niveau de différents pays associés. Lorsque les services d'assistance et d'appui sont fournis par le projet sous cette forme, ce document sera le « Document de projet » instrument auquel il est fait référence (i) dans les Accords de base type en matière d'assistance (SBAA) signés pour chacun des pays ; ou (ii) dans les dispositions supplémentaires attachées au document de projet dans le cas où le pays bénéficiaire n'a pas signé un SBAA avec le PNUD, ci-jointes et faisant partie intégrante des présentes.

La base légale pour ce projet est le Document du Programme Régional du PNUD pour l'Afrique (2013-2017). L'administration du projet sera régie par les règles et procédures du PNUD telles que définies dans les Politiques et procédures de Programme et d'Opérations du PNUD au sein du cadre plus large du contexte politique défini par le Conseil d'Administration.

VIII. RESULTATS ET CADRE DE RESSOURCES⁹

Effet du plan stratégique : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction de la pauvreté et atteinte des OMD
Stratégie de partenariat : De par sa nature régionale et multithématique, la mise en œuvre du projet repose sur une stratégie de partenariat multiple qui concerne simultanément (i) les institutions de coopération qui financent directement le projet (PNUD, France, autres coopérations bi ou multilatérales) ou avec lesquelles des collaborations régulières (incluant des soutiens financiers) sont installées (FMI et centres Afritac Ouest I et Centre, Banque Mondiale,...) ; (ii) les deux commissions économiques régionales de l’UEMOA et de la CEMAC ; (iii) les diverses institutions et structures nationales bénéficiaires des actions du projet (ministères en charge des finances et de la planification, ministères sectoriels, institutions supérieures de contrôle, écoles nationales d’administration, organisations de la société civile,...) ; (iv) d’autres acteurs susceptibles de rejoindre à court terme le Pôle dans le cadre d’une collaboration formalisée (OCDE, Afristat, centres d’excellence soutenus par l’ACBF,...).
Titre du projet : Pôle Stratégies de développement et finances publiques – Phase II 2014-2017

RESULTATS ATTENDUS	PRODUITS ET CIBLES	ACTIVITES INDICATIVES	PARTIES RESPONSABLES	INTRANTS
RESULTAT 1 : Capacités de planification et de cadrage macroéconomique des politiques publiques renforcées	Produit 1.1: Des processus d’élaboration des stratégies nationales de développement renforcés et une qualité des documents améliorée <i>Cibles 1.1 :</i> - 4 diagnostics rapides par an - 2 SND appuyées (prenant en compte le genre et l’emploi)/an - 1 cadre instit./jurid. appuyé par an - 1 guide de planification nationale / an - 2 sessions de formation planification/an	1.1.1: Systématisation des diagnostics PPBSE 1.1.2 : Appui à l’élaboration des stratégies nationales de développement (SND) 1.1.3 : Promotion de cadres institutionnels et juridiques pour les systèmes de planification 1.1.4 : Intégration du genre et de l’emploi dans les stratégies nationales de développement 1.1.5 : Capitalisation et production de guides et d’analyses sur les processus de planification 1.1.6 : Formations sur la planification	<i>Pôle, PNUD, Gouvernements,</i>	- 1 Conseiller technique Planification & SE (4 ans) - 1 Conseiller technique Planif & Cadrage macroéconomique (4 ans) - Consultants internationaux (genre notamment)
	Produit 1.2: Des capacités de planification sectorielle, régionale et locale améliorées	1.2.1: Appui au pilotage de processus de planification sectorielle		<i>Pôle, PNUD, Gouvernements,</i>

⁹NB : Les ressources allouées à la formation n’apparaissent pas en tant que telles dans les rubriques du budget, hormis certains coûts d’ateliers, les coûts de l’expert dédié à la formation et à la gestion de la plateforme de e-learning et certaines dépenses d’équipement/matériels spécifiques. De facto, une partie du coût des autres conseillers techniques du Pôle et une fraction significative des coûts des missions renvoient à des activités de formation.

RESULTATS ATTENDUS	PRODUITS ET CIBLES	ACTIVITES INDICATIVES	PARTIES RESPONSABLES	INTRANTS
	<p><i>Cibles 1.2 :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 guide de politique sectorielle (intégrant le genre et l'emploi)/an - 2 sessions de formation planification sectorielle /an - 1 guide de planification territoriale/an - 1 session de formation planification territoriale/an 	<p>1.2.2 : Appui au pilotage de processus de planification territoriale</p> <p>1.2.3 : Appui à la prise en compte du genre et de l'emploi dans les stratégies sectorielles au niveau national et régional</p>	<p><i>collectivités locales</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ateliers - Frais de mission (transports+DSA) <p>Coût total Résultat 1 2014-2017 : 2 227 000 US\$</p>
	<p>Produit 1.3: Des travaux de cadrage macroéconomique et de suivi conjoncturel fondés sur des outils adaptés et des capacités, techniques et de dialogues, renforcés au sein des services concernés</p> <p><i>Cibles 1.3 :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 cadrages macro/SND par an - 1 modèle de prévision macro appuyé/an - 3 systèmes de suivi de cadrage et suivi conjoncturel appuyés par an y compris des sessions de formation 	<p>1.3.1 : Appui aux travaux de cadrage macroéconomique des SND</p> <p>1.3.2 : Appui aux travaux de modélisation</p> <p>1.3.3 : Développement des outils de cadrage et de suivi de la conjoncture</p> <p>1.3.4 : Renforcement des activités de cadrage et suivi macroéconomiques au niveau régional</p> <p>1.3.5 : Capitalisation et produits de formation sur le cadrage macroéconomique</p>	<p><i>Pôle, PNUD, Gouvernements, CEEAC, UEMOA, CEMAC</i></p>	
<p>RESULTAT 2 : Transition du budget de moyens au budget de programmes assurée</p>	<p>Produit 2.1: Des stratégies et plans d'actions de réforme des finances publiques adéquats préparés et régulièrement évalués au niveau national et régional</p> <p><i>Cibles 2.1 :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 stratégies & plans de réforme GFP élaborés ou revus / an - 2 pays appuyés/an sur le dispositif de suivi des réformes au niveau national - 2 appuis CDMT global par an (outil, cadre instit,...) - 1 stratégie régionale de prise en compte du genre validée et opérationnelle 	<p>2.1.1: Formulation ou actualisation de stratégies (schémas directeurs) de réformes de gestion des finances publiques et de leurs plans d'opérationnalisation</p> <p>2.1.2 : Suivi régional et national des réformes (UEMOA et CEMAC)</p> <p>2.1.3 : Généralisation d'outils exhaustifs de cadrage global de dépenses à moyen terme (CBMT en CEMAC et DPBEP en UEMOA) et réforme de la procédure budgétaire globale</p> <p>2.1.4 : Formulation et opérationnalisation de stratégies d'intégration du genre dans les CER.</p>	<p><i>Pôle, PNUD, Gouvernements, UEMOA, CEMAC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - 2 Conseillers techniques finances publiques (4 ans) - Consultants internationaux (genre notamment) - Ateliers - Frais de mission (transports+DSA) <p>Coût total Résultat 2 2014-2017 : 2 166 000 US\$</p>
	<p>Produit 2.2: Des outils et processus de programmation budgétaire pluriannuelle renforcés et progressivement étendus à l'ensemble des institutions publiques, y compris au niveau local</p> <p><i>Cibles 2.2 :</i></p>	<p>2.2.1: Renforcement des capacités des institutions nationales en programmation et en budgétisation par programmes</p> <p>2.2.2 : Appui et renforcement des capacités en programmation budgétaire au niveau communal</p>	<p><i>Pôle, PNUD, Gouvernements, Collectivités locales</i></p>	

RESULTATS ATTENDUS	PRODUITS ET CIBLES	ACTIVITES INDICATIVES	PARTIES RESPONSABLES	INTRANTS
	<ul style="list-style-type: none"> - 4 pays appuyés dans l'élaboration et la revue des budgets programmes et CDMT ministériels et DPPD-PAP (y compris BSG et BSE) / an - 1 guide BP ou CDMT ministériel/ an - 1 pays appuyé pour la BP des collectivités territoriales (guide et/ou modules de formation)/an - Un guide pratique d'intégration de l'emploi diffusé 	2.2.3 : Appui à la mise en place d'une démarche de programmation budgétaire sensible au genre et à l'emploi		
	<p>Produit 2.3 : Des cadres organisationnels et techniques de la gestion par programmes maîtrisés par les ministères et autres institutions publiques</p> <p><i>Cibles 2.3 :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 pays appuyés dans l'élaboration de charte de gestion pluriannuelle/an - 2 pays appuyés dans la mise en place d'outils de dialogue et de contrôle de gestion/an - 2 diagnostics réalisés sur les capacités de gestion/an 	2.3.1 : Appui au processus de réflexion et d'opérationnalisation des nouveaux modes de gestion	<i>Pôle, PNUD, Gouvernements, UEMOA, CEMAC</i>	
	<p>Produit 2.4 : Une capacité d'exécution et de suivi budgétaire en mode budget de programme renforcée</p> <p><i>Cibles 2.4 :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - participation à 2 séminaires d'échanges sur les bonnes pratiques en matière d'exécution/an - 2 pays appuyés dans la mise en place de la gestion pluriannuelle /an - 2 pays appuyés sur les dispositifs de contrôle interne/an 	2.4.1 : Renforcement des capacités d'exécution budgétaire en mode budget-programme et de suivi 2.4.2 : Amélioration de l'efficacité du système de contrôle interne	<i>Pôle, PNUD, Gouvernements, UEMOA, CEMAC</i>	
RESULTAT 3 : Dispositifs de suivi & évaluation et contrôle externe	<p>Produit 3.1: Des Stratégies nationales de développement et des politiques sectorielles fondées sur des systèmes de suivi-évaluation efficaces et inclusifs</p> <p><i>Cibles 3.1 :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 pays appuyés dans la conception de systèmes de SE /an - 1 guide de procédures de suivi évaluation au niveau national (SND) et ministériel sur le SE 	3.1.1 : Conception de systèmes de suivi-évaluation 3.1.2 : Elaboration de plans de suivi-évaluation et des guides de procédures 3.1.3 : Renforcement des capacités en suivi-évaluation 3.1.4 : Appui des ministères dans la mise en place d'un dispositif d'évaluation des politiques publiques 3.1.5 : mise en place d'un système de mesure de la performance qui évalue la promotion de l'égalité du genre	<i>Pôle, PNUD, Gouvernements</i>	

RESULTATS ATTENDUS	PRODUITS ET CIBLES	ACTIVITES INDICATIVES	PARTIES RESPONSABLES	INTRANTS
	<ul style="list-style-type: none"> - 2 sessions de formation en SE/an - 1 ministères appuyés dans mise en place d'un dispositif d'EPP (institutionnel et technique)/an - Fiches pratiques d'élaboration des indicateurs genre et emploi disponibles (cf. guide) 			<ul style="list-style-type: none"> - 1 Conseiller technique Planification & SE (4 ans) (poste non pourvu) - 1 Conseiller technique EPP/Contrôle externe (4 ans) - Consultants internationaux - Ateliers - Frais de mission (transports+DSA)
	<p>Produit 3.2: Contrôle externe développé sur la base de dispositifs institutionnels cohérents et des capacités renforcées des administrations, des Parlements, des ISC et des OSC</p> <p><i>Cibles 3.2 :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 sessions de formation pour les Parlementaires/an - 1 ISC appuyées - 1 session de formation aux ISC sur l'audit de la performance /an - 1 session de formation/sensibilisation aux OSC /an - 1 budget citoyen appuyé/an (guide, appui au processus...) 	<p>3.2.1:Renforcement des capacités de contrôle du budget des parlementaires</p> <p>3.2.2 : Amélioration des capacités des ISC en matière d'EPP</p> <p>3.2.3. : Amélioration des capacités des ISC dans le contrôle de la performance des programmes</p> <p>3.2.4 : Soutien au développement du dialogue entre les ISC et les Parlements</p> <p>3.2.5: Promotion d'un meilleur accès des organisations de la société civile à l'information et renforcement des capacités en matière de contrôle budgétaire</p>	<p><i>Pôle, PNUD, Gouvernements, ISC, Parlements, OSC</i></p>	
	<p>Produit 3.3 : Capacités de suivi de la mise œuvre des réformes par les CER consolidées</p> <p><i>Cibles 3.3 :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 outils de SE de la mise en œuvre des réformes/an - 2 sessions de formation des utilisateurs du système de SE/an 	<p>3.3.1 :Développement des outils de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des réformes au niveau des CER</p> <p>3.3.2 : Formation des utilisateurs du dispositif de suivi et d'évaluation et accompagnement à l'appropriation de l'outil</p>	<p><i>Pôle, PNUD, Gouvernements, UEMOA, CEMAC</i></p>	<p>Coût total Résultat 3 2014-2017 : 1 530 500 US\$</p>
RESULTAT 4 : Gouvernance des politiques fiscales renforcée	<p>Produit 4.1: Des administrations fiscales utilisant des outils de planification et de gestion de la performance</p> <p><i>Cible 4.1 :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 administrations fiscales appuyées pour la mise en place et/ou l'évaluation de leurs cadres de planification 	<p>4.1.1:Mise en place d'un cadre méthodologique adapté</p> <p>4.1.2 : Accompagnement du suivi et de l'évaluation des cadres de gestion adoptés</p>	<p><i>Pôle, PNUD, Gouvernements</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Conseiller technique fiscalité nationale (4 ans) - Consultants internationaux - Frais de mission (transports+DSA)
	<p>Produit 4.2: Les capacités techniques des agents des administrations fiscales sont renforcées au niveau national et régional</p>	<p>4.2.1:Renforcement des capacités des agents des administrations fiscales nationales</p> <p>4.2.2 : Appui des CER dans le processus d'intégration fiscale</p>	<p><i>Pôle, PNUD, Gouvernements</i></p>	

RESULTATS ATTENDUS	PRODUITS ET CIBLES	ACTIVITES INDICATIVES	PARTIES RESPONSABLES	INTRANTS
	<p><i>Cible 4.2 :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Capacités techniques renforcées sur 2 CER et au moins 8 pays</i> <p>Produit 4.3: Des mécanismes de protection juridique, d'information, de formation et de dialogue promus pour renforcer la gouvernance fiscale</p> <p><i>Cible 4.3 :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>8 formations à la fiscalité pour les OSC/organes de contrôle/juges et procureurs organisés</i> 	<p>4.2.3 : Appui des CER dans le renforcement de leurs missions de soutien aux administrations fiscales nationales</p> <p>4.3.1: Amélioration de la gouvernance démocratique et de la sécurité juridique des contribuables</p> <p>4.3.2 : Développement de l'expertise fiscale dans les universités</p>	<p><i>Pôle, PNUD, Gouvernements, Universités, Organes de contrôle</i></p>	<p>Coût total Résultat 4 2014-2017 : 1 175 500 US\$</p>
<p>RESULTAT 5 :</p> <p>Capacités de mobilisation des recettes fiscales locales améliorées</p>	<p>Produit 5.1: Des collectivités locales dotées de diagnostics complets de la fiscalité locale</p> <p><i>Cibles 5.1 :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Diagnostic de 12 collectivités locales réalisé dans au moins 4 pays</i> - <i>Développement de mécanismes de dialogue et d'échange d'information entre collectivités locales et administrations fiscales nationales dans au moins 4 pays</i> 	<p>5.1.1: Appui des collectivités locales dans le diagnostic complet de leur potentiel fiscal</p> <p>5.1.2 : Promotion de processus participatifs pour améliorer la gestion fiscale locale</p>	<p><i>Pôle, PNUD, Gouvernements, collectivités locales</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Conseiller technique fiscalité locale (4 ans); poste non pourvu - Consultants - Ateliers - Frais de mission (transports+DSA)
	<p>Produit 5.2: Des capacités des acteurs des collectivités locales renforcées</p> <p><i>Cibles 5.2 :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>appuis sur la gestion des systèmes d'information de fiscalité locale dans au moins 4 pays</i> - <i>formations sur le recouvrement des recettes locales assurées dans au moins 6 pays</i> 	<p>5.2.1: Appui aux collectivités locales en matière de systèmes d'information et de formation des cadres locaux en gestion des impôts</p> <p>5.2.2 : Renforcement des capacités des agents des collectivités locales en matière de recouvrement</p>	<p><i>Pôle, PNUD, Gouvernements, collectivités locales</i></p>	<p>Coût total Résultat 5 2014-2017 : 747 000US\$</p>

RESULTATS ATTENDUS	PRODUITS ET CIBLES	ACTIVITES INDICATIVES	PARTIES RESPONSABLES	INTRANTS
RESULTAT 6 (TRANSVERSAL) : Outils renforcés pour la formation et la gestion des connaissances	Produit 6.1 : Plateforme de formation en ligne opérationnelle et performante dans la durée sans rupture de service <i>Cible 6.1 :</i> - Plateforme diffusant son offre sur les pays du périmètre	6.1.1 : Installation et rodage de la plateforme 6.1.2 : Mise en place des conditions de pérennisation de la plateforme	<i>Pôle, PNUD, Gouvernements, UEMOA, CEMAC, Universités, ENA, Institut des finances publiques</i>	- 1 Coordonnateur (4 ans) - 1 Chargé de Communication (4 ans) - 1 Assistant administratif et financier (4 ans)
	Produit 6.2 : Des offres de formation en ligne complètes et exploitées à partir d'une approche contractuelle avec les structures régionales ou nationales de formation <i>Cibles 6.2 :</i> - 5 modules de formation nouveaux par an - 2 partenariats nouveaux avec des ENA(M) ou autres institutions par an	6.2.1 : Développement des offres de formation dans les domaines ciblés de gestion des politiques publiques 6.2.2 : Mise en place de cadres de partenariats avec les structures nationales et régionales de formation	<i>Pôle, PNUD, Gouvernements, UEMOA, CEMAC, Universités, ENA, Institut des finances publiques</i>	- 1 Conseiller technique Formation (4 ans) - Consultants (y compris Intégration Genre & Emploi) - Ateliers
	Produit 6.3 : Des produits de communication et de gestion des connaissances valorisant le Pôle comme « hub régional » de capitalisation opérationnelle sur les pratiques de gestion des politiques publiques <i>Cibles 6.4 :</i> - 2 ateliers régionaux par an - 10 produits de capitalisation (hors guide) par an - 5 participations par an à des ateliers d'échanges - 4 Newsletter par an - 1 site internet actualisé et opérationnel	6.3.1 : Renouvellement et développement des travaux d'analyse et notes de capitalisation 6.3.2 : Mise en œuvre d'ateliers régionaux de capitalisation 6.3.3 : Participation aux réseaux d'échanges régionaux et internationaux 6.3.4 : Gestion des outils de communication (site web, newsletters, etc.)	<i>Pôle, PNUD, Tous acteurs partenaires</i>	- Equipements (y compris plateforme e-learning) - Facilités et administration (GMS, 7%) - Frais de mission (transports+DSA) ¹⁰ - Participation aux frais communs du bureau de liaison de Dakar Coût total Résultat 6 2014-2017 : 3 686 160 US\$

¹⁰ Prend en compte l'ensemble des coûts des missions des conseillers techniques affectées aux fonctions « transversales » (formation, etc.) ainsi que les coûts des missions du Coordonnateur.

RECAPITULATIF DU BUDGET POUR LA PERIODE 2014-2017 (en US\$)

	2014	2015	2016	2017	Total 2ème Phase
Coûts du Projet (2014-2017)	3 005 159	2 852 500	2 804 500	2 870 000	11 532 160
<i>dont Gestion du projet (a)</i>	553 409	397 500	362 500	417 500	1 730 910
y compris GMS (b)	28 909	14 500	14 500	14 500	54 575
et e-learning	152 000	125 000	125 000	125 000	527 000
<i>dont Suivi et évaluation</i>	0	30 000	0	60 000	90 000
Total Budget					
Contribution PNUD (c)	785 000	580 000	580 000	580 000	2 525 000
-siège et programmes régionaux	500 000	500 000	500 000	500 000	2 000 000
- bureau pays	80 000	80 000	80 000	80 000	320 000
- CT formation (9 mois)	205 000				205 000
Contribution du Gouvernement français (d)	1 654 140	1 339 144	1 079 144	1 079 144	5 151 573
- Dépenses salariales: Financement de l'assistance technique (ETI)	1 304 000	1 072 000	872 000	872 000	4 120 000
- Contribution programmatique	158 203	207 144	207 144	207 144	779 636
-transfert projet France	131 937				131 937
- VNU /Coopération française	60 000	60 000			120 000
Reliquat Phase I (Trust Fund France) e)	387 509				387 509
Total contributions	2 826 649	1 919 144	1 659 144	1 659 144	8 064 082
Financement à rechercher	178 510	933 356	1 145 356	1 210 856	3 468 077

- (a) Prise en compte dans les coûts afférents au résultat 6 des seules dépenses liées à la gestion générale du projet: personnel (coordonnateur, VNU, assistant administratif et financier); équipement pour l'ensemble du projet (y compris pour la plateforme de e-learning). N'y sont pas inclus notamment les coûts des experts Formation et Genre ou les dépenses afférentes aux évaluations.
- (b) GMS: sont appliqués seulement aux contributions des partenaires, contribution française, les fonds PNUD (core) n'étant pas assujettis à ce prélèvement.
- (c) La contribution du PNUD comprend une enveloppe estimée à 500 000 US\$ par an mobilisée au niveau du siège ou des programmes régionaux (augmentée du reliquat de financement sur le programme régional Gouvernance – 267 000 US\$ dont 200 250 supposés pour 2014 pour le financement du CT formation). Elle prend en compte par ailleurs une enveloppe prévisionnelle de 80 000 US\$ par an de financement direct par les bureaux pays.
- (d) Les conseillers techniques (ETI) n'ont pas le même coût. Il a été retenu un coût variant de 168 000 US\$ par an à 200 000 \$.
- (e) Solde du Trust fund (France) 2013 reporté en 2014. Données août 2014.

IX. PLAN DE TRAVAIL ANNUEL

Année 2014

RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PLANIFIEES	CALENDRIER				PARTIE RESPONSABLE	BUDGET PROGRAMME		
		T1	T2	T3	T4		SOURCE DE FINANCEMENT	DESCRIPTION DE LA DEPENSE	MONTANT (US\$)
RESULTAT 1 : Capacités de planification et de cadrage macroéconomique des politiques publiques renforcées							France	1 CT Planification & SE	168 000
							France	1 CT Cadrage macro	200 000
							France/PNUD/ Bureau pays	Coût des missions	143 500
							France/PNUD	Consultants (genre, etc.)	30 000
								TOTAL RESULTAT 1	561 500
Produit 1.1: Des processus d'élaboration des stratégies nationales de développement renforcés et une qualité des documents améliorée <i>Cibles 1.1 :</i> - 3 diagnostics rapides - 2 SND appuyées (prenant en compte le genre et l'emploi) - 1 cadre instit./jurid. appuyé - 1 guide de planification nationale - 4 sessions de formation planification	1.1.1: Systématisation des diagnostics PPBSE	X	X			<i>Pôle, PNUD, Gouvernements,</i>			
	1.1.2 : Appui à l'élaboration des stratégies nationales de développement (SND)	X	X	X	X				
	1.1.3 : Promotion de cadres institutionnels et juridiques pour les systèmes de planification		X		X				
	1.1.4 : Intégration du genre et de l'emploi dans les stratégies nationales de développement		X	X	X				
	1.1.5 : Capitalisation et production de guides et d'analyses sur les processus de planification		X	X					
	1.1.6 : Formations sur la planification				X				
Produit 1.2: Des capacités de planification sectorielle, régionale et locale améliorées	1.2.1: Appui au pilotage de processus de planification sectorielle		X	X		<i>Pôle, PNUD, Gouvernements,</i>			

RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PLANIFIEES	CALENDRIER				PARTIE RESPONSABLE	BUDGET PROGRAMME		
		T1	T2	T3	T4		SOURCE DE FINANCEMENT	DESCRIPTION DE LA DEPENSE	MONTANT (US\$)
Cibles 1.2 : - 1 guide de planification sectorielle (intégrant le genre et l'emploi) - 2 sessions de formation planification sectorielle - 1 Politique Nationale Genre appuyée - 1 audit genre réalisé - 2 participations aux formations GEPMI	1.2.2 : Appui au pilotage de processus de planification territoriale				x	collectivités locales			
	1.2.3 : Appui à la prise en compte du genre et de l'emploi dans les stratégies sectorielles au niveau national et régional		x	x	x				
Produit 1.3: Des travaux de cadrage macroéconomique et de suivi conjoncturel fondés sur des outils adaptés et des capacités, techniques et de dialogues, renforcés au sein des services concernés Cibles 1.3 : - 2 cadrages macro/SND - 1 modèle de prévision macro appuyé - 3 pays/an pour le suivi du cadrage et conjoncture (y compris formation) - Participation aux ateliers régionaux ; missions suivi macro CEMAC/CEEAC	1.3.1 : Appui aux travaux de cadrage macroéconomique des SND		x		x	Pôle, PNUD, Gouvernements, CEEAC, UEMOA, CEMAC			
	1.3.2 : Appui aux travaux de modélisation	x	x	x	x				
	1.3.3 : Développement des outils de cadrage et de suivi de la conjoncture	x	x	x	x				
	1.3.4 : Renforcement des activités de cadrage et suivi macroéconomiques au niveau régional			x	x				
	1.3.5 : Capitalisation et produits de formation sur le cadrage macroéconomique	x	x	x	x				
RESULTAT 2 : Transition du budget de moyens au budget de programmes assurée							1 CT Programmation Budgétaire	168 000	
							1 CT Budget & exécution	200 000	
							Coût des missions	133 000	
							Consultants	30 000	
							TOTAL RESULTAT 2	531 000	

RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PLANIFIEES	CALENDRIER				PARTIE RESPONSABLE	BUDGET PROGRAMME		
		T1	T2	T3	T4		SOURCE DE FINANCEMENT	DESCRIPTION DE LA DEPENSE	MONTANT (US\$)
Produit 2.1: Des stratégies et plans d'actions de réforme des finances publiques adéquats préparés et régulièrement évalués au niveau national et régional <i>Cibles 2.1 :</i> - 2 stratégies & plans de réforme GFP élaborés ou revus - 2 pays appuyés sur le dispositif de suivi des réformes au niveau national - 2 appuis CDMT global réalisés (outil, guide, cadre instit,...) - 1 stratégie régionale de prise en compte du genre validée et opérationnelle	2.1.1 : Formulation ou actualisation de stratégies (schémas directeurs) de réformes de gestion des finances publiques et de leurs plans d'opérationnalisation	X	X	X	X	<i>Pôle, PNUD, Gouvernements, UEMOA, CEMAC</i>			
	2.1.2 : Suivi régional et national des réformes (UEMOA et CEMAC)	X	X	X	X				
	2.1.3 : Généralisation d'outils exhaustifs de cadrage global de dépenses à moyen terme (CBMT en CEMAC et DPBEP en UEMOA) et réforme de la procédure budgétaire globale	X	X	X	X				
	2.1.4 : Formulation et opérationnalisation de stratégies d'intégration du genre dans les CER.			X	X				
Produit 2.2: Des outils et processus de programmation budgétaire pluriannuelle renforcés et progressivement étendus à l'ensemble des institutions publiques, y compris au niveau local <i>Cibles 2.2 :</i> - 4 pays appuyés dans l'élaboration et la revue des budgets programmes et	2.2.1: Renforcement des capacités des institutions nationales en programmation et en budgétisation par programmes	X	X	X	X				
	2.2.2 : Appui et renforcement des capacités en programmation budgétaire au niveau communal								

RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PLANIFIEES	CALENDRIER				PARTIE RESPONSABLE	BUDGET PROGRAMME		
		T1	T2	T3	T4		SOURCE DE FINANCEMENT	DESCRIPTION DE LA DEPENSE	MONTANT (US\$)
<p><i>CDMT ministériels CEMAC/UEMOA (y compris BSG et BSE)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>1 guide BP ou CDMT ministériel</i> - <i>1 pays appuyé pour la BP des collectivités territoriales (guide et/ou modules de formation)</i> - <i>Un guide pratique d'intégration de l'emploi diffusé</i> 	<p>2.2.3 : Appui à la mise en place d'une démarche de programmation budgétaire sensible au genre et à l'emploi</p>			X	X				
<p>Produit 2.3 : Des cadres organisationnels et techniques de la gestion par programmes maîtrisés par les ministères et autres institutions publiques</p> <p><i>Cibles 2.3 :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>2 pays appuyés dans l'élaboration de charte de gestion pluriannuelle</i> - <i>2 pays appuyés dans la mise en place d'outils de dialogue et de contrôle de gestion</i> - <i>2 diagnostics réalisés sur les capacités de gestion</i> 	<p>2.3.1: Appui au processus de réflexion et d'opérationnalisation des nouveaux modes de gestion</p>			X	X	<p><i>Pôle, PNUD, Gouvernements, UEMOA, CEMAC</i></p>			
<p>Produit 2.4 : Une capacité d'exécution budgétaire en mode budget de programme renforcée</p>	<p>2.4.1: Renforcement des capacités d'exécution budgétaire en mode budget-programme</p>					<p><i>Pôle, PNUD, Gouvernements, UEMOA, CEMAC</i></p>			

RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PLANIFIEES	CALENDRIER				PARTIE RESPONSABLE	BUDGET PROGRAMME		
		T1	T2	T3	T4		SOURCE DE FINANCEMENT	DESCRIPTION DE LA DEPENSE	MONTANT (US\$)
Cibles 2.4 : - participation à 2 séminaires d'échanges sur les bonnes pratiques en matière d'exécution et 2 ateliers de formation (régional/national) par an - 2 pays appuyés dans la mise en place de la gestion pluriannuelle - 2 pays appuyés sur les dispositifs de contrôle interne	2.4.2 : Amélioration de l'efficacité du système de contrôle interne				X				
RESULTAT 3 : Dispositifs de suivi & évaluation et contrôle développés au niveau des administrations et des acteurs du contrôle externe							1 CT Planification & SE (non pourvu)		
							1 CT EPP/ Contrôle externe	168 000	
							Coût des missions	119 000	
							Consultants	100 000	
							TOTAL RESULTAT 3	387 000	
Produit 3.1: Des Stratégies nationales de développement et des politiques sectorielles fondées sur des systèmes de suivi-évaluation efficaces et inclusifs Cibles 3.1 : - 2 pays appuyés dans la conception de systèmes de SE - 1 guide de procédures/ plan de SE - 1 ministère appuyé dans la mise en place d'un dispositif d'EPP - 2 sessions de formation en SE - Fiches pratiques d'élaboration des indicateurs genre et emploi disponibles	3.1.1: Conception de systèmes de suivi-évaluation	X	X	X	X	Pôle, PNUD, Gouvernements			
	3.1.2 : Elaboration de plans de suivi-évaluation et des guides de procédures	X	X	X	X				
	3.1.3 : Renforcement des capacités en suivi-évaluation	X	X	X	X				
	3.2.2 : Appui des ministères dans la mise en place d'un dispositif d'évaluation des politiques publiques	X	X						
	3.1.4 : Mise en place d'un système de mesure de la performance qui évalué la promotion de l'égalité du genre				X				

RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PLANIFIEES	CALENDRIER				PARTIE RESPONSABLE	BUDGET PROGRAMME		
		T1	T2	T3	T4		SOURCE DE FINANCEMENT	DESCRIPTION DE LA DEPENSE	MONTANT (US\$)
Produit 3.2: Contrôle externe développé sur la base de dispositifs institutionnels cohérents et des capacités renforcées des administrations, des Parlements, des ISC et des OSC <i>Cibles 3.2 :</i> - 4 sessions de formation pour les Parlementaires - 1 ISC appuyées - 1 session de formation aux ISC sur l'audit de la performance - 1 session de formation/sensibilisation aux OSC - 1 budget citoyen appuyé (guide, appui au processus...)	3.2.1 : Renforcement des capacités de contrôle du budget des parlementaires	X	X	X	X	<i>Pôle, PNUD, Gouvernements, ISC, Parlements, OSC</i>			
	3.2.2: Amélioration des capacités des ISC		X	X	X				
	3.2.3 : Amélioration des capacités des ISC dans le contrôle de la performance des programmes	X	X	X	X				
	3.2.4 : Soutien au développement du dialogue entre les ISC et les Parlements			X	X				
	3.2.5 : Promotion d'un meilleur accès des organisations de la société civile à l'information et renforcement des capacités en matière de contrôle budgétaire	X	X	X	X				
Produit 3.3 : Capacités de suivi de la mise œuvre des réformes par les CER consolidées <i>Cibles 3.3 :</i> - 2 outils de SE de la mise en œuvre des réformes - 2 sessions de formation des utilisateurs du système de SE - missions d'appui au suivi-évaluation conduites par l'UEMOA/CEMAC	3.3.1 : Développement des outils de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des réformes au niveau des CER	X	X	X	X	<i>Pôle, PNUD, Gouvernements, UEMOA, CEMAC</i>			
	3.3.2 : Formation des utilisateurs du dispositif de suivi et d'évaluation et accompagnement à l'appropriation de l'outil	X	X						
RESULTAT 4 : Gouvernance des politiques fiscales renforcée							1 CT Fiscalité nationale	200 000	
							Coût des missions	66 500	
							Consultants	30 000	
							TOTAL RESULTAT 4	296 500	

RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PLANIFIEES	CALENDRIER				PARTIE RESPONSABLE	BUDGET PROGRAMME		
		T1	T2	T3	T4		SOURCE DE FINANCEMENT	DESCRIPTION DE LA DEPENSE	MONTANT (US\$)
<p>Produit 4.1: Des administrations fiscales utilisant des outils de planification et de gestion de la performance</p> <p><i>Cible 4.1 :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 administrations fiscales appuyées pour la mise en place et/ou l'évaluation de leurs cadres de planification 	<p>4.1.1: Mise en place d'un cadre méthodologique adapté</p> <p>4.1.2 : Accompagnement du suivi et de l'évaluation des cadres de gestion adoptés</p>	X	X	X	X	<i>Pôle, PNUD, Gouvernements</i>			
<p>Produit 4.2: Des capacités techniques renforcées au niveau national et régional</p> <p><i>Cible 4.2 :</i></p> <p>Capacités techniques renforcées sur 1 CER et au moins 4 pays</p>	<p>4.2.1: Renforcement des capacités des agents des administrations fiscales nationales</p>	X	X	X	X	<i>Pôle, PNUD, Gouvernements</i>			
	<p>4.2.2 : Appui des CER dans le processus d'intégration fiscale</p>		X	X					
	<p>4.2.3 : Appui des CER dans le renforcement de leurs missions de soutien aux administrations fiscales nationales</p>			X	X				
		X	X						
<p>Produit 4.3: Des mécanismes de protection juridique, d'information, de formation et de dialogue promus pour renforcer la gouvernance fiscale</p> <p><i>Cible 4.3 :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 formations à la fiscalité pour les OSC/organes de contrôle/juges et procureurs organisées 	<p>4.3.1: Amélioration de la gouvernance démocratique et de la sécurité juridique des contribuables</p>			X	X	<i>Pôle, PNUD, Gouvernements, Universités, Organes de contrôle</i>			
	<p>4.3.2 : Développement de l'expertise fiscale dans les universités</p>	X	X	X	X				
RESULTAT 5 :							1 Consultant Fiscalité locale	75 000	
							Coût des missions	63 000	
							Consultants	30 000	

RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PLANIFIEES	CALENDRIER				PARTIE RESPONSABLE	BUDGET PROGRAMME		
		T1	T2	T3	T4		SOURCE DE FINANCEMENT	DESCRIPTION DE LA DEPENSE	MONTANT (US\$)
Capacités de mobilisation des recettes fiscales locales améliorées								TOTAL RESULTAT 5	168 000
Produit 5.1: Des collectivités locales dotées de diagnostics complets de la fiscalité locale	5.1.1: Appui des collectivités locales dans le diagnostic complet de leur potentiel fiscal		X	X	X	Pôle, PNUD, Gouvernements, collectivités locales			
<i>Cibles 5.1 :</i> - Diagnostic de 4 collectivités locales réalisé dans au moins 1 pays - Développement de mécanismes de dialogue et d'échange d'information entre collectivités locales et administrations fiscales nationales dans au moins 1 pays	5.1.2 : Promotion de processus participatifs pour améliorer la gestion fiscale locale			X	X				
Produit 5.2: Des capacités des acteurs des collectivités locales renforcées	5.1.1: Appui aux collectivités locales en matière de systèmes d'information et de formation des cadres locaux en gestion des impôts	X	X	X	X	Pôle, PNUD, Gouvernements, collectivités locales			
<i>Cibles 5.2 :</i> - appuis sur la gestion des systèmes d'information de fiscalité locale dans au moins 1 pays - formations sur le recouvrement des recettes locales assurées dans au moins 2 pays	5.2.2 : Renforcement des capacités des agents des collectivités locales en matière de recouvrement			X	X				
RESULTAT 6 (TRANSVERSAL) : Outils renforcés pour la formation et la gestion des connaissances								1 Coordonnateur	200 000
								1 CT Formation	200 250
								E-learning : équipements spécifiques, hébergement plateforme, développement des cours	152 000

RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PLANIFIEES	CALENDRIER				PARTIE RESPONSABLE	BUDGET PROGRAMME		
		T1	T2	T3	T4		SOURCE DE FINANCEMENT	DESCRIPTION DE LA DEPENSE	MONTANT (US\$)
							1 CT Intégration Genre & Emploi non pourvu		
							1 VNU Chargé de Com. & gestion des connaissances	60 000	
							1 Assistant admin & fin.	37 500	
							Divers fonctionn. publication,...	20 000	
							Equipement, fourniture	25 000	
							Participation aux frais communs du bureau de liaison de Dakar	30 000	
							Coût des missions/ réserve	157 500	
							Ateliers régionaux (2/an)	150 000	
							Suivi & évaluation	0	
							Facilités et administration (GMS, 7%)	28 909	
							TOTAL RESULTAT 6	1 061 159	
Produit 6.1 : Plateforme de formation en ligne opérationnelle et performante dans la durée sans rupture de service <i>Cible 6.1 :</i> - <i>Plateforme opérationnelle et cadre de gestion et d'alimentation formalisé avec les différents partenaires</i>	6.1.1 :Installation et rodage de la plateforme	X	X			<i>Pôle, PNUD, Gouvernements, UEMOA, CEMAC, Universités, ENA, Institut des finances publiques</i>			
	6.1.2 :Mise en place des conditions de pérennisation de la plateforme		X	X	X				
Produit 6.2 : Des offres de formation en ligne complètes et exploitées à partir d'une approche contractuelle avec les	6.2.1 :Développement des offres de formation dans les domaines ciblés de gestion des politiques publiques	X	X	X	X	<i>Pôle, PNUD, Gouvernements, UEMOA, CEMAC, Universités, ENA,</i>			

RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PLANIFIEES	CALENDRIER				PARTIE RESPONSABLE	BUDGET PROGRAMME		
		T1	T2	T3	T4		SOURCE DE FINANCEMENT	DESCRIPTION DE LA DEPENSE	MONTANT (US\$)
structures régionales ou nationales de formation <i>Cibles 6.2 :</i> - 5 modules de formation nouveaux - 2 partenariats nouveaux avec des ENA(M) ou autres institutions	6.2.2 : Mise en place de cadres de partenariats avec les structures nationales et régionales de formation	X	X	X	X	<i>Institut des finances publiques</i>			
Produit 6.3 : Des produits de communication et de gestion des connaissances valorisant le Pôle comme « hub régional » de capitalisation opérationnelles sur les pratiques de gestion des politiques publiques <i>Cibles 6.3 :</i> - 1 atelier régional - 10 produits de capitalisation - 5 participations à des ateliers d'échanges - 4 Newsletter	6.3.1 :Renouvellement et développement des travaux d'analyse et notes de capitalisation	X	X	X	X	<i>Pôle, PNUD, Tous acteurs partenaires</i>			
	6.3.2 :Mise en œuvre d'ateliers régionaux de capitalisation		X	X					
	6.3.3 : Participation aux réseaux d'échanges régionaux et internationaux	X	X	X	X				
	6.3.4 : Gestion des outils de communication (site web, newsletter,...)	X	X	X	X				

ANNEXE 1 : LISTE DES ACRONYMES

ACBF	African Capacity Building Foundation
ADETEF	Assistance au Développement des Échanges en Technologies Économiques et Financières
AE	Autorisation d'Engagement
AECID	Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement
AFRITAC	Centre Régional d'Assistance Technique du FMI pour l'Afrique
AFRISTAT	Observatoire Economique et Statistique d'Afrique Subsaharienne
AIST	Association Internationale des Services du Trésor
ARD	Agence Régionale de Développement
BAD (BAfD)	Banque Africaine du Développement
BIT	Bureau International du Travail
BM	Banque Mondiale
BP	Budget Programme
BRA/RBA	Bureau Régional pour l'Afrique (PNUD) / Regional Bureau for Africa (UNDP)
BSE	Budgétisation sensible à l'emploi
BSG	Budgétisation sensible au genre
CABRI	Collaborative Africa Budget Reform Initiative
CADERT	Centre autonome d'études et de renforcement des capacités pour le développement Togo
CBMT	Cad战略 Global de Dépenses à Moyen Terme
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CDSMT	Cadre de Dépenses sectoriel à Moyen Terme
CEEAC	Communauté Economique des Etats d'Afrique Centrale
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CER	Communautés Economiques Régionales
CERISE	Cellule Régionale d'Intelligence Stratégique et Economique
CHFP	Cadre harmonisé des finances publiques
CMAP	Centre Mauritanien d'Analyse de Politiques
CO	Country Office (Bureau-Pays du PNUD)
CP	Crédit de Paiement
CRD	Centre Régional de Dakar
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CREDAF	Centre de Rencontre des Administrations Fiscales
CUA	Commission de l'Union Africaine
DEVCO	Direction Générale de Développement et Coopération, Union Européenne
DGFIP	Direction Générale des Finances Publiques française
DPBEP	Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle
DOB	Débat d'Orientation Budgétaire
DPPD	Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
DSCRP	Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
ENSAE	Ecole Nationale de la Statistiques et d'Analyse Economique
ENA	Ecole Nationale d'Administration
ENAM	Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
EPP	Evaluation des politiques publiques
ETI	Expert Technique International

FED	Fonds Européen de Développement
FMI	Fonds Monétaire International
FOHBAC	Forum des Hauts fonctionnaires du Budget de l’Afrique Centrale
GEPMI	Gender and Economic Policy Management Initiative
GFP	Gestion des Finances Publiques
GIZ	(Deutsche) Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Coopération allemande)
GMS	General Management Support
IAG	Institut Africain de la Gouvernance
IDEP	African Institute for Economic Development and Planning
IEF	Institut de l’Economie et des Finances
INS	Institut National de Statistique
INTOSAI	International Organisation of Supreme Audit Institutions
ISC	Institutions Supérieures de Contrôle
JPO	Junior Professional Officer (Jeune Expert Associé)
MAE	Ministère des Affaires Etrangères (France)
MFPE	Ministère de la Fonction Publique et de l’Emploi
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD	Objectifs pour le Développement Durable
OMD	Objectifs du millénaire pour le Développement
OSC	Organisations de la Société Civile
PAI	Projet d’Appui Institutionnel
PAP	Plan d’Actions Prioritaires
PAP	Projet Annuel de Performance
PIB	Produit Intérieur Brut
PIP	Programme d’Investissement Public
PND	Plan National de Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPBSE	Planification, Programmation Budgétaire, Suivi-Evaluation
PPTTE	Initiative en faveur des Pays Pauvres Très Endettés
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RAP	Rapport Annuel de Performance
SBAA	Accords de base type en matière d’assistance
SCAC	Service de Coopération et d’Action Culturelle français
SCADD	Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable
SCRP	Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
SE	Suivi Evaluation
SND	Stratégie Nationale de Développement
SNDS	Stratégie Nationale de Développement de la statistique
UA	Union Africaine
UE	Union européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNCDF	United Nations Capital Development Fund
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UPL	Universal Price List
VNU	Volontaire des Nations Unies
YERP	Youth Employment Regional Programme

ANNEXE 2 : INFORMATIONS SYNTHETIQUES SUR LES ETATS DU PERIMETRE D'INTERVENTION DU POLE

	Population (million d'habitants) (1)	PIB par habitant (US\$)	IDH (2)		Taux de pression fiscale (3)	Indice de budget Ouvert	Transposition des directives de mars et juin 2009 (UEMOA) et décembre 2011 (CEMAC) (5)
			Valeur	Rang (6)			
<i>Pays de l'Union économique et monétaire Ouest Africaine (UEMOA)</i>							
Benin	9,0	737	0,436	166	15,90	1	Transposée : directive loi de finances
Burkina-Faso	16,3	664	0,343	183	14,50	23	Transposée : directive Code de transparence
Côte d'Ivoire	22,7	1 062	0,432	168	17,00	Non	Transposées : directives loi de finances et Code de transparence
Guinée Bissau	1,5	576	0,364	176	8,20	Non	Transposée : directive loi de finances
Mali	15,4	669	0,344	182	14,50	43	Transposées : directives loi de finances et Code de transparence
Niger	15,7	399	0,304	186	13,00	4	5 textes sur 6 transposés (manque le Code de transparence)
Sénégal	12,8	1 076	0,470	154	14,50	10	Tous les textes ont été transposés
Togo	6,0	506	0,459	159	14,60	Non	Aucun texte n'a été transposé

Pays de Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC)

Cameroun	21,7	1 230	0,495	150	10,60	10	Pas de texte transposé
Congo	4,34	3 714	0,534	142	10,40	Non	Transposée : directive loi de finances
Gabon	1,63	10 654	0,683	106	2,40	Non	Aucun texte transposé
Guinée équatoriale	1,62	14 661	0,554	136	9,50	0	Aucun texte transposé
Centrafrique	4,53	456	0,352	180	7,80	Non	Aucun texte transposé
Tchad	12,45	892	0,340	184	5,10	3	Transposée : directive loi de finances

Autres pays de la zone d'intervention du Pôle

Guinée	11,45	407	0,304	178	(Non disponible)	Non	Pas concernée
Mauritanie	3,80	1 247	0,355	155	(Non disponible)	Non	Pas concernée
Rép. Dém. du Congo	65,71	330	0,467	186	(Non disponible)	18	Pas concernée

(1) Source UEMOA et Banque Mondiale (pour les données de la CEMAC, de la Guinée, de la Mauritanie et de la République démocratique du Congo)

(2) Indice de développement humain (source rapport du PNUD 2012)

(3) Hors recettes pétrolières

(4) Donnée provenant du site IZF

(5) Délai : 1^{er} janvier 2012 pour l'UEMOA et 1^{er} janvier 2014 pour la CEMAC

(6) Sur 186 car s'il y a bien 193 Etats membres des Nations-Unies, le rapport 2012 n'a pas fourni de données pour 7 Etats (Tuvalu, Somalie, Saint-Marin, Nauru, Monaco, Iles Marshall et République démocratique de Corée)

ANNEXE 3 : DESCRIPTIF SOMMAIRE DES MISSIONS ASSUREES PAR LES CONSEILLERS TECHNIQUES DU POLE

INTITULE DU POSTE	DESCRIPTIF DES MISSIONS
<p>Coordonnateur du Pôle</p>	<p><u>Stratégie et pilotage des activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Piloter et effectuer le suivi général de la mise en œuvre du projet « Pôle Stratégies de développement et finances publiques » ▪ Finaliser la préparation du document de projet encadrant la seconde phase du Pôle (2014-2017) et veiller à ce que le processus de validation s'appuie sur une concertation la plus large possible ; ▪ Définir les plans de travail annuels du Pôle (programmation détaillée par pays/zone et par thème) et assurer leur programmation financière ; ▪ Elaborer en amont les plans de collaboration annuels avec les différents bureaux de pays du PNUD, en lien étroit avec les SCAC/Ambassades de France ; ▪ Définir et organiser les appuis du Pôle envers les Commissions économiques régionales et les pays partenaires ; ▪ Elaborer le rapport annuel du Pôle soumis au Comité d'Orientation stratégique ainsi que les rapports trimestriels résumés ; ▪ Participer aux travaux conjoints de planification et de suivi au sein du Centre régional du PNUD (Addis-Abeba) ; ▪ Favoriser l'insertion du Pôle au sein du PNUD notamment en poursuivant et en intensifiant les collaborations avec les autres unités et programmes du Centre régional d'Addis-Abeba ; ▪ Développer et maintenir à jour les outils de gestion et de suivi du projet ; ▪ Superviser les enquêtes annuelles de satisfaction, principalement auprès des bureaux pays du PNUD, des SCAC et des institutions bénéficiaires de l'appui du Pôle, et assurer la prise des mesures correctives éventuellement nécessaires pour améliorer la qualité des interventions. <p><u>Gestion et coordination de l'équipe :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valider les programmes de travail individuels des conseillers, sur la base du plan de travail annuel du Pôle, suivre leur mise en œuvre, contrôler la qualité des produits et apprécier les performances des conseillers au regard des objectifs définis dans le cadre des procédures annuelles d'évaluation ; ▪ Veiller à optimiser l'utilisation des ressources humaines dans la réponse apportée aux différentes requêtes de soutien ; ▪ Créer un environnement de travail favorable à la motivation des conseillers ; ▪ Veiller à la bonne communication au sein de l'équipe des informations opérationnelles et stratégiques (missions en cours/prévues, orientations stratégiques discutées avec le PNUD et la France, négociation de nouveaux partenariats, etc) ; ▪ Favoriser la formation continue de l'équipe ; <p><u>Partenariat :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser et préparer le Comité d'orientation stratégique annuel réunissant les partenaires techniques et financiers du Pôle ; ▪ Diffuser les résultats auprès des partenaires financiers et les informer des activités en cours d'exercice à leur demande ; ▪ Promouvoir, dans les champs d'intervention du Pôle, la coordination sur le terrain des actions entre les services de coopération des partenaires financiers et les bureaux de pays du PNUD ; ▪ Représenter le Pôle dans les réunions des instances régionales et auprès des partenaires ; ▪ Développer les partenariats techniques et financiers, en lien avec le MAE et le BRA/PNUD, susceptibles de renforcer la soutenabilité financière du projet et la coordination des actions des partenaires au développement sur le terrain. <p><u>Capitalisation/ Gestion des connaissances :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser des événements régionaux permettant des échanges d'expériences Nord-Sud et Sud-Sud ; ▪ Veiller à l'élaboration de travaux de capitalisation par les experts ainsi que de supports adaptés pour alimenter la plateforme de formation en ligne du Pôle ; ▪ Encadrer la production de la note d'information trimestrielle du Pôle ;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer les outils de communication externe et de diffusion des travaux du Pôle et promouvoir la participation et visibilité du Pôle dans les réseaux professionnels et les réseaux d'échange du PNUD.
Conseiller technique en Cadrage Macroéconomique et Planification des Politiques Publiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apporter une expertise technique à l'amélioration des méthodes et outils de prévisions macroéconomiques et d'analyse des politiques économiques dans les pays couverts par le Pôle ; ▪ Appuyer les administrations nationales dans les différentes phases d'élaboration des cadres macroéconomiques en amont de la planification stratégique et du processus budgétaire ; ▪ Assister les administrations nationales dans les processus de formulation des stratégies de développement et de réduction de la pauvreté ; ▪ Contribuer à l'appui du Pôle dans le développement des outils de programmation budgétaire pluriannuelle (Cadres de Dépenses à Moyen Terme globaux, sectoriels ou ministériels) et d'élaboration des politiques sectorielles ; ▪ Conduire des diagnostics des capacités nationales relatifs aux fonctions de planification, de cadrage macroéconomique et d'analyse des politiques économiques ; ▪ Autres missions à caractère transversal communes aux CT (cf. infra).
Conseiller technique en Planification et Evaluation des Politiques Publiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apporter une expertise technique dans l'amélioration des méthodes et outils de planification nationale du développement (plans de développement, stratégies nationales de croissance et de réduction de la pauvreté, plans d'actions prioritaires, politiques sectorielles, transversales et régionales) dans les pays couverts par le Pôle ; ▪ Appuyer les administrations nationales dans les différentes phases de préparation, de revue et d'évaluation de leurs stratégies de développement et de réduction de la pauvreté ; ▪ Concevoir et diffuser des outils méthodologiques, en particulier dans les domaines de la conception de plans d'actions prioritaires, de l'élaboration de documents de politique sectorielle et de l'évaluation des politiques publiques ; ▪ Contribuer à l'appui du Pôle dans le développement des outils de programmation budgétaire pluriannuelle (Cadres de Dépenses à Moyen Terme globaux, sectoriels ou ministériels) et d'élaboration des politiques sectorielles ; ▪ Conduire des diagnostics des capacités nationales en matière de planification – programmation budgétaire – suivi & évaluation (PPBSE) ; ▪ Autres missions à caractère transversal communes aux CT (cf. infra).
Conseiller technique en Finances Publiques et Développement Parlementaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Piloter et effectuer le suivi de la mise en œuvre du volet « Parlements » du projet du Pôle 2011-2015 ; ▪ Définir et organiser les appuis du Pôle envers les institutions parlementaires, conjointement avec la pratique Gouvernance et des Bureaux-Pays du PNUD de la région et conformément à la Stratégie Gouvernance de la coopération française ; ▪ Contribuer à la définition et à l'organisation des appuis du Pôle envers les cours des comptes et organisations de la société civile réalisant un contrôle de l'action gouvernementale ; ▪ Mettre en place des partenariats/activités conjoints avec des institutions spécialisées dans le domaine du développement parlementaire et des parlements de pays développés, notamment l'Assemblée nationale française et le Sénat français ; ▪ Réaliser des missions de conseil et d'appui auprès d'institutions parlementaires des pays de la région (exemples : mise en place de cadres de suivi-évaluation, missions d'évaluation parlementaire, organisation de débats d'orientation budgétaire, mise en place d'unités d'études budgétaires, etc.) ; ▪ Réaliser des missions de formations auprès d'institutions parlementaires des pays de la région (et éventuellement des organisations de la société civile et des Cours des comptes). ▪ Fournir des appuis dans d'autres champs de compétence du Pôle tels que la planification, la budgétisation ou le suivi-évaluation ; ▪ Contribuer aux efforts de gestion et d'accumulation des connaissances sur le développement parlementaire au sein du Pôle et du PNUD (via les réseaux de pratiques et teamworks). ▪ Autres missions à caractère transversal communes aux CT (cf. infra).
Deux conseillers techniques en Budget et Finances Publiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apporter une expertise technique à la mise en œuvre des réformes budgétaire et de finances publiques dans les pays d'Afrique de l'ouest et du centre couverts par le Pôle. ▪ Appuyer les processus régionaux de réforme budgétaire, en particulier dans les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appuyer les administrations nationales dans les différentes phases du processus budgétaire ; ▪ Appuyer les administrations nationales dans la prise en compte des stratégies de développement et de réduction de la pauvreté dans les outils et documents budgétaires ; ▪ Apporter aux pays une expertise technique dans la formulation d'outil de pilotage de la procédure budgétaire (ex. Cadre de Dépenses à Moyen Terme global - CDMT) ; ▪ Appuyer la formulation de budgets-programmes (BP) sectoriels auprès des administrations couvertes par le Pôle ; ▪ Participer à l'élaboration de guides méthodologiques pour l'utilisation et l'appropriation des outils budgétaires cités précédemment (CDMT, BP) et des réformes ; ▪ Conduire des diagnostics des capacités nationales en planification, programmation, budgétisation, suivi et évaluation et formuler des plans de renforcement des capacités . ▪ Autres missions à caractère transversal communes aux CT (cf. infra).
Conseiller technique en fiscalité nationale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apporter une expertise technique à la mise en œuvre des réformes fiscales dans les pays d'Afrique de l'ouest et du centre couverts par le Pôle ainsi qu'au niveau des organisations régionales (UEMOA, CEMAC, CEDEAO) pour les questions fiscales communautaires ; ▪ Appuyer les administrations nationales dans l'amélioration de leurs systèmes et outils fiscaux afin d'améliorer le rendement fiscal et contribuer à accroître les recettes propres des Etats (espace fiscal) afin de permettre un autofinancement des stratégies de développement ; ▪ Appuyer les initiatives de renforcement des capacités des administrations fiscales des Etats de la zone de couverture ; ▪ Renforcer les capacités des administrations fiscales dans la prévision et le suivi des recettes fiscales en formulant des outils adéquats ; ▪ Participer à l'élaboration de guides méthodologiques pour l'utilisation et l'appropriation des outils cités précédemment et/ou la mise en œuvre des réformes fiscales ; ▪ Conduire des diagnostics des capacités, des systèmes, des ressources et des outils fiscaux des Etats et formuler des pistes de d'amélioration ; ▪ Fournir des appuis dans d'autres champs de compétence du Pôle tels que la planification, le suivi-évaluation ou la budgétisation. ▪ Autres missions à caractère transversal communes aux CT (cf. infra).
Conseiller Technique en Formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutenir la stratégie de formation à distance du Pôle et apporter un appui-conseil permanent pour son développement ; ▪ Administrer la plateforme e-learning et proposer/requérir toute assistance technique pour son développement, son hébergement, sa sauvegarde et sa maintenance ; ▪ Assurer la continuité de la formation e-learning du Pôle et prendre toutes les mesures nécessaires au bon fonctionnement de la plateforme ; ▪ Former et assister les membres du Pôle dans (i) la maîtrise des outils e-learning, (ii) l'élaboration et la mise à jour des contenus dynamiques de formation, (iii) leur mise en ligne, (iv) leurs modes de gestion (enseignants, tuteurs) ; ▪ Assister le coordonnateur du Pôle dans les relations avec les différents intervenants/partenaires et gérer tous les contacts et les réunions spécialisés avec les parties prenantes nationales et internationales dans la formation en ligne fournie par le Pôle ; ▪ Former les enseignants, tuteurs, managers, apprenants et autres utilisateurs désignés, dans les différents pays membres de l'UEMOA et de la CEMAC, à la plateforme de formation (confection de contenu, inscription, connexion, apprentissage...); ▪ Appuyer le Pôle dans la mise en place de partenariats durables avec les centres de formation (Ecoles nationales d'administration, centres de perfectionnement des régies financières, universités, etc.) ; ▪ Superviser le développement de cursus « métiers » délivrés par la plateforme constitutifs d'une formation diplômante ; ▪ Contribuer à faire connaître la formation e-learning du Pôle auprès des institutions publiques et privées d'enseignement et de formation des pays membres et à la mise en place d'un label « Formation Pôle » ;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser les échanges de contenus pédagogiques avec les autres plates-formes e-learning des pays de l’UEMOA et de la CEMAC et du système des Nations-Unies (PNUD, UNU, FMI, BIRD...); ▪ Participer aux manifestations nationales et internationales en rapport avec la formation à distance dans les pays de l’UEMOA et de la CEMAC ; ▪ Renforcer l’accompagnement des administrations des pays d’intervention pour l’appropriation des outils e-learning mis en place par le Pôle aux fins de ses appuis techniques. ▪ Participer à l’information des bureaux PNUD dans les pays membres sur les activités du Pôle en établissement des rapports et synthèses réguliers sur les activités de formation à distance délivrées par le Pôle ; ▪ Assurer un reporting spécifique concernant le fonctionnement de la plateforme (tableau de bord de suivi mensuel des activités e-learning du Pôle; rapport trimestriel sur le partenariat et les échanges de formation entre institutions générés par la plateforme ; rapport semestriel statistique, commenté, sur le fonctionnement de la plateforme de formation ; rapport périodique sur les charges humaines et financières induites par la plateforme). ▪ Autres missions à caractère transversal communes aux CT (cf. infra).
<p>Chargé(e) de la communication, de l’appui à la coordination et au développement</p>	<p><u>Communication et gestion des connaissances</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborer des supports d’information sur les activités du Pôle en anglais et en français (brochures, brèves, publications, etc.); ▪ Développer, mettre à jour et promouvoir le site web du Pôle; ▪ Développer, mettre à jour et promouvoir l’espace du Pôle sur le réseau collaboratif interne aux Nations Unies (Teamworks) ; ▪ Elaborer, publier et diffuser la lettre d’information trimestrielle du Pôle ; ▪ Appuyer le développement de supports de capitalisation des connaissances (préparation de synthèses thématiques, etc.) ; ▪ Diffuser les contributions du Pôle au sein des réseaux pertinents ; ▪ Assurer la maintenance de la base documentaire du Pôle ; ▪ Autres activités de communication et gestion de la connaissance. <p><u>Appui à la coordination</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre à jour les outils de suivi et de reporting des activités du Pôle, en lien avec l’assistante administrative et financière du Pôle ; ▪ Contribuer à la préparation des rapports d’activité et financiers annuels et trimestriels ; ▪ Appuyer les activités opérationnelles du Pôle, y compris les missions, le recrutement de consultants, l’organisation d’ateliers, etc. ▪ Appui à la gestion et à l’alimentation de la plateforme en ligne <p><u>Appui au développement de partenariats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer une veille régulière sur les activités et l’actualité des partenaires actuels et potentiels du Pôle (recherches, benchmarks, notes de synthèse, cartographies par pays) ; ▪ Participer aux rencontres avec les partenaires et rédiger les comptes-rendus ; ▪ Assurer le suivi des conventions de partenariat signées par le projet, notamment avec des institutions de formation ou des centres nationaux de renforcement de capacités.
<p>Assistant(e) administratif (ve) et financier(e)</p>	<p><u>Gestion administrative</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gérer les missions et activités du Pôle (préparatifs des voyages, autorisations, visas,...) ; ▪ Transmettre et suivre les demandes de remboursement ; gérer les fiches de voyage ; ▪ Actualiser le planning d’activités et le fichier de suivi des interventions ; ▪ Autres tâches (leave monitoring, approbation des requêtes, suivi des contrats, correspondances, classement du courrier, base documentaire, fichier des consultants,...) ; <p><u>Gestion financière</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer l’interface entre l’équipe du Pôle et les services des Opérations/Finances du Centre régional, du Bureau de pays et du siège ; ▪ Elaborer les projets de budget annuel sous la supervision du Coordonnateur ; ▪ Gérer le registre des dépenses en conformité avec les principes et les normes d’opérations du PNUD, mettre à jour les comptes ATLAS des équipes Pôle et BCPR et assurer le suivi de ces dépenses ;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualiser mensuellement les prévisions budgétaires annuelles en vue du suivi du taux d'exécution du projet et préparer les rapports trimestriels d'exécution physique et financière <p><u>Gestion des équipements et de la logistique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer le fonctionnement au quotidien des installations ; ▪ Tenir à jour l'inventaire et le suivi des équipements et stocks de fournitures de bureau. <p><u>Organisation des événements des programmes/projets</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer la préparation de l'ensemble des réunions, ateliers et conférences ▪ Appuyer les recherches documentaires effectuées pour la préparation des missions ou pour d'autres travaux des équipes. <p><u>Reporting</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recueillir et compiler des informations en vue de la rédaction des rapports généraux narratifs et financiers d'activité (rapports trimestriels et annuels) ; ▪ Préparer des tableaux de bord de suivi en lien avec les besoins des équipes ;
--	---

Note : Les autres missions à caractère transversal (communes aux différents Conseillers techniques dans leurs domaines respectifs) sont les suivantes :

- Rédiger des notes de pratiques et de capitalisation d'expériences ;
- Formuler des supports de formation (guides didactiques, modules d'atelier,...) et alimenter la plateforme de formation en ligne en produits relevant de l'expertise du conseiller ;
- Conduire des actions de formation auprès des acteurs nationaux et régionaux (administrations, élèves-fonctionnaires, Parlements, Organisations de la société civile) relevant de l'expertise du conseiller ;
- Organiser et/ou animer des événements permettant les échanges d'expériences Nord-Sud et Sud-Sud (ateliers nationaux et régionaux organisés par le Pôle ou impliquant ce dernier comme structure-ressource) ;
- Encadrer les stagiaires issus des administrations de la région Africaine de l'Ouest et du Centre (formation continue) et des écoles nationales des statisticiens et économistes placés auprès du Pôle.
- Planifier et suivre les activités du Pôle dans les pays qui lui seront désignés par le coordonnateur et apporter son expertise technique aux autres membres de l'équipe sur les pays dont ils ont la charge ;
- Assurer une mission de veille sur les innovations, l'environnement législatif et réglementaire, les événements dans les domaines spécifiques relevant de l'expertise du conseiller.

ANNEXE 4 : DESCRIPTIF DES BESOINS COMPLEMENTAIRES EN EXPERTISE (financement non disponible)

<p>Conseiller technique en fiscalité locale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apporter une expertise technique à la mise en œuvre des réformes nationales et régionales relatives à la fiscalité locale et au financement du développement local ; ▪ Contribuer aux programmes nationaux de renforcement des capacités des administrations fiscales des Etats de la zone de couverture, notamment en conseillant et formant les équipes techniques locale dans les principaux domaines d'appuis : gouvernance et fiscalité locale (évaluation des potentiels fiscaux, gestion et recouvrement des impositions...); ▪ Appuyer les administrations locales dans l'amélioration de leurs systèmes et outils fiscaux afin d'améliorer le rendement fiscal et contribuer à accroître les recettes propres des collectivités territoriales ; ▪ Accompagner les initiatives de décentralisation en proposant des solutions en matière de fiscalité locale et en mettant en œuvre de solutions opérationnelles pour améliorer la mobilisation des recettes locales ; ▪ Analyser, capitaliser et diffuser les enseignements et savoir-faire dans le domaine de la gouvernance fiscale locale ; ▪ Participer aux réflexions sur le développement et les outils de mise en œuvre d'une fiscalité locale efficace dans les pays de la zone de couverture du Pôle. ▪ Autres missions à caractère transversal communes aux CT.
<p>Conseiller technique en Evaluation des Politiques Publiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apporter une expertise technique dans l'amélioration des méthodes et outils de planification nationale du développement (plans de développement, stratégies nationales de croissance et de réduction de la pauvreté, plans d'actions prioritaires, politiques sectorielles, transversales et régionales) dans les pays couverts par le Pôle ; ▪ Appuyer les administrations nationales dans les différentes phases de préparation, de revue et d'évaluation de leurs stratégies de développement et de réduction de la pauvreté ; ▪ Concevoir et diffuser des outils méthodologiques, en particulier dans les domaines de la conception de plans d'actions prioritaires, de l'élaboration de documents de politique sectorielle et de l'évaluation des politiques publiques ; ▪ Contribuer à l'appui du Pôle dans le développement des outils de programmation budgétaire pluriannuelle (Cadres de Dépenses à Moyen Terme globaux, sectoriels ou ministériels) et d'élaboration des politiques sectorielles ; ▪ Conduire des diagnostics des capacités nationales en matière de planification – programmation budgétaire – suivi & évaluation (PPBSE) ; ▪ Autres missions à caractère transversal communes aux CT.
<p>Conseiller technique en genre</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuer au renforcement de la dimension genre dans les appuis apportés par le Pôle au sein de la chaîne Planification – Programmation budgétaire – Suivi – Evaluation (PPBSE) ▪ Mise en œuvre de la stratégie interne de prise en compte du genre pour la période 2014-2017 : en s'appuyant sur l'expertise consolidée en planification, programmation budgétaire, S&E, capitalisation et renforcement des connaissances, en travaillant avec les bureaux pays du PNUD, des administrations nationales ou institutions de formation et des organisations régionales et d'autres partenaires techniques et financiers qui œuvrent dans le domaine du genre (UN IDEP). ▪ Mise en œuvre de projets pilote avec la Commission de l'UEMOA pour l'institutionnalisation de la dimension genre dans les programmes et projets de la Commission ; ▪ Proposer, en se fondant sur un repérage des bonnes pratiques de budgétisation sensible au genre (BSG), un projet de manuel de référence pour l'intégration de la dimension genre dans les procédures de programmation budgétaire des pays ciblés, en cohérence avec les dispositions introduites par les nouveaux cadres des finances publiques adoptés respectivement par l'UEMOA et la CEMAC.