

MINISTRE DU PLAN ET
DU DEVELOPPEMENT



République de Côte
d'Ivoire

Union – Discipline –
Travail

PROGRAMME NATIONAL INTEGRE

**APPUI CONJOINT AU DEVELOPPEMENT DES CAPACITES EN PLANIFICATION
STRATEGIQUE, COORDINATION ET SUIVI-EVALUATION DU DEVELOPPEMENT**

Juin 2016



**Programme d'appui au pilotage pour la performance du PND
(programme « 3P ») :**

PROPOSITIONS INITIALES

Brève description

Le programme « 3P » s'inscrit dans un contexte marqué d'une part par l'adoption du Plan National de Développement 2016-2020 qui entend conduire la Côte d'Ivoire vers l'émergence, d'autre part par le lancement récent de l'Agenda 2030 qui va également impacter fortement les politiques publiques de ces prochaines années.

Le PND 2012-2015 a permis, entre autres, à la Côte d'Ivoire de renouer avec une croissance forte, de promouvoir une politique soutenue d'investissement public et d'améliorer la couverture et la qualité des services publics. En termes de gouvernance, le dispositif institutionnel de mise en œuvre du PND n'a pas produit les résultats escomptés avec des organes de pilotage à la fonctionnalité limitée et un système de suivi-évaluation à la fois peu organisé, peu productif et à impact réduit sur les décisions. Tous les compartiments du suivi (pilotage central, suivi des politiques sectorielles, production d'indicateurs statistiques, suivi des engagements des partenaires,...) ont mis en évidence d'importantes lacunes.

Le présent programme vise à apporter les correctifs nécessaires (cadre institutionnel, outils, procédures, expertise du personnel) en vue d'implanter un cadre de suivi-évaluation unifié, cohérent, efficace et pérenne pour une mise en œuvre optimale du nouveau Plan National de Développement couvrant la période 2016-2020. Il comporte deux composantes : (i) la consolidation du cadre général de planification et des pratiques de communication autour des enjeux de l'émergence, et (ii) le développement d'un système de suivi-évaluation pérenne répondant simultanément aux besoins de pilotage du PND et aux exigences liées à l'agenda 2030.

Les six résultats attendus concernent (i) le cadre institutionnel stabilisé, (ii) les

outils de planification et de mobilisation de ressources, (iii) les pratiques et outils de communication, (iv) le suivi des ressources et des résultats de développement, (v) le système national statistique, et (vi) les mécanismes d'évaluation et de contrôle indépendants de l'action gouvernementale.

Le programme sera exécuté sur une période de 36 mois à compter du 1^{er} Octobre ~~2016~~ 2017 et sera financé par un mécanisme de panier commun.

TABLE DES MATIERES

1. ANALYSE DE LA SITUATION	1
1.1. Contexte général	1
1.2. Le dispositif national de pilotage du Plan national de développement	2
1.3. Le Ministère du Plan et du Développement	43
1.4. La chaîne PPPBSE	64
1.5. La gestion de l'aide extérieure	85
1.6. Le système d'information statistique	96
2. STRATEGIE D'INTERVENTION	117
2.1. Justification du projet	117
2.2. But, objectifs, principes directeurs et composantes	138
2.3. Description des actions et activités par résultat	1712
2.4. Indicateurs et risques du projet	3222
3. MODALITES DE GESTION	3524
3.1. Mise en œuvre du projet	3524
3.2. Supervision du projet	3625
4. CADRE DE SUIVI ET EVALUATION	3725
4.1. Cadre de résultats	3725
4.2. Rapports	4731
4.3. Evaluations	4731
5. CONTEXTE JURIDIQUE	4731
6. PLAN PLURIANNUEL DE TRAVAIL	4831
7. BUDGET ET FINANCEMENT DU PROGRAMME	5836
ANNEXE 1 : COUTS ANNUELS DETAILLES PAR RESULTAT, ACTION ET ACTIVITES	6238
ANNEXE 2 : MODELES DE COUTS	7245

1. ANALYSE DE LA SITUATION

1.1. Contexte général

La Côte d'Ivoire qui avait élaboré son premier Plan national de développement dans un contexte post-crise peut se prévaloir aujourd'hui d'acquis importants :

- L'environnement politique et social a été stabilisé et normalisé. Suite à la tenue de nouvelles élections démocratiques en octobre 2015, le Président Alassane Ouattara a été réélu dès le premier tour à la fonction de Président de la République pour un second mandat de cinq ans. Le chef de l'Etat souhaite consolider les efforts de réconciliation nationale et rédiger une nouvelle Constitution, qui devrait être soumise à un référendum en 2016. Il a aussi annoncé que des élections municipales et législatives auront lieu d'ici la fin de l'année.
- Sur le plan économique, la Côte d'Ivoire enregistre depuis quatre ans une croissance rapide du PIB qui a fait reculer la pauvreté. La croissance du PIB a atteint 8,4 % en 2015 et devrait être de 8,5 % en 2016. Tous les secteurs ont profité d'une demande globale vigoureuse et d'une poussée de l'investissement autant privé que public. La progression simultanée des principaux secteurs d'activités est impulsée à la fois par la réforme des régimes encadrant l'activité des entreprises, les programmes d'investissement public et l'augmentation du revenu des ménages. Au terme de quatre années de forte croissance économique, le pays est redevenu le principal pôle de croissance d'Afrique de l'Ouest.
- Le taux de pauvreté, qui avait connu une détérioration considérable entre 1985 et 2008, passant de 10% à 49 % avant de culminer à 51% en 2011, a amorcé une baisse sensible ces quatre dernières années avec un niveau de 46% mesuré par la dernière enquête sur les conditions de vie de 2015. Cette amélioration a concerné aussi bien les zones rurales que les zones urbaines.

Le gouvernement a adopté un nouveau programme national de développement (PND) pour la période 2016-2020. Celui-ci prévoit de grandes réformes structurelles visant à stimuler une croissance soutenue et inclusive, tirée par le secteur privé, et à transformer structurellement l'économie. Le taux moyen de croissance retenue pour la période est de 8,8% sur la période 2016-2020. La Côte d'Ivoire espère ainsi accéder au rang d'économie émergente en 2020, et réduire substantiellement son taux de pauvreté. Les orientations du PND ont reçu en mars 2016 le soutien du FMI avec lequel un nouveau

programme devrait être préparé dans les prochains mois. En outre, le gouvernement vient d'organiser une réunion du Groupe consultatif (Paris, 17-18 mai 2016) au cours de laquelle les bailleurs de fonds ont annoncé un total d'engagements de 15,4 milliards de dollars US dont 12,7 milliards de nouveaux financements. Ces montants témoignent de la confiance retrouvée dans les perspectives nationales.

Parmi l'un des facteurs de succès importants du PND, figure la mise en place d'un système de suivi et évaluation solide et efficace qui conduise à un niveau élevé de coordination des actions gouvernementales et à un pilotage rapproché des projets et réformes prioritaires afin de garantir une prise de décision rapide sur l'accélération ou la correction des actions. Or, l'exécution du PND 2012-2015 a mis en évidence d'importantes faiblesses au niveau du pilotage et du suivi-évaluation du Plan (cf. infra) qu'il va falloir corriger rapidement.

Dans le même temps, de nouveaux défis sont posés comme celui de l'intégration des Objectifs de développement durable dans le suivi des politiques publiques ou encore la surveillance des risques liés aux partenariats publics privés dont la contribution s'avère importante dans la réalisation d'un certain nombre d'objectifs du Plan.

Plus globalement, il s'agit, après avoir renoué avec la planification depuis 2009, de consolider le cadre général de planification nationale en renforçant la qualité et l'articulation des différents instruments et procédures qui sous-tendent l'ensemble de la chaîne PPPBSE (Prospective-Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-Evaluation) dont l'articulation mutuelle des différents éléments est déterminante pour la qualité du suivi-évaluation.

1.2. Le dispositif national de pilotage du Plan national de développement

L'élaboration et la mise en œuvre du PND 2012-2015 puis la préparation du PND 2016-2020 ont mis en évidence plusieurs acquis dont, entre autres :

- la volonté marquée du Gouvernement à faire du Plan national de développement le cadre de référence de toutes les politiques publiques ; le second PND a d'ailleurs fait l'objet d'un projet de loi voté par le Parlement ;

- un engagement affirmé en faveur de la mise en œuvre des réformes majeures, en particulier de celles portant sur les finances publiques et l'application des directives de l'UEMOA dans ce domaine ;
- l'existence de divers cadres de concertation, notamment avec le secteur privé (CCSPE) et les partenaires techniques et financiers (réunions périodiques entre le Premier Ministre et les Chefs des missions diplomatiques).

Néanmoins, d'importantes faiblesses ont été constatées au niveau du dispositif de pilotage dans le cadre de l'exécution du PND 2012-2015. Globalement, celui-ci a peu fonctionné. Ainsi :

- Le Comité de coordination du PND n'est pas opérationnel.
- Les Comités sectoriels sont restés peu fonctionnels pour le premier PND et ils ne sont pas encore installés pour le PND en vigueur.
- Les Comités locaux n'ont pas, de même, été rendus fonctionnels et ne sont, de surcroît, rattachés à aucun échelon territorial ni de l'administration déconcentrée ni des collectivités locales.
- Plusieurs cadres de coordination et cellules techniques de pilotage parallèles coexistent (suivi du PND, suivi de l'aide extérieure, suivi des budgets programmes,...), ce qui complexifie le cadre institutionnel et s'accompagne de risques de redondances d'autant plus qu'aucun protocole ne permet de formaliser l'échange d'informations pour un partage optimisé des données entre ces différents dispositifs.
- Dans l'ensemble, la mise en œuvre du premier PND ne s'est traduite par aucune dynamique de concertation hormis les séquences de présentation des rapports de mise en œuvre ;
- Le suivi-évaluation du PND, qui aurait dû servir de fil conducteur pour une montée en puissance des nouvelles directions de planification et de statistiques (DPS), n'a pas, faute d'impulsions suffisantes, conduit au renforcement programmé des capacités de suivi-évaluation dans les ministères.
- Les modalités proposées pour assurer le dialogue entre l'Etat et les différents acteurs non étatiques se sont révélées inadaptées.

En outre, au niveau plus technique, le suivi-évaluation du PND 2012-2015 n'a pas donné lieu au développement d'un système d'information global basé sur des outils spécifiques de suivi et des protocoles d'échange de données entre le Secrétariat technique et les différents fournisseurs d'information. Le reporting s'est limité aux rapports annuels de mise en œuvre et n'a pas nourri un suivi

rapproché des problèmes d'exécution générant lui-même une prise de décision rapide destiné à accélérer la mise en œuvre des programmes et mesures de réformes du PND.

Pour le nouveau PND, un plan de suivi-évaluation (PSE) a été produit en mai 2016 mais le cadre institutionnel sur lequel il repose ne tire pas suffisamment les leçons du premier Plan ni ne prend correctement en compte le rôle dévolu à des acteurs comme le Parlement, la Cour des comptes, les organisations faitières des collectivités locales, les organisations de la société civile ou le secteur privé. Le PSE nécessite aussi d'être retravaillé afin de déboucher notamment sur une répartition des tâches plus précises et un chronogramme de reporting plus fin qui met bien en évidence les différentes séquences de production des rapports et tableaux de bord et leur lien avec le calendrier budgétaire.

1.3. Le Ministère du Plan et du Développement

Au regard du décret n°070 du 26 janvier 2016, le Ministre du Plan et du Développement est chargé de la mise en œuvre et du suivi de la politique du gouvernement en matière de planification et de programmation du développement. Ce département, qui est au cœur du système national de planification, dispose d'atouts importants pour contribuer au renforcement du pilotage des politiques publiques gouvernementales et asseoir le renouveau de la planification engagé depuis le début de la présente décennie :

- Les hauts responsables ont démontré une volonté politique affichée de doter le ministère d'une vision stratégique et des capacités pour lui permettre d'exercer efficacement ses missions.
- Le ministère représente une référence historique s'agissant de son rôle dans la planification du développement.
- Le MPD peut s'appuyer sur l'existence de plusieurs outils et instruments de planification et de programmation dont l'appropriation est dans l'ensemble assurée : Vision Côte d'Ivoire 2040, PND (2016-2020), Programme Triennal d'investissements publics, auxquels il convient d'ajouter les outils de programmation budgétaire pluriannuelle introduits dans le cadre du nouveau cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA (DPBEP et DPPD).
- L'institution dispose d'un noyau de cadres de haut niveau et compétents, qui constitue une base solide pour le MPD.
- Il entretient une relation approfondie avec les partenaires au développement.

- Il assure la tutelle des structures dédiées à l'économie du savoir (INS, BNPVS, ONP, ENSEA).

Nonobstant, plusieurs problèmes sont observés :

- Certaines fonctions régaliennes du département ont été confiées à des structures externes à l'administration centrale sans qu'il n'y ait des répondants en interne ce qui provoque des conflits de compétences, des chevauchements d'attributions et des problèmes de leadership et de transparence.
- Les fonctions de communication externe sont très en deçà des besoins d'une institution qui a vocation à travailler en partenariat avec les ministères sectoriels, les collectivités territoriales, la société civile et les partenaires techniques et financiers.
- En dépit des efforts réalisés pour disposer de relais en région (Directions régionales du Plan, Directions régionales de la population, Comités de districts du PND), le déploiement de ces relais ne suit pas l'architecture de l'administration territoriale. Par ailleurs les espaces de collaboration entre les structures déconcentrées du MPD sont très réduits et le rôle de coordination des activités des autres départements ministériels en lien avec le PND reste faible.

A cela viennent s'ajouter d'autres faiblesses au plan de l'efficacité et de l'organisation interne :

- En l'absence d'un plan stratégique du ministère et de lettres de missions, l'organisation des services du ministère ne répond pas à l'ambition d'une gestion axée sur les résultats.
- Les procédures de gestion sont peu formalisées comme en témoigne l'absence de manuels de procédures dans la plupart des directions/services.
- Le cadre organisationnel, peu respectueux de normes d'organisation préétablies, a une lisibilité réduite et sa structuration est souvent inachevée (DGPLP, DGATDR, DRH) et, surtout, celui-ci ne renvoie pas à un découpage équilibré et par grandes fonctions du ministère.
- Les circuits internes d'information et les mécanismes de coordination entre les différents services et directions sont réduits et peu de contraintes sont imposées par la supervision directe du cabinet. Dans ces conditions, le pilotage du département n'est pas satisfaisant.

En particulier, la dilution de la fonction de suivi-évaluation entre de multiples services au sein du MPD porte préjudice à ce qui constitue l'une des missions essentielles de ce ministère, impactant par là-même l'efficacité de l'appui du MPD au pilotage du Plan.

Commenté [e1]: Lesquelles ?

1.4. La chaîne PPPBSE

Le fonctionnement du système de suivi-évaluation du PND s'inscrit dans un cadre plus global qui est celui de la chaîne Prospective-Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-Evaluation (PPPBSE). La qualité du suivi-évaluation du Plan dépend donc ainsi de l'efficacité avec laquelle les différentes fonctions de cette chaîne sont mises en œuvre. Les évaluations récentes réalisées conduisent à identifier des points forts mais également d'importants problèmes pour chacune de ces fonctions qui sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Forces et faiblesses des différents segments de la chaîne PPPBSE

FORCES	FAIBLESSES
Planification à moyen et long terme (Prospective-Planification)	
<ul style="list-style-type: none"> - Documents de stratégies existants et cohérents liés à la longue tradition de la RCI en planification (Vision Côte d'Ivoire 2040, PND 2016-2020, Etude OCDE, politiques sectorielles et locales...); - Elaboration du PND II relativement participative et les différents secteurs prêts à apporter leur contribution pour sa mise en œuvre; - Capitalisation de l'expérience du PND 2012-2015, notamment sur les questions de pilotage. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diffusion limitée de la vision « Côte d'Ivoire 2040 »; - Appropriation du PND/PAP insuffisante aux niveaux sectoriel et local; - Politiques sectorielles ne couvrant pas l'ensemble du périmètre d'intervention publique et non alignées sur le format des budgets-programme; - Absence de régionalisation du PND et couverture limitée des plans régionaux/communaux de développement; - Faible synergie du Plan avec la prospective et l'aménagement du territoire; - Non-adoption des outils de cadrage spatial (politique nationale d'aménagement du territoire et loi d'orientation portant aménagement

	<p>du territoire) indispensables à l'élaboration des schémas national et régionaux d'aménagement du territoire (SNAT et SRAT) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faiblesses multiples du pilotage stratégique (cadre institutionnel, non-adoption des outils de cadrage outils limités d'aide à la décision,...).
Programmation budgétaire	
<ul style="list-style-type: none"> - Bonne coordination du comité de cadrage macroéconomique et du TOFE (calendrier de rencontres régulières piloté par la DGE) ; - Procédures et calendrier du processus de programmation budgétaire clairs et documentés ; - Forces du nouveau référentiel offert par le cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA ; - Maquettes des nouveaux outils de programmation budgétaire disponibles et cadre de gestion des budgets programmes en cours de mise en place ; - Adoption d'un plan de réformes de la fiscalité de l'Etat ; - Élaboration du programme d'investissement coordonnée entre Ministères du Plan, du Budget et Sectoriels ; - Analyse réalisée des risques-coûts des projets PPP du PND pour intégration dans le budget ; - Systèmes d'information existants (SINAPSE, SIGBUD, SIGFIP) en cours d'adaptation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faiblesses et appropriation insuffisante des outils et méthodes de modélisation de moyen terme ; - Qualité de la programmation pénalisée par les limites enregistrées dans le suivi et le contrôle des projets ; - Utilisation insuffisante des données et du potentiel de la plateforme de gestion de l'aide ; - CDMT global (DPBEP) et budgets programmes (DPPD) disponibles mais non opérationnels ; - Insuffisances dans l'identification des cibles des indicateurs de performance ; - Articulation déficiente entre politiques sectorielles et budgets programmes ; - Budget non exhaustif.
Suivi-Evaluation (yc contrôle externe)	
<ul style="list-style-type: none"> - Proposition de plan de suivi-évaluation pour le PND 2016-2020 disponible ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre institutionnel en vigueur non unifié (coordination PND, aide, budget) et peu adapté aux bonnes

<ul style="list-style-type: none"> - Outils de suivi-évaluation du PND en cours de construction ; - Nouveau cadre institutionnel de S&E préconisé pour le PND 2016-2020 ; - Stratégie d'appui pour la relance de l'appareil statistique ; - Parlement disposé à remplir son rôle en matière de contrôle et d'évaluation de l'action publique 	<ul style="list-style-type: none"> pratiques de dialogue avec les acteurs non étatiques ; - Nouveau cadre institutionnel de suivi-évaluation du PND non encore traduit sur le plan juridique et donc non opérationnel; - Concertation et collaboration réduites entre les services en charge du S&E du PND et l'INS ; - Plan de suivi-évaluation à approfondir ; - Déficiences de protocoles codifiés d'échanges d'information pour alimenter le suivi-évaluation du PND ; - Conditions d'intégration des ODD à clarifier ; - Absence de dispositif national d'évaluation des politiques publiques ; - Absence de communication autour des résultats ; - Pratique de l'audit de performance et de l'évaluation des politiques publiques encore embryonnaire (CC/Parlement)
--	---

1.5. La gestion de l'aide extérieure

La gestion de l'aide extérieure occupe une place un peu à part compte tenu de son poids dans le financement du développement et du caractère particulier du partenariat établi avec les bailleurs de fonds. Elle impacte les différents maillons de la chaîne PPBSE mais ses outils concernent généralement plutôt la fonction de suivi.

La gestion de l'aide se caractérise par d'importantes avancées dans la période récente :

- Une politique nationale de partenariat et d'efficacité de l'aide au développement (PNPEA), articulée autour de huit objectifs spécifiques, a été élaborée et est en phase d'adoption. La PNPEA est calée sur une période d'exécution identique à celle du PND actuel.

- Le dialogue de politique entre le Gouvernement et les PTF s'appuie sur des réunions périodiques entre le Premier Ministre et les Ambassadeurs.
- Les groupes de travail mis en place autour du PND facilitent la concertation et la coresponsabilité.
- Un rapport national sur la coopération et le financement du développement est produit périodiquement (l'édition 2016 a été validée en mai).
- Une Plateforme de Gestion de l'Aide (PGA) a été mise en place à partir de 2014. Accessible en ligne par tous les ministères et les PTF, elle permet, à partir d'une transmission régulière des données, d'assurer un suivi quasi-exhaustif des financements extérieurs.
- Un dispositif spécifique, créé sous l'autorité du Premier Ministre avec le Comité de mobilisation des ressources extérieures (COMOREX), permet d'assurer une évaluation trimestrielle des données de suivi de l'aide extérieure, basée sur la PGA, et de discuter des problèmes posés dans la mobilisation de celle-ci.

Des faiblesses sont néanmoins constatées à plusieurs niveaux :

- La politique nationale de Partenariat et d'efficacité de l'aide n'est pas encore bien arrimée/alignée au nouveau PND.
- Des dysfonctionnements, tant au niveau des institutions nationales (même requête adressée à plusieurs partenaires) que des PTF (financement d'activités en doublons, réflexions et pratiques limitées en matière de division du travail) nuisent à l'efficacité de l'aide.
- Les cadres de dialogue, particulièrement au niveau sectoriel, demeurent insuffisants, renvoyant à l'une des insuffisances majeures du suivi-évaluation du premier PND.
- Les taux d'absorption des ressources extérieures disponibles restent trop faibles et les mesures d'ajustement destinés à résoudre les problèmes détectés ne sont pas mises en œuvre suffisamment rapidement.

1.6. Le système d'information statistique

Le SSN de la Côte d'Ivoire est structuré, suivant la loi statistique de 2013, autour (i) d'un Conseil national de la statistique (en cours de mise en place), (ii) de l'Institut National de la Statistique (INS), société d'Etat, et (iii) des services statistiques des ministères (« sectoriels »), de certaines entreprises privées et des structures administratives locales. La mission de l'INS est d'assurer la coordination technique et administrative de tout le SSN.

Le SSN comporte d'importants atouts qui le mettent, en principe, en situation favorable pour soutenir le gouvernement dans sa mission de pilotage des politiques de développement :

- Sur le plan légal, la loi statistique de 2013 offre potentiellement le cadre nécessaire pour moderniser le SSN en s'inspirant des bonnes pratiques observées au niveau international.
- Une Stratégie Nationale de Développement de la Statistique (SNDS) couvrant la période 2012-2015 a été formulée et en partie mise en oeuvre.
- L'INS s'appuie au niveau déconcentré sur 14 directions régionales de la statistique qui ont en charge la collecte sur le terrain et assurent l'élaboration des annuaires statistiques régionaux.
- Une activité soutenue est observée en matière d'enquêtes et recensements : Enquête démographique et de santé (2012), MICS (2011-2012, 2016), 4^e recensement général de la population et de l'habitat (2014), Enquête nationale sur la situation de l'emploi et du travail des enfants - ENSETE (2013), Enquête nationale sur la situation de l'emploi et le secteur informel – ENSESI (2015 et 2016), etc.
- Plusieurs bases de données ont été constituées (plateforme en open data, Devinfo,...).
- L'INS est active sur le terrain international (membre du Groupe de Haut Niveau pour la Coordination des partenariats et du suivi du renforcement des capacités Post 2015).

Plusieurs faiblesses sont toutefois observées :

- L'évaluation à mi-parcours de la SNDS n'a pas été réalisée et le rapport pour 2015 n'a pas encore été préparé. Toutefois, l'évaluation finale devrait être réalisée au 2^e semestre 2016 et une nouvelle SNDS devrait être prête d'ici la fin de l'année pour couvrir la période 2017-2021.
- Les décrets d'application de la loi statistique n'ont pas été pris, ce qui rend pour l'instant non opérationnel le dispositif de coordination de la production statistique.
- Si les enquêtes ont été réalisées à un rythme soutenu, les statistiques administratives ont peu progressé en revanche au cours de la période récente.
- Un autre problème majeur concerne le statut et le déploiement de l'expertise statistique dans les administrations publiques. Ainsi,

l'évaluation réalisée en 2011 dans le cadre de l'élaboration du Plan d'Urgence de Production des Statistiques de Base (PU-PSB) a montré que sur plus de 600 personnes travaillant dans les services statistiques de l'Etat, on comptait à peine 50 professionnels, techniciens supérieurs de statistiques pour la plupart. Faute de financements, le renforcement coordonné de capacités dans les ministères proposé dans le cadre du plan précédent n'a pas été réalisé. La situation demeure donc critique. Entretemps, l'INS a accueilli depuis 2011 plus de 150 diplômés des écoles statistiques en tant que stagiaires de l'institut en vue de les positionner à terme dans les ministères, même si des déperditions significatives ont été enregistrées, beaucoup ayant trouvé des emplois plus rémunérateurs dans le secteur privé. Le problème de ressources humaines demeure donc entier et représente notamment un frein majeur au développement des capacités de suivi-évaluation dans les ministères.

- Dans le même ordre d'idées, les moyens financiers freinent le développement de la « culture statistique » au sein de l'administration puisqu'aucun ministère ne dispose de budget dédié pour la production de ses statistiques sectorielles.
- Les perspectives de renforcement des capacités statistiques aux niveaux sectoriel et régional demeurent floues. La convention de cession de service public de l'Etat à l'INS proposée en 2011 n'a pas été signée et aucune feuille de route claire ne se dégage pour rendre opérationnelles les DPS.

2. STRATEGIE D'INTERVENTION

2.1. Justification du projet

L'analyse de la situation sommairement présentée dans la partie I montre que de nombreux obstacles liés notamment aux dispositifs institutionnels, au fonctionnement des organisations, aux capacités humaines et aux systèmes d'information, risquent de freiner la mise en œuvre du nouveau Plan national de développement de la même façon qu'ils ont pesé déjà sur l'exécution du PND 2012-2015. En particulier, le dispositif de pilotage du PND adopté en décembre 2012 n'a pas fonctionné comme escompté pour des raisons qui tiennent aux insuffisances propres du dispositif mis en place ainsi qu'aux faiblesses des capacités institutionnelles.

A partir des diagnostics récents réalisés et des concertations techniques engagés dans le cadre de la préparation de la réunion du Groupe consultatif pour la Côte d'Ivoire, il est clairement apparu qu'une des conditions

essentielles de la réussite du Plan National de Développement 2016-2020 était la mise en place rapide d'un nouveau cadre institutionnel et technique pour assurer le pilotage et le suivi-évaluation de sa mise en oeuvre. Ce dernier, présenté à l'occasion de la réunion de Paris des 17-18 mai 2016 repose sur quatre lignes directrices :

1. La mobilisation de l'administration publique autour de la mise en oeuvre du PND et des enjeux de l'émergence à travers un renforcement de la coordination intra et inter ministérielle ;
2. L'établissement d'un dialogue inclusif avec l'ensemble des parties prenantes autour du suivi de la mise en oeuvre du PND 2016-2020 ;
3. Un dispositif simplifié, évitant les structures parallèles, adapté aux capacités et permettant un suivi-évaluation orienté vers l'aide à la décision ;
4. Un cadre de suivi-évaluation qui s'inscrit dans une transparence de l'information et une action cohérente de renforcement des capacités

Dans ce contexte, il est proposé le lancement d'un programme conjoint d'appui à la mise en oeuvre du PND 2016-2020 porté par un pilotage au plus haut niveau de l'exécutif et fondé sur une assistance coordonnée des partenaires au développement. Ce programme aura vocation à soutenir le développement d'un système de suivi-évaluation performant, à partir d'une synergie entre des actions nouvelles mais également certains appuis préexistants. Compte tenu des liens étroits qui lient l'ensemble des maillons de la chaîne Prospective-Planification-Programmation-Suivi-Evaluation qui constitue la colonne vertébrale du système national de planification, le programme d'appui, bien que ciblé sur le cadre institutionnel et technique de suivi-évaluation, sera amené à intervenir sur d'autres maillons dans la chaîne lorsque la résolution de problèmes à leur niveau peut impacter fortement la qualité du suivi-évaluation comme, par exemple, dans le cas de la mise à niveau des politiques sectorielles sur l'ensemble du périmètre d'intervention de l'Etat.

Commenté [e2]: Sens ?

Une attention particulière sera accordée aux fonctions de gestion de l'aide et au développement des systèmes d'information statistique. De même, le programme veillera à appuyer les acteurs non étatiques dans le cadre de la promotion de cadres de concertation plus ouverts autour des performances du PND. Le programme entend néanmoins circonscrire son champ d'intervention et fonctionner de manière complémentaire avec d'autres initiatives essentielles visant, en particulier, à accompagner le processus de réforme de l'administration publique dans son ensemble afin d'insuffler une dynamique de

changement et mettre en place progressivement les procédures et outils pour une gestion axée sur les résultats.

Le programme s'inscrit au niveau international dans le cadre des engagements pris par la Côte d'Ivoire notamment en référence à l'agenda 2030.

2.2. But, objectifs, principes directeurs et composantes

2.2.1. Objectifs du programme

L'**objectif global** du programme est de créer les conditions d'un pilotage performant du Plan national de développement 2016-2020 afin de permettre à la Côte d'Ivoire d'atteindre les cibles qu'il s'est fixé dans le cadre de sa stratégie de développement et de devenir ainsi un pays émergent au terme de ce second plan. Le programme vise à soutenir la mise en place rapide des mesures de changement nécessaires au niveau du cadre institutionnel et technique de suivi-évaluation du Plan ou dans des domaines connexes impactant la qualité de ce suivi-évaluation.

Les **objectifs spécifiques** du programme, qui renvoient à chacune de ses deux composantes sont de :

- (i) consolider le cadre général du système de planification nationale et les pratiques de communication autour des enjeux de l'émergence ;
- (ii) développer un système de suivi-évaluation pérenne répondant aux besoins de pilotage du PND et aux exigences liées à l'agenda 2030.

Le premier objectif renvoie essentiellement à des actions de renforcement de capacités sur des fonctions transversales ou situées en amont du suivi-évaluation. Le second objectif concerne différents segments du système de suivi-évaluation à renforcer en priorité.

2.2.2. Principes directeurs

Quatre principes directeurs animent le programme : (i) une approche globale, (ii) une démarche progressive couplant actions structurelles et actions à gain rapide d'efficacité, (iii) une priorisation des structures/secteurs et des niveaux d'intervention, et (iv) une démarche de changement portée par une communication renforcée.

- a) Un dispositif pensé globalement

Le système de suivi-évaluation – et donc son renforcement – doit être « pensé globalement » :

- En termes de fonctions, il renvoie à l'ensemble de la chaîne PPPBSE (toutes les composantes de la chaîne interfèrent entre elles et, par exemple, la qualité du suivi dépendra de la cohérence des outils de planification et de programmation).
 - En termes horizontaux, il nécessite un renforcement des capacités et un développement de la collaboration interinstitutionnelle à plusieurs niveaux : MPD, ministères techniques, services statistiques, etc.
 - En termes verticaux, il nécessite de mettre l'accent sur le niveau central mais de ne pas oublier non plus le niveau régional et local.
- b) Une démarche progressive couplant actions structurelles et actions à gain rapide d'efficacité

Il serait contreproductif d'ouvrir tous les chantiers en même temps. La mise en place d'un système de suivi-évaluation efficace est en effet une œuvre de longue haleine car il dépend de multiples domaines dans lesquels l'amélioration de la performance prend du temps qu'il s'agisse, par exemple, de développer l'offre de données statistiques, de suivre l'exécution d'un budget dont le format et les procédures sont en pleine mutation (passage du budget objet au budget programme) ou encore de bâtir un dispositif national d'évaluation des politiques publiques.

Des étapes claires dans le renforcement des capacités de S&E doivent être proposées par conséquent. Celles-ci doivent déjà figurer dans la feuille de route pour l'implantation du suivi de la mise en œuvre du PND 2016-2020 et être également évoqué dans le plan de suivi-évaluation (PSE) du PND pour être, par la suite, déclinées de façon plus précise.

La mesure de la performance dans ce domaine doit clairement porter sur un changement qualitatif et non sur la simple production d'un livrable. Ainsi, l'amélioration du suivi des programmes du PND se mesurera moins par la production d'un rapport annuel que par la confirmation que les informations de suivi sont produites et communiquées rapidement aux décideurs et alimentent une prise de décision effective.

De même, la définition des étapes doit tenir compte des enchaînements logiques si l'on veut s'assurer que les livrables conduisent bien à des

changements opérationnels à court terme : par exemple, travailler sur un guide d'évaluation des projets d'investissements n'a pas de sens si on n'a pas au préalable veillé à ce que les conditions étaient réunies pour mettre en œuvre une bonne procédure de sélection des investissements publics.

c) Une priorisation des structures/secteurs et des niveaux d'intervention

En termes de cibles institutionnelles, la réponse essentielle aux problèmes de suivi-évaluation est à trouver d'abord :

- au niveau du pilotage global du PND – donc en ciblant en priorité la réorganisation et le renforcement des capacités du MPD et l'amélioration de la coordination entre le MPD et les autres ministères dits centraux ;
- au niveau des ministères sectoriels dont les systèmes d'information et de gestion sont décisifs pour le suivi des différentes politiques publiques contenues dans le PND.

S'agissant du premier point, la priorité première est la réorganisation du MPD à partir des recommandations émises dans le diagnostic institutionnel d'avril-mai 2016 et l'adoption d'un nouveau texte légal présentant le dispositif réformé retenu pour le pilotage du PND 2016-2020. Pour ce qui est de l'articulation entre les ministères centraux et l'alignement des différentes initiatives existantes (dispositifs respectifs pour le PND, la PGA et les budgets programmes), une certaine prudence devra être observée dans l'adoption des mesures visant à une meilleure synergie même si, à terme, la fusion des dispositifs apparaît souhaitable. Cela vaut en particulier pour le COMOREX dont le système d'information (PGA) et les mécanismes de concertation témoignent d'une efficacité certaine.

Concernant les ministères sectoriels, l'un des défis consiste à développer en cohérence le suivi respectif des indicateurs de performance définis respectivement dans le PND, les politiques sectorielles et les programmes budgétaires (constitutifs des budgets programmes de chaque ministère). L'alignement sur les Objectifs de développement durable (ODD) représente un défi additionnel. La démarche préconisée est celle de proposer un paquet minimal d'activités de renforcement de capacités pour l'ensemble des départements ministériels et d'un paquet additionnel pour certains ministères pilotes jugés prioritaires pour lesquels des retours d'expérience permettent d'apprécier la pertinence avant généralisation progressive.

Quant à la priorisation par niveau, elle conduit à (i) éviter de développer des cadres institutionnels de suivi au niveau infranational lorsque les conditions pour un dialogue de politique au niveau territorial ne sont pas réunies (par exemple, « régionalisation » du PND ou plans régionaux de développement couvrant l'ensemble du territoire), (ii) développer le suivi régional et local des politiques publiques non pas à partir d'une logique technocratique mais en lien étroit avec les régions et communes et leurs organisations faîtières.

d) Une démarche de changement portée par une communication renforcée

Le contexte actuel impose un accent prononcé mis sur la communication. Les exigences se situent à cet égard à plusieurs niveaux. En premier lieu, il convient de communiquer sur les politiques publiques d'abord parce qu'il s'agit d'un préalable à une bonne coordination, ensuite parce qu'une telle communication s'inscrit dans les bonnes pratiques internationales promouvant en particulier le contrôle citoyen. En second lieu, comme précisé dans l'étude OCDE de 2015 - qui a également prôné la création d'une unité de haut niveau pour la mise en œuvre des réformes et le pilotage du changement -, la communication est essentielle pour susciter l'adhésion au concept d'émergence et aux changements de pratiques qu'il impose.

2.2.3. Composantes et résultats

Le programme s'organise autour des deux composantes suivantes :

1. La consolidation du cadre général de planification et des pratiques de communication autour des enjeux de l'émergence ;
2. Le développement d'un système de suivi-évaluation pérenne répondant aux besoins de pilotage du PND et aux exigences liées à l'agenda 2030.

Ces deux composantes se structurent autour des six résultats du tableau suivant :

Tableau 2 : Composantes et résultats du programme

Composantes	Résultats
C1 - Consolidation du cadre général de planification et des pratiques de communication autour des enjeux de l'émergence	R1. Le pilotage du PND 2016-2020 s'inscrit dans un cadre institutionnel et légal pertinent, cohérent et stable.
	R2. Le pilotage repose sur des outils de planification garantissant la cohérence de l'ensemble des actions publiques.
	R3. Les pratiques et outils de communication permettent une information transparente, actualisée et adaptée à différents publics sur les politiques publiques et sur l'objectif de l'émergence.
C2 - Développement d'un système de suivi-évaluation pérenne répondant aux besoins de pilotage du PND et aux exigences liées à l'agenda 2030	R4. Un cadre harmonisé permet un suivi articulé des ressources et des résultats de développement aux différents niveaux (central/sectoriel, national/régional/local, financement intérieur/extérieur)
	R5. Le système national statistique s'est adapté aux besoins d'information prioritaires liés au suivi-évaluation du PND et au suivi de l'Agenda 2030
	R6. De nouvelles pratiques sont établies en matière d'évaluation et de contrôle indépendants de l'action gouvernementale et de concertation avec les acteurs non étatiques

2.3. Description des actions et activités par résultat

Le cadre des activités décrites ci-dessous sera déroulé sur une période de ~~quatre~~ 3 ans (~~2016~~2017-2020). Il devrait ainsi permettre de répondre aux besoins d'appui touchant de près le pilotage du PND en vigueur sur l'ensemble de la période couverte par ce dernier. Le programme inclura par conséquent l'appui aux activités d'évaluation du PND 2016-2020.

Certaines activités seront engagées au plus tôt car elles constituent des préalables à la consolidation du pilotage du PND. C'est le cas de la majeure

partie des activités qui relèvent du résultat R1. Celles-ci sont en effet essentielles pour rendre rapidement opérationnel le dispositif de pilotage et de suivi-évaluation du PND 2016-2020 et assurer, à travers l'établissement d'une unité dédiée au suivi de la mise en œuvre, que le dispositif est efficace dans ses différents segments. D'autres activités débiteront plus tard et sur un rythme plus progressif, comme, par exemple, l'appui à de nouvelles pratiques d'évaluation et de contrôle.

2.3.1. Activités liées au résultat R1 - Le pilotage du PND 2016-2020 s'inscrit dans un cadre institutionnel et légal pertinent, cohérent et stable

Le renforcement du cadre institutionnel et juridique pour le pilotage du PND constitue un préalable à un suivi-évaluation efficace du PND. Le programme s'articule ici autour de trois actions principales : (i) l'établissement du nouveau cadre légal pour le pilotage et la coordination des actions du PND 2016-2020 ; (ii) la rationalisation de l'organisation interne du Ministère du Plan et du Développement ; et (iii) l'opérationnalisation d'une unité de mise en œuvre du PND (*delivery unit*).

Action 1.1. Etablissement du nouveau cadre légal pour le pilotage et la coordination des actions du PND 2016-2020

La révision en cours du dispositif doit conduire rapidement à la préparation et à l'adoption de nouveaux textes définissant de la façon la plus précise possible le dispositif institutionnel de pilotage pour la mise en œuvre du Plan.

Les activités incluront :

- la préparation d'un nouveau décret sur le dispositif de pilotage (en remplacement de l'actuel décret de 2012) ;
- l'adoption des textes d'application concernant les missions, la composition et les modalités de fonctionnement des différents organes (comités thématiques/sectoriels, cadres de concertation,...) ;
- la préparation et l'adoption d'un projet de loi sur le système de planification (cette activité est déjà programmée dans le cadre du PAPS/UE) ;
- la définition d'un cahier des charges et des protocoles d'échanges d'information indiquant de façon précise la nature des produits et les dates de transmission de ceux-ci ; ce document viendra préciser le Plan de suivi-évaluation actuellement en cours de finalisation ;

- la révision du décret de 2012 relatif aux Départements de Planification et de Statistiques ;
- la définition d'un cahier des charges uniformisé pour les DPS ;
- la révision des dispositions relatives aux responsabilités respectives des directeurs de cabinets, des secrétaires généraux et des inspecteurs internes dans les départements ministériels.

S'agissant de la dernière activité, il convient de souligner que la révision des textes proposée dépasse le périmètre thématique du programme. Elle est cependant essentielle pour améliorer la lisibilité des organigrammes, clarifier les lignes de commandement et contribuer à une coordination renforcée au sein des ministères en charge de la mise en œuvre des politiques publiques du PND.

Action 1.2. Rationalisation de l'organisation interne du Ministère du Plan et du Développement

Une organisation rationalisée du Ministère du Plan et du Développement est nécessaire pour améliorer la force d'impulsion nécessaire à un renforcement de la chaîne Prospective-Planification-Programmation-Suivi-Evaluation. L'accent doit être mis ici sur (i) une restructuration des services autour des grandes fonctions du ministère liées en grande partie au pilotage du PND, (ii) un changement en profondeur des méthodes de communication interne et externe. Cette réorganisation doit conduire à une prise en charge équilibrée des différentes missions du ministère et supprimer les actuelles duplications. A la suite des missions réalisées au premier semestre 2016, les activités suivantes sont proposées :

- Opérationnalisation du nouvel organigramme ;
- Clarification des fonctions du Directeur de cabinet et de l'Inspection interne ;
- Production d'un manuel de contrôle interne ;
- Etablissement et mise en œuvre d'un plan stratégique du MPD.

L'opérationnalisation du nouvel organigramme devra être assurée au cours du 2^e semestre 2016. La seconde activité est liée en principe à la réorganisation d'ensemble souhaitée dans ce domaine (cf. supra). Le manuel de contrôle interne et le plan stratégique seront préparés une fois l'organigramme pleinement fonctionnel et après réalisation des actions prioritaires concernant le suivi de la mise en œuvre du PND.

Action 1.3. Mise en place et fonctionnement d'une unité de mise en œuvre du PND (delivery unit)

Dans le nouveau dispositif institutionnel, il a été proposé la création d'une structure pour le suivi de la mise en œuvre (Delivery Unit) ou *Secrétariat technique pour le suivi de la mise en œuvre du PND (STMOP)*. Les missions de cette unité seront, entre autres, les suivantes : (i) l'élaboration des référentiels de base pour le suivi de la mise en œuvre du PND ; (ii) le suivi du PND, incluant notamment le suivi rapproché (mensuel) des programmes et réformes dites de première priorité et le suivi des mesures destinées à lever les goulots d'étranglement constatés ; (iii) le reporting sur la mise en œuvre du PND et la préparation des réunions de revue annuelle ; (iv) la coordination du cadre de pilotage, la mobilisation des acteurs et le développement de la communication interne et externe sur le PND. Le STMOP s'appuiera particulièrement sur les différents services du MPD, sur l'Institut national de la statistique et sur les Départements de Planification et de statistiques des ministères techniques pour mettre en place des protocoles d'échanges d'information solides. Il aura également un rôle crucial de surveillance des différents cadres de dialogue dont la dynamique et la qualité de l'information constituent des facteurs clés de succès pour le PND 2016-2020.

Les activités d'appui du projet porteront sur :

- l'identification des postes et profils et la mise en place des experts ;
- l'établissement d'un « contrat de performance » pour le STMOP définissant les cibles et engagements de l'unité (qualité des rapports, respect des délais,...) ;
- la définition des modalités détaillées de fonctionnement de l'unité et l'établissement d'un manuel de procédures ;
- la conception des différents outils nécessaires au suivi rapproché des projets et réformes prioritaires et au reporting de l'unité ;
- l'établissement d'une application informatique pour gérer le reporting et la production des tableaux de bord sur le suivi de la mise en œuvre du PND avec un système de *scoring* ;
- le renforcement des capacités des experts du Secrétariat technique dans les domaines concernés.

Les quatre premières activités devront être exécutées d'ici la fin 2016. Les activités de renforcement de capacités s'effectueront à partir de 2017 en fonction des besoins identifiés.

Le programme financera également un poste de responsable administratif et financier et du personnel d'appui (une assistante de direction et un chauffeur).

2.3.2. Activités liées au résultat R2 - Le pilotage du PND repose sur des outils de planification garantissant la cohérence de l'ensemble des actions publiques.

Un bon système de suivi-évaluation nécessite en amont des cadres des planifications et de programmation exhaustifs, cohérents et assortis d'objectifs et de cibles pertinents. Dans ce sens, le renforcement en amont des fonctions de planification et de programmation est crucial. Les deux actions privilégiées par le programme concernent (i) le renforcement de la planification stratégique nationale et l'alignement des politiques sectorielles au PND, et (ii) la consolidation du système de gestion de l'investissement public

Action 2.1. Renforcement de la planification stratégique nationale et alignement des politiques sectorielles au PND

Le programme limitera ici son champ d'intervention. En effet, il n'interviendra pas sur l'ensemble de la partie amont de la chaîne PPPBSE et ne concernera ainsi ni la prospective ni la planification proprement spatiale (Schéma national et schémas régionaux d'aménagement du territoire).

En revanche, un appui limité et uniquement méthodologique sera apporté en ce qui concerne la planification territoriale compte tenu du besoin de renforcer la concertation entre l'Etat et les collectivités locales, de commencer à donner une vision territoriale du développement et d'avancer sur des méthodologies et des outils susceptibles d'articuler correctement les cadres respectifs de planification nationale et territoriale. Les activités porteront sur :

- la réalisation d'une revue analytique des outils de planification territoriale (plans régionaux et communaux existants, guides successifs,...) débouchant sur des préconisations relatives à l'unification/révision des guides existants ;
- l'établissement d'un modèle de contrats d'objectifs Etat-Régions qui pourrait être testé sur une région-pilote dans le cadre du programme et en lien avec le développement de la budgétisation axée sur les résultats ;

- la proposition d'une stratégie de régionalisation du PND, à mettre en œuvre dans le cadre du 3^e PND.

Ces activités seront mises en œuvre par les services compétents du MPD en lien étroit avec la Direction générale du budget et de la Direction générale de la décentralisation et du développement local.

Cependant, les activités essentielles de ce volet seront centrées sur l'extension des politiques sectorielles à l'ensemble des ministères et leur alignement au PND. Celles-ci porteront sur :

- la réalisation de formations sur les guides disponibles (guide des politiques sectorielles) ou en préparation (guide sur l'articulation de la chaîne PPBSE en cours d'établissement dans le cadre du PAPS) ;
- l'accompagnement des ministères dans l'élaboration ou l'actualisation de leurs politiques sectorielles ;
- l'établissement de tableaux de suivi périodiquement actualisés sur les politiques sectorielles et sous-sectorielles.

Action 2.2. Consolidation du système de gestion de l'investissement public

Le PND repose sur la dynamique des investissements, notamment publics dont le rôle demeure essentiel à côté des investissements privés et des opérations de partenariat public-privé. Or, le cycle de gestion de l'investissement public a besoin d'être renforcé et adapté au nouveau contexte de budgétisation par programme.

Quatre activités seront mises en œuvre dans ce cadre :

- l'évaluation de la qualité du portefeuille de projets en s'appuyant sur l'utilisation de l'outil PIMA (*Public Investment Management Assessment*) développé par le FMI ;
- la déconcentration de la gestion du SINAPSE ;
- la rénovation des méthodes et procédures pour la gestion du portefeuille des projets et la sélection des projets dans le cadre de l'élaboration des PIP triennaux glissants ;
- une étude sur l'évolution de la gestion du cycle des projets dans le cadre d'un environnement de budgétisation par programmes.

2.3.3. Activités liées au résultat R3 – Les pratiques et outils de communication garantissent une information transparente, actualisée et adaptée à différents publics sur les politiques publiques.

La communication au niveau du premier PND est restée très limitée. Par ailleurs, l'information sur les politiques publiques et leur mise en œuvre reste peu diffusée et, malgré l'adoption du code de transparence, des efforts importants sont encore à faire en matière de mise à disposition du public des informations sur le budget de l'Etat et sur son exécution ainsi que sur les résultats des politiques publiques, en particulier à travers des supports adaptés à un public non expert. Le programme appuiera ici (i) la mise en place d'un référentiel pour la communication sur le PND, et (ii) l'élaboration puis la mise en œuvre d'une charte sur la communication autour des politiques publiques.

Action 3.1. Mise en place d'un référentiel pour la communication sur le PND

Les activités seront conduites en partenariat entre le MPD et le Centre d'Information et de Communication Gouvernementale (CICG) et comprendront :

- l'élaboration d'une stratégie de communication sur le PND et de son plan d'action ;
- la conduite d'actions prioritaires inscrites dans ledit plan d'action incluant (i) des sessions de sensibilisation sur le PND destinées à divers publics-cibles, (ii) la mise en place d'un mécanisme d'information régulière des médias sur l'avancement du PND, (iii) la production de supports d'information portant sur des thèmes prioritaires du PND 2016-2020 ;
- la publication d'une lettre d'information sur le PND (communication des dernières informations du tableau de bord, actualités des groupes thématiques et sectoriels, focus spécifiques,...).

Action 3.2. Elaboration et mise en œuvre d'une charte sur la communication autour des politiques publiques

La mise en œuvre du PND 2016-2020 constitue une opportunité pour viser l'excellence en matière de communication sur les politiques publiques. Dans le respect des principes de transparence et de reddition des comptes ressortant notamment du Code de transparence, le MPD, en collaboration avec les ministères en charge respectivement de l'Economie et des finances et du

Budget signeront une charte d'engagement sur la communication des informations de programmation et d'exécution des actions publiques. Les activités, également conduites avec l'appui du Centre d'Information et de Communication Gouvernementale (CICG), comprendront :

- l'élaboration de la Charte sur la communication autour des politiques publiques et de son cahier des charges ;
- la mise à niveau des sites web et l'appui à la mise en ligne systématique et dans des délais optimaux des informations de programmation et de suivi liés au PND et au budget, y compris les comptes rendus des revues annuelles du PND ;
- un mécanisme de contrôle de qualité et de vérification de l'accessibilité des informations diffusées.

2.3.4. Activités liées au résultat R4 – Un cadre uniformisé permet un suivi articulé des ressources et des résultats de développement aux différents niveaux (central/sectoriel, national/régional/local, financement intérieur/extérieur)

Le développement adapté des mécanismes de suivi-évaluation nécessite des outils, des capacités et une modernisation des systèmes d'information qui alimentent le système de suivi-évaluation. Ainsi, les quatre actions soutenues par le programme concernant (i) le développement des outils de suivi-évaluation du PND, (ii) la conception et la mise en œuvre d'un plan de renforcement de capacités de suivi-évaluation du PND, (iii) le renforcement des mécanismes et systèmes d'information en ciblant à cet égard la plateforme récemment mise en place pour le suivi des ressources extérieures, et (iv) l'amélioration ciblée des capacités de suivi de l'économie.

Action 4.1. Développement des outils de suivi-évaluation du PND

Ce volet inclut l'ensemble des activités qui visent à l'organisation de produits de collecte et traitement d'information ainsi que de rapportage harmonisés et répondant aux besoins du suivi mensuel, trimestriel et annuel. Ces activités concernent en particulier les produits suivants :

Tableau 3 : Principaux produits de reporting préconisés pour le PND 2016-2020

Produits	Périodicité	Responsables
Suivi exhaustif de la mise en œuvre des actions du PND		
Rapport consolidé de mise en œuvre du PND	ANN	MPD
Rapports thématiques (comités sectoriels et thématiques)	TRIM (a)	MT (DPS)
Suivi des ressources (yc engagements GC)		
Rapport sur la mobilisation des financements extérieurs	TRIM	ST/COMOREX
Rapport sur la coopération et le développement	ANN	ST/COMOREX
Rapport sur l'exécution du PIP	TRIM (a)	MPD (DP/DGPLP)
Rapports trimestriels d'exécution budgétaire	TRIM	MB (DGB)
Suivi de la performance des programmes budgétaires		
Rapports annuels de performance – RAP (un par programme)	ANN	MT (responsables de programmes)
Rapport régional	TRIM (a)	Préfecture de Région
Suivi focalisé d'actions prioritaires		
Notes de synthèse et Tableaux de bord des décideurs	MENS	STMOP
Rapport régional	TRIM (a)	Préfecture de Région
Suivi des résultats du PND		
Tableau annuel consolidé de progrès des indicateurs du PND et des indicateurs ODD et diagnostic qualité des données de performance	ANN	MPD / INS
Suivi du « réseau PND »		
Lettre d'information sur le PND	TRIM	STMOP

(a) Rapport basé sur consolidation des trimestres antérieurs de l'année.

Les modèles seront développés par une équipe « reporting » constituée de représentants de la Primature, du MPD, de l'INS et de quelques ministères sectoriels clés.

D'autres produits pourront être proposés, en particulier en ce qui concerne le suivi des capacités de S&E (MPD) ou le suivi du plan d'action de la stratégie de communication.

Par ailleurs, afin de répondre au besoin d'accélérer la mise en place du suivi de la performance des programmes budgétaires et permettre une bonne articulation entre développement du suivi de la performance budgétaire et suivi du PND et des politiques sectorielles, le programme appuiera, par des expertises ponctuelles et des formations, la Direction Générale du Budget et les ministères sectoriels dans la mise en place des conférences de performance et le renforcement de la qualité des indicateurs de suivi des programmes budgétaires.

Action 4.2. Conception et mise en œuvre d'un plan de renforcement de capacités de suivi-évaluation du PND

A partir des protocoles d'échanges d'information et des maquettes de rapports et tableaux de bord, un plan de renforcement de capacités sur le S&E sera déroulé. Il s'appuiera sur les principes suivants :

- *Contenu* : modules de formation standardisés aisément reproductibles sur différentes sessions permettant d'assurer notamment une couverture exhaustive des ministères ;
- *Public cible* : formations centrées dans une première étape sur les ministères (DPS), dans une seconde étape sur les services déconcentrés dans les régions et sur les directions de planification des Conseils régionaux ;
- *Formateurs* : équipe de formateurs préalablement formée et constituée d'un vivier de cadres du MPD (pour le volet suivi des actions publiques du PND et la GAR), de l'INS (pour le volet informations statistiques et indicateurs) et de la DGB (pour le volet suivi de performance des programmes budgétaires).
- *Méthode* : sessions interministérielles sur concepts et cas pratiques suivies d'un apprentissage par l'action.

Les activités porteront sur :

- l'élaboration d'un plan triennal de formation sur les méthodes et outils de suivi-évaluation ;

- la conduite de sessions de formation sur les outils développés dans le cadre de l'action 4.1 ;
- la réalisation, deux ans après le démarrage du programme, d'une enquête auprès des DPS et des autres services de suivi-évaluation destinée à apprécier les progrès et à actualiser l'identification des besoins de formation en suivi-évaluation.

Action 4.3. Renforcement des mécanismes et systèmes d'information sur le suivi des ressources extérieures

Le cadre de suivi du PND 2016-2020 doit conduire à un renforcement des mécanismes de concertation avec les partenaires techniques et financiers se traduisant par (i) le maintien des rencontres semestrielles de haut niveau entre le Premier Ministre et les Chefs de missions diplomatiques et l'inscription à l'ordre du jour d'un échange systématique sur l'état d'avancement du PND, (ii) la formalisation de rencontres trimestrielles entre les Chefs de Coopération et les structures en charge du pilotage du PND et du suivi de l'aide et (iii) l'inclusion de représentants des PTF dans tous les cadres de dialogue sectoriels.

Les activités du programme seront les suivantes :

- le contrôle de qualité des cadres de concertation entre Gouvernement et PTF (STMOP/COMOREX) ;
- l'établissement d'un système de suivi des engagements financiers pris par les partenaires au développement et l'Etat du Groupe consultatif de mai 2016 ;
- la production annuelle du Rapport sur la coopération et le développement ;
- le suivi des engagements de contrepartie dans le cadre des projets sur financement extérieur ;
- le suivi des résultats de la politique nationale de partenariat et d'efficacité de l'aide (PNPEA) ;
- la poursuite du développement de la plateforme informatisée de gestion de l'aide (PGA) ;
- l'amélioration de la codification et de l'archivage des conventions de financement en collaboration entre le COMOREX et le MAE ;
- l'opérationnalisation d'une unité de Coopération Sud-Sud en ciblant le développement d'échanges d'expériences dans le domaine de l'émergence.

S'agissant de la gestion de la PGA, il s'agira de mettre en œuvre la seconde phase de développement de la plateforme. Les activités prioritaires portent sur :

- l'achèvement du module de géolocalisation des interventions des partenaires ;
- le lancement du portail public d'accès aux données de la PGA ;
- l'interconnexion de la PGA avec les systèmes existants pertinents, en premier lieu le SIGFIP et, si possible, le SINAPSE ;
- la mise en place d'un module de suivi-évaluation de la PGA ;
- l'acquisition d'un serveur
- le renforcement des capacités de la cellule et des utilisateurs sur l'utilisation de la PGA et l'analyse de l'aide (il s'agira ici d'accroître les activités de sensibilisation et de formation à tous les niveaux y compris des parlementaires, la cours des comptes, la société civile, les collectivités).

Action 4.4. Amélioration ciblée des capacités de suivi de l'économie

Le programme répondra également à certains besoins spécifiques identifiés en lien avec les activités de suivi qui relèvent de la Direction Générale de l'Economie. Les appuis apportés cibleront :

- la modélisation macroéconomique, le suivi des projets et programmes communautaires et l'analyse d'impact des projets (DAFER) ;
- l'évaluation des politiques et stratégies sectorielles (DESDP).

2.3.5. Activités liées au résultat R5 – Le système national statistique s'est adapté aux besoins d'information prioritaires liés au suivi-évaluation du PND et au suivi de l'Agenda 2030

Le programme n'entend pas proposer un appui d'ensemble au SNS mais appuyer spécifiquement certains besoins liés au renforcement des capacités de suivi-évaluation dans les ministères sectoriels. Il soutiendra ainsi (i) la mise en œuvre de la convention de cession de service public de l'Etat à l'INS, et (ii) la prise en compte des besoins nés des ODD dans le développement du système d'information statistique et le cadre de suivi du PND. Ce volet sera mis en œuvre en étroite collaboration avec l'Institut National de la Statistique.

Action 5.1. Mise en œuvre de la convention de cession de service public de l'Etat à l'INS

Dans la foulée des propositions du Plan d'Urgence de Production des Statistiques de Base (PU-PSB) de 2011 et en s'appuyant sur le réservoir de jeunes diplômés statisticiens actuellement en position de stagiaires au sein de l'INS, le projet accompagnera la mise en œuvre de la convention de « cession de services » qui devrait être signée entre l'Etat et l'INS et qui est destinée à apporter une solution pérenne aux faiblesses structurelles des services statistiques dans les ministères sectoriels.

Ce cadre de collaboration repose entre autres sur les principes suivants :

- Les départements de planification et de statistiques de l'ensemble des ministères sont dotés, par le biais de l'INS, des compétences statistiques nécessaires (cadres de l'INS en position de détachement et avec un statut particulier) ;
- Un paquet minimal (profils-types et autres ressources) est disponible dans chaque ministère (minimum 7 statisticiens) ;
- L'INS met à la disposition de chaque ministère une équipe d'au moins 7 statisticiens ;
- Chaque ministère dispose d'une ligne budgétaire dédiée pour soutenir la production statistique du département.

Les appuis en expertise et formation pourront être précisés une fois la convention de cession signée et publiée.

Action 5.2. Prise en compte des besoins nés des ODD dans le développement du système d'information statistique et le cadre de suivi du PND

En lien avec le développement des activités de la Commission Nationale du Développement Durable (CNDD) installée en septembre 2015 et l'opérationnalisation des comités de développement durable, les appuis du programme s'inscriront dans la démarche en cinq axes proposée par le MAPS (*Mainstreaming Acceleration Policy Support*) : l'alignement (évaluation des priorités nationales) ; les données de suivi et le rapportage ; la planification (priorisation des accélérateurs d'ODD) ; la budgétisation ; les ressources / les partenariats.

Les activités incluront notamment :

- la mise en œuvre d'une Evaluation rapide d'intégration (ERI) ou *Rapid Integrated Assessment (RIA)* appliquée au PND et aux différentes politiques sectorielles disponibles ;
- la réalisation d'études spécifiques plus approfondies sur les objectifs 1 (pauvreté), 10 (égalité), 16 (gouvernance) et 12-15 (objectifs environnementaux) et leur prise en compte dans les stratégies nationale (PND) et sectorielles de développement ;
- des sessions de sensibilisation et de formation-action sur les ODD et le renforcement de l'offre statistique en lien avec les indicateurs des ODD ;
- la mise au point du cadre national de suivi unifié des ODD et de l'agenda 2063.

2.3.6. Activités liées au résultat R6 – De nouvelles pratiques sont établies en matière d'évaluation et de contrôle indépendants de l'action gouvernementale et de concertation avec les acteurs non étatiques

Ce dernier volet vise à promouvoir de nouvelles pratiques plus inclusives et plus indépendantes de concertation inter-acteurs et d'évaluation de l'action publique. Quatre actions sont préconisées : (i) le développement de la fonction d'évaluation des politiques publiques, (ii) le renforcement de l'efficacité du cadre de concertation avec le secteur privé, (iii) le développement du contrôle citoyen et (iv) l'établissement d'un cadre de concertation durable entre l'Etat et les collectivités territoriales.

Action 6.1. Développement de la fonction d'évaluation des politiques publiques

Cette fonction est restée le parent pauvre du système de suivi-évaluation. Les activités proposées concernent :

- l'établissement d'un plan pluriannuel indicatif d'évaluation déterminant les thèmes, la planification et les conditions de réalisation des principales évaluations à conduire dans le cadre du PND 2016-2020 ;
- la réalisation d'une évaluation indépendante du PND en 2020 ;
- la production d'un guide d'évaluation des politiques publiques ;
- la production d'un guide d'évaluation des projets publics nationaux ;
- le renforcement des capacités des membres de la Commission Affaires Economiques et Finances (CAEF) ;
- le développement des audits de performance de la Cour des Comptes ;

- le développement des mécanismes d'audience des ministres sectoriels devant le Parlement ;
- un soutien aux initiatives de réseautage et de professionnalisation sur l'évaluation en Côte d'Ivoire.

Action 6.2. Renforcement de l'efficacité du cadre de concertation avec le secteur privé

Compte tenu du rôle du très important du secteur privé dans le financement et la mise en œuvre d'actions du PND 2016-2020, celui-ci devra être étroitement associé au cadre de suivi-évaluation du Plan. Le cadre actuel sera renforcé par :

- l'amélioration de la production d'informations statistiques, en particulier sur l'investissement national et le développement des outils d'analyse des dynamiques du secteur privé (ex : analyses prévisionnelles de court terme ;
- le renforcement du pilotage du Cadre de concertation Etat – Secteur privé (CCESP) afin d'assurer la régularité et la qualité des rencontres (planification des ordres du jour, préparation des dossiers,...) sur les questions clés de la fiscalité, du financement, de la formation ou du contenu local des grands projets d'infrastructure ;
- l'établissement d'un tableau de bord basé sur les prévisions et l'analyse conjoncturelle (informations de la DGE/INS mais également du Centre de Promotion des Investissements) ;
- le développement du cadre de suivi et d'analyse du risque sur les projets de partenariat public privé.

Action 6.3. Renforcement de la participation de la société civile par un développement des activités indépendantes de contrôle citoyen de l'action publique

Le code de transparence adopté dans le cadre de la transposition des directives communautaires sur les finances publiques offre un cadre susceptible d'impulser une forte dynamique des OSC dans le domaine du contrôle citoyen de l'action publique (CCAP). Des réflexions récentes ont porté sur l'élaboration d'un schéma de contrôle citoyen du PND et d'un nouveau cadre légal dans ce domaine afin de fournir les garanties nécessaires quant aux activités de monitoring indépendant de la société civile. Les activités porteront sur :

- l'appui à des initiatives propres des OSC destinées à renforcer la qualité des contributions apportées par la société civile (rapport annuel alternatif sur la mise en œuvre du PND, suivi de l'utilisation des services publics,...) et l'information du public (budget citoyen) ;
- l'organisation de sessions de formation sur des thématiques précises en rapport avec le suivi-évaluation (par ex. formations sur les nouveaux outils de la budgétisation de programme, sur l'utilisation de la PGA, sur la mesure des indicateurs et leur analyse, etc) ;
- l'appui au réseautage national et international de contrôle citoyen ;
- l'amélioration de la reddition des comptes des ONG envers le Gouvernement (rapport annuel des ONG d'utilité publique à leur ministère sectoriel et traçabilité des financements).

Action 6.4. Etablissement d'un cadre de concertation durable entre l'Etat et les collectivités territoriales

Au vu de l'échec enregistré dans la concertation locale sur le PND 2012-2015 et compte tenu du rôle que devrait jouer la décentralisation dans les années à venir, le projet appuiera le cadre de dialogue proposé entre l'Etat et les collectivités locales. Les activités comprendront :

- l'étude sur les conditions d'un dialogue efficace et permanent entre l'Etat et les collectivités locales (représentées par leurs deux organisations faîtières) ;
- un appui à l'animation du dispositif à travers la réalisation de formations et d'expertises sur les thèmes prioritaires (statut des collectivités, transfert des compétences et des ressources,...) en lien étroit avec le ministère de tutelle.

2.4. Indicateurs et risques du projet

2.4.1. Indicateurs

Les indicateurs du programme sont développés dans la matrice du cadre de résultats (cf. §4.1).

Au niveau de l'objectif global, le programme devrait :

- contribuer à l'atteinte d'une exécution soutenue du PND 2016-2020 (avec une cible au moins égale à 75% pour les taux d'exécution financière et physique du Plan) ;

- confirmer l'adoption de changements pérennes concernant (i) la coordination des politiques publiques, (ii) des pratiques de programmation annuelle et pluriannuelle et de suivi axées sur la performance, (iii) l'adéquation des plans d'activités du système statistique national aux besoins de suivi et évaluation des programmes et réformes du PND, (iv) le développement d'un dispositif national d'évaluation et de contrôle des politiques publiques reposant en grande partie sur le Parlement, la Cour des comptes et les mécanismes de contrôle citoyen.
- conforter la diffusion d'une expertise nationale en matière de suivi-évaluation au sein des différentes administrations publiques, mesurable à travers les effectifs de bénéficiaires et les notations enregistrées dans le cadre des formations mises en œuvre par le programme.

2.4.2. Risques

Les principaux risques du programme sont précisés ci-après :

Tableau 4 : Risques et mesures d'atténuation pour le programme

Risques	Niveau	Mesures d'atténuation
Les initiatives de coordination entre les ministères centraux se heurtent aux logiques individuelles des institutions concernées	Intermédiaire	La concertation entre parties prenantes doit être assurée avant chaque décision portant sur les responsabilités /attributions des uns et des autres. Le Premier Ministère assure son rôle d'arbitrage dans ce domaine et la prise de décision est suffisamment rapide pour éviter des situations éventuelles d'enlèvement ou de statu quo nuisibles à la performance.
Les ministères sectoriels sont insuffisamment associés au pilotage du PND	Intermédiaire	Le nouveau dispositif institutionnel de suivi de la mise en œuvre valorise le rôle des ministères sectoriels dans le pilotage et la concertation dans les domaines qui les concernent. Les groupes thématiques et sectoriels sont actifs et s'appuient sur le STMOP comme structure référente. Une dynamique soutenue de

Risques	Niveau	Mesures d'atténuation
		circulation de l'information est assurée par le STMOP compte tenu de ses propres obligations de reporting rapproché.
Les PTF fonctionnent sur des logiques relativement cloisonnées d'appui au renforcement des capacités	Intermédiaire	<p>Une concertation élargie est réalisée avec les principaux PTF sur le contenu et les modalités d'exécution du programme dès la formulation de celui-ci.</p> <p>Le Ministère du Plan assure le plaidoyer nécessaire, dans la foulée de la réunion du Groupe consultatif, pour déboucher sur une approche conjointe des PTF en matière de soutien au pilotage de la mise en œuvre du PND 2016-2020.</p> <p>Des modalités souples de suivi sont proposées afin d'éviter un cadre contraignant et inadapté aux procédures spécifiques à chaque partenaire.</p> <p>La visibilité des appuis de chaque partenaire est assurée.</p>
Le Parlement et la Cour des comptes témoignent d'une implication limitée dans le processus global de renforcement des capacités de suivi-évaluation	Faible	<p>Le Parlement et la Cour des comptes sont étroitement associés aux réflexions sur le développement du système de suivi-évaluation et la formulation d'une stratégie pour développer un dispositif national d'évaluation des politiques publiques.</p> <p>Les activités de formation proposées par le programme sont alignées sur les besoins / plans stratégiques et/ou plans de formation de ces deux institutions.</p>
Le niveau d'organisation actuel de la société civile rend difficile des	Intermédiaire	Le gouvernement incite (appels à projets par ex.) les OSC à se fédérer/s'associer sur les chantiers du contrôle citoyen.

Risques	Niveau	Mesures d'atténuation
progrès rapides en matière de contrôle citoyen		Un appui plus prononcé est apporté par les PTF aux principales OSC concernées sur la base de contrats d'objectifs et de contrôles a posteriori, afin de renforcer leurs capacités internes.
Les formations mises en œuvre par le programme ne répondent que partiellement aux besoins	Intermédiaire	Un plan de formation est établi annuellement par le STMOP et les services de GRH des principales institutions concernées afin de cadrer au plus près les besoins. Une centralisation des données sur les formations liées au suivi-évaluation des politiques publiques (termes de référence, liste des participants, questionnaires et synthèses d'évaluation) est assurée dans le cadre du programme.
Le STMOP ne dispose pas des ressources humaines et logistiques adaptées	faible	La procédure de recrutement des experts nationaux permanents du Secrétariat technique s'opère sur la base d'une mise en concurrence et de critères de sélection des candidats répondant à la recherche de profils de haut niveau.
L'expertise n'est pas mobilisée à temps	faible	Le STMOP, en lien avec les institutions nationales et les PTF soutenant le programme, anticipe la rédaction des TDR et la recherche des experts.

3. MODALITES DE GESTION

3.1. Mise en œuvre du projet

La mise en œuvre du projet s'effectuera sous la tutelle du Ministère du Plan et du Développement.

Le Secrétariat Technique de mise en œuvre du PND sera responsable du suivi technique et financier du programme. Il bénéficiera à cet égard de l'appui d'un responsable administratif et financier et d'un support administratif et logistique sur toute la durée du programme.

Le bureau de pays du PNUD en Côte d'Ivoire fournira de son côté un soutien technique et administratif au Secrétariat technique afin d'assurer une gestion axée sur les résultats et une administration adéquate des fonds.

Le STMOP veillera de manière particulière et conformément à ses missions à la mise en œuvre et au suivi des résultats des activités de renforcement de capacités conduites dans le cadre du programme (et d'autres initiatives connexes éventuelles).

Le STMOP aura un rôle essentiel dans la coordination des différents appuis qu'ils soient réalisés dans le cadre du programme ou en périphérie de celui-ci.

Des modalités souples devront être proposées afin d'assurer un pilotage uniformisé des actions de renforcement des capacités de mise en œuvre du PND tout en préservant l'autonomie souhaitée par les différents partenaires au développement concernés.

3.2. Supervision du projet

La mise en œuvre du programme sera supervisée par le Comité de pilotage. Celui-ci comprendra :

- Le Directeur de cabinet du MPD ;
- Un représentant du cabinet du Premier Ministre ;
- Un représentant du Ministre des Affaires Etrangères ;
- Un représentant du Ministre auprès du Premier Ministre, chargé du Budget et du Portefeuille de l'Etat ;
- Un représentant du Ministre auprès du Premier Ministre, chargé de l'Economie et des Finances ;
- Un représentant du Secrétaire Général Délégué de la Présidence de la République, chargé des Affaires Economiques et Financières ;
- Des représentants des principales directions générales de l'administration ou institutions appuyées par le programme ;
- Un représentant de chaque partenaire au développement associé à la mise en œuvre du programme ;
- Le Coordinateur du Secrétariat technique à la mise en œuvre du PND.

Tableau 5 : Cadre de résultats du programme

Composantes	Résultats	Actions	Activités	Indicateurs
C1 Consolidation du cadre général de planification et des pratiques de communication autour des enjeux de l'émergence	R1. Le pilotage du PND 2016-2020 s'inscrit dans un cadre institutionnel et légal pertinent, cohérent et stable.	A1.1. Etablissement du nouveau cadre légal pour le pilotage et la coordination des actions du PND 2016-2020	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation d'un nouveau décret sur le dispositif de pilotage ; - Adoption des textes d'application ; - Adoption d'un projet de loi sur le système de planification ; - Définition d'un cahier des charges et des protocoles d'échanges d'information ; - Révision du décret de 2012 sur les DPS ; - Définition d'un cahier des charges uniformisé pour les DPS ; - Révision des dispositions relatives aux DC/SG/Insp. internes 	<ul style="list-style-type: none"> - Décret et textes d'application sur le dispositif de pilotage adoptés. - Loi sur le système de planification national votée. - Décret sur les DPS revu. - Cahier des charges uniformisé pour les DPS validé.
		A1.2. Rationalisation de l'organisation interne du Ministère du Plan et Développement	<ul style="list-style-type: none"> - Opérationnalisation du nouvel organigramme ; - Clarification des fonctions du Directeur de cabinet et de l'Inspection interne ; - Production d'un manuel de contrôle interne ; - Etablissement et mise en œuvre d'un plan stratégique du MPD. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nouvel organigramme du MPD opérationnel. - Manuel de contrôle interne validé. - Plan stratégique du MPD adopté et mis en œuvre.
		A.1.3.	- Identification des postes/profils et	- Secrétariat technique

		Opérationnalisation d'une unité de mise en œuvre du PND (<i>delivery unit</i>).	<p>mise en place des experts ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablissement d'un « contrat de performance » pour le STMOP ; - Etablissement d'un manuel de procédures ; - Conception des différents outils nécessaires au suivi rapproché des projets et réformes prioritaires et au reporting de l'unité ; - Etablissement d'une application informatique pour gérer le reporting sur le suivi rapproché du PND ; - Renforcement des capacités des experts du STMOP 	<p>opérationnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrat de performance pour le STMOP adopté et diffusé. - Manuel de procédures du STMOP adopté. - Application informatique fonctionnelle - Personnels formés STMOP.
R2. Le pilotage du PND repose sur des outils de planification garantissant la cohérence de l'ensemble des actions publiques.	A2.1. Renforcement de la planification stratégique nationale et alignement des politiques sectorielles au PND	<ul style="list-style-type: none"> - Revue analytique des outils de planification territoriale ; - Etablissement et test dans une région-pilote d'un modèle de contrats d'objectifs Etat-Région ; - Elaboration d'une stratégie de régionalisation du PND, à mettre en œuvre dans le cadre du 3^e PND. - Formations sur le guide des politiques sectorielles et le guide sur l'articulation de la chaîne PPBSE ; - Accompagnement des ministères dans l'élaboration ou l'actualisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Modèle de contrat d'objectifs Etat-Région validé et testé dans une région ; - Stratégie de régionalisation du PND disponible ; - Nombre de personnes formées et taux de satisfaction / formations ; - % des ministères avec stratégie 	

Composantes	Résultats	Actions	Activités	Indicateurs
		<p>A2.2. Consolidation du système de gestion de l'investissement public</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation de la qualité du portefeuille de projets (PIMA) ; - Etude sur la déconcentration de la gestion du SINAPSE ; - Rénovation des méthodes et procédures pour la gestion du portefeuille des projets et la sélection des projets dans le cadre de l'élaboration des PIP triennaux glissants ; - Etude sur l'évolution de la gestion du cycle des projets dans le cadre d'un environnement de budgétisation par programmes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recommandations disponibles pour une révision du portefeuille de projets ; - Guide sur la gestion nationale des investissements publics
R3. Les pratiques et outils de communication permettent une information transparente,	A3.1. Mise en place d'un référentiel pour la communication sur le PND	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'une stratégie de communication sur le PND et de son plan d'action ; - Conduite d'actions prioritaires du plan d'action (sensibilisations, communication avec les medias,...) ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de communication du PND validée et mise en œuvre ; - Lettre d'information sur le PND largement 	

	actualisée et adaptée à différents publics sur les politiques publiques et sur l'objectif de l'émergence.		<ul style="list-style-type: none"> - Publication d'une lettre d'information sur le PND. - Elaboration de la Charte sur la communication autour des politiques publiques et de son cahier des charges ; - Mise à niveau des sites web ; - Mise en ligne systématique des informations de programmation et de suivi liés au PND et au budget ; - Mécanisme de contrôle de qualité et de vérification de l'accessibilité des informations diffusées. 	et régulièrement diffusée. - Fréquence de supports de communications médias
		A3.2. Elaboration et mise en œuvre d'une charte sur la communication autour des politiques publiques	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des maquettes pour les différents produits de reporting ; - Appui à l'activité de reporting (rapports périodiques de suivi du PND ; rapports sur le suivi des financements extérieurs ; rapports sur l'exécution du PIP ; rapports régionaux synthétiques ; tableau annuel consolidé de progrès des indicateurs du PND et des indicateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Reporting produit et diffusé dans les délais - Taux de réalisation des recommandations consignées dans les rapports de suivi - % d'indicateurs de performance budgétaire pertinents
C2 Développement d'un système de suivi-évaluation pérenne répondant aux besoins de pilotage du PND et aux	R4. Un cadre harmonisé permet un suivi articulé des ressources et des résultats de développement aux différents niveaux (central/sectoriel, national/régional/local, financement	A4.1. Développement des outils de suivi-évaluation du PND		

exigences liées à l'agenda 2030	intérieur/extérieur)	<p>ODD) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui à la mise en place des conférences de performance ; - Renforcement de la qualité des indicateurs de suivi des programmes budgétaires. 	<p>et mesurés annuellement</p>
		<p>A4.2. Conception et mise en œuvre d'un plan de renforcement de capacités de suivi-évaluation du PND</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'un plan triennal de formation sur les méthodes et outils de suivi-évaluation ; - Conduite de sessions de formation sur les outils développés dans le cadre de l'action 4.1 ; - Enquête auprès des DPS et des autres services de suivi-évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de formation disponible - Nombre de personnes formées et taux de satisfaction

Composantes	Résultats	Actions	Activités	Indicateurs
		<p>A4.3. Renforcement des mécanismes et systèmes d'information sur le suivi des ressources extérieures</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de qualité des cadres de concertation entre Gouvernement et PTF (STMOP/COMOREX) ; - Etablissement d'un système de suivi des engagements financiers du Groupe consultatif de mai 2016 ; - Production annuelle du Rapport sur la coopération et le développement ; - Suivi des engagements de contrepartie dans 	<ul style="list-style-type: none"> - RCD produit annuellement - Matrice de suivi des engagements différents - Bilan annuel de la PNPEA - PGA renforcée, notamment en

			le cadre des projets sur financement extérieur ; - Suivi des résultats de la politique nationale de partenariat et d'efficacité de l'aide (PNPEA) ; - Poursuite du développement de la plateforme informatisée de gestion de l'aide (phase II) ; - Opérationnalisation d'une unité de Coopération Sud-Sud.	matière de géolocalisation des projets et d'élargissement de l'accès public
	A4.4. Amélioration ciblée des capacités de suivi de l'économie		- Appui / modélisation macroéconomique, suivi des projets et programmes communautaires et analyse d'impact des projets (DAFER) ; - Appui/évaluation des politiques et stratégies sectorielles (DESDP).	- Nombre d'études des politiques, programmes et projets réalisés.
R5. Le système national statistique s'est adapté aux besoins d'information prioritaires liés au suivi-évaluation du PND et au suivi de l'Agenda	A5.1. Mise en œuvre de la convention de service public de l'Etat à l'INS A5.2. Prise en compte des besoins ODD dans le développement du		- Appuis en expertise (à préciser une fois la convention de session signée) - Appuis en formation (à inclure a priori dans le plan de formation sur le suivi-évaluation ; cf. A4.2). - Mise en œuvre d'une Evaluation rapide d'intégration (ERI) ou <i>Rapid Integrated Assessment (RIA)</i> appliquée au PND et aux différentes politiques sectorielles disponibles ;	- Nombre d'agents formés dans les services statistiques des DPS dans les ministères - Pourcentage des ODD mesurables (ODD pertinents) - Personnes

	2030	système d'information statistique et le cadre de suivi du PND	<ul style="list-style-type: none"> - Etudes spécifiques plus approfondies sur les objectifs 1 (pauvreté), 10 (égalité), 16 (gouvernance) et 12-15 (objectifs environnementaux) ; - Sessions de sensibilisation et de formation-action sur les ODD et le renforcement de l'offre statistique en lien avec les indicateurs des ODD ; - Mise au point du cadre national de suivi unifié des ODD et de l'agenda 2063. 	sensibilisées et formées sur les ODD
--	------	---	--	--------------------------------------

Composantes	Résultats	Actions	Activités	Indicateurs
R6. De nouvelles pratiques sont établies en matière d'évaluation et de contrôle indépendants de l'action gouvernementale et concertation avec les acteurs non étatiques	<p>A6.1. Développement de la fonction d'évaluation des politiques publiques</p> <p>A6.2. Renforcement de l'efficacité du cadre de concertation avec le secteur privé</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement d'un plan pluriannuel indicatif d'évaluation sur la période 2017-2020 ; - Evaluation indépendante du PND en 2020 ; - Production d'un guide d'évaluation des politiques publiques ; - Production d'un guide d'évaluation des projets publics nationaux ; - Renforcement des capacités des membres de la Commission Affaires Economiques et Finances (CAEF) en EPP ; - Appui au développement des audits de performance de la Cour des Comptes ; - Développement des mécanismes d'audience des ministres sectoriels devant le Parlement ; - Soutien aux initiatives de réseautage et de professionnalisation sur l'évaluation en Côte d'Ivoire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guides disponibles et vulgarisés - Nombre d'évaluations de politiques publiques réalisées - Personnes formées - Nombre d'audits de performance de la CC - Evaluation indépendante du PND - 2 disponible au 1^{er} semestre 2020 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de réunions du CCESP - Taux de mise en œuvre des recommandations

		d'analyse du risque sur les projets de partenariat public privé.	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à des initiatives propres des OSC destinées à renforcer la qualité des contributions apportées par la société civile (rapport annuel alternatif sur la mise en œuvre du PND, suivi de l'utilisation des services publics,...) et l'information du public (budget citoyen) ; - Organisation de sessions de formation destinées aux OSC sur des thématiques en rapport avec le suivi-évaluation (cf. plan de formation supra). - Soutien au réseautage national et international de contrôle citoyen ; - Amélioration de la reddition des comptes des ONG envers le Gouvernement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de rapports annuels produits sur la période - Nombre de membres d'OSC formés
A6.3. Développement du contrôle citoyen			<ul style="list-style-type: none"> - Etude sur le renforcement du dialogue Etat – Collectivités locales - Appui à l'animation du dispositif 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de réunions du Cadre de dialogue Etat/CL - Taux de mise en œuvre des recommandations
A6.4. Etablissement d'un cadre de concertation durable entre l'Etat et les collectivités territoriales				

4.2. Rapports

Compte tenu des tâches soutenues de reporting qui incombent au STMOP, il est proposé de se limiter à la production de rapports d'activités calée sur une périodicité annuelle en ce qui concerne l'exécution du programme. Les rapports seront préparés par le responsable administratif et financier en lien avec les différents experts du Secrétariat, en particulier celui en charge du renforcement des capacités de suivi-évaluation.

4.3. Evaluations

Une évaluation intermédiaire sera réalisée 24 mois après le démarrage du programme afin d'apprécier l'efficacité de celui-ci et revoir le cas échéant certaines priorités et modalités d'appui en fonction des résultats obtenus au niveau des différents volets du programme.

5. CONTEXTE JURIDIQUE

Ce Document de Projet devra être l'instrument désigné comme tel dans l'article 1 de l'Accord type d'assistance de base entre le gouvernement de Côte d'Ivoire et le Programme des Nations Unies pour le Développement, signé par les différentes parties. L'agence de mise en œuvre du pays hôte devra, pour les besoins de l'Accord type d'assistance de base, rendre compte à l'agence de coopération du gouvernement telle que définie dans le présent Accord.

Le Représentant résident du PNUD en Côte d'Ivoire est autorisé à effectuer par écrit les types de révision, énumérés ci-dessous, à ce Document de Projet, pourvu qu'il ou elle ait obtenu l'accord des parties signataires du Document de Projet sur les changements proposés :

- *Révision de, ou addition à, toute annexe au Document de Projet ;*
- *Des révisions qui n'impliquent pas de changements significatifs dans les objectifs immédiats, les réalisations ou les activités approuvées du projet, mais qui sont dues à des modifications au sujet d'intrants déjà agréés ou en raison d'augmentations de coût dues à l'inflation;*
- *Des révisions annuelles obligatoires qui réorganisent la livraison des intrants convenus du projet ou les coûts accrus d'expertise ou autres coûts dû à l'inflation ou qui prennent en compte la capacité de flexibilité de l'agence en matière de dépenses ; et*

- *Inclusion d'annexes additionnelles et de fichiers joints uniquement tels que désignés dans ce document de projet.*

6. PLAN PLURIANNUEL DE TRAVAIL

Le tableau 6 ci-après détaille le chronogramme de mise en œuvre des différentes actions / activités du programme. Il met en évidence la progressivité proposée dans l'exécution des volets de celui-ci.

Tableau 6 : Plan de travail pluriannuel (chronogramme)

Actions	Activités	2016		2017		2018		2019		2020	
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
R1. Le pilotage du PND 2016-2020 s'inscrit dans un cadre institutionnel et légal pertinent, cohérent et stable.											
	- Préparation d'un nouveau décret sur le dispositif de pilotage										
	- Adoption des textes d'application										
	- Adoption d'un projet de loi sur le système de planification										
	- Définition cahier des charges et protocoles d'échanges d'information										
	- Révision du décret de 2012 sur les DPS ;										
	- Définition d'un cahier des charges uniformisé pour les DPS ;										
	- Révision des dispositions relatives aux DC/SG/Insp. Internes										
	- Opérationnalisation du nouvel organigramme										
	- Clarification des fonctions du Directeur de cabinet et de l'inspection interne										
	- Production d'un manuel de contrôle interne										
	- Etablissement et mise en œuvre d'un plan stratégique du MPD										
	- Identification des postes/profils et mise en place des experts										
A1.1. Etablissement du nouveau cadre légal pour le pilotage et la coordination des actions du PND 2016-2020											
A1.2. Rationalisation de l'organisation interne du Ministère du Plan et Développement											
A1.3. Opérationnalisation											

on d'une unité de mise en œuvre du PND (<i>delivery unit</i>).	<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement d'un « contrat de performance » pour le STMOP - Etablissement d'un manuel de procédures - Conception des différents outils nécessaires au suivi rapproché des projets et réformes prioritaires et au reporting de l'unité - Etablissement d'une application informatique pour gérer le reporting sur le suivi rapproché du PND - Renforcement des capacités des experts du STMOP 	
R2. Le pilotage du PND repose sur des outils de planification garantissant la cohérence de l'ensemble des actions publiques.		
A2.1. Renforcement de la planification stratégique nationale et alignement des politiques sectorielles au PND	<ul style="list-style-type: none"> - Revue analytique des outils de planification territoriale - Etablissement et test dans une région-pilote d'un modèle de contrats d'objectifs Etat-Région - Elaboration d'une stratégie de régionalisation du PND, à mettre en œuvre dans le cadre du 3^e PND - Formations sur le guide des politiques sectorielles et le guide sur l'articulation de la chaîne PPBSE - Accompagnement des ministères dans l'élaboration ou l'actualisation de politiques sectorielles articulées avec le PND et la maquette du budget programme de l'Etat 	

Actions	Activités	2016		2017			2018			2019			2020		
		T	6	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T
A2.2. Consolidation du système de gestion de l'investissement public	- Mise en place de tableaux de suivi sur les politiques sectorielles et sous-sectorielles	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	- Evaluation de la qualité du portefeuille de projets (PIMA)														
	- Etude sur la déconcentration de la gestion du SINAPSE														
	- Rénovation des méthodes et procédures pour la gestion du portefeuille des projets et la sélection des projets dans le cadre de l'élaboration des PIP triennaux glissants														
	- Etude sur l'évolution de la gestion du cycle des projets dans le cadre d'un environnement de budgétisation par programmes														
R3. Les pratiques et outils de communication permettent une information transparente, actualisée et adaptée à différents publics sur les politiques publiques et sur l'objectif de l'émergence.															
A3.1. Mise en place d'un référentiel pour la communication sur le PND	- Elaboration d'une stratégie de communication sur le PND et de son plan d'action														
	- Conduite d'actions prioritaires du plan d'action (sensibilisations, communication avec les medias,,,,)														
A3.2. Elaboration	- Publication d'une lettre d'information sur le PND														
	- Elaboration de la Charte sur la communication														

Actions	Activités	2016		2017			2018			2019			2020								
		T	3	T	1	T	2	T	3	T	4	T	1	T	2	T	3	T	4		
A4.3. Renforcement des mécanismes et systèmes d'information sur le suivi des ressources extérieures	- Contrôle de qualité des cadres de concertation entre Gouvernement et PTF (STMOP/COMOREX)																				
	- Etablissement d'un système de suivi des engagements financiers du Groupe consultatif de mai 2016																				
	- Production annuelle du Rapport sur la coopération et le développement																				
	- Suivi des engagements de contrepartie dans le cadre des projets sur financement extérieur																				
	- Suivi des résultats de la politique nationale de partenariat et d'efficacité de l'aide (PNPEA)																				
	- Poursuite du développement de la plateforme informatisée de gestion de l'aide (phase II)																				
A4.4. Amélioration des capacités de suivi de l'économie	- Opérationnalisation d'une unité de Coopération Sud-Sud																				
	- Appui / modélisation macroéconomique, suivi des projets et programmes communautaires et analyse d'impact des projets (DAFER)																				
R5. Le système national statistique s'est adapté aux besoins d'information prioritaires liés au suivi-évaluation du PND et au suivi de l'Agenda 2030	- Appui/évaluation des politiques et stratégies sectorielles (DESDP).																				

A5.1. Mise en œuvre de la convention de service public de l'Etat à l'INS	<ul style="list-style-type: none"> - Appuis en expertise (à préciser une fois la convention de cession signée) - Appuis en formation (à inclure a priori dans le plan de formation sur le suivi-évaluation ; cf. A4.2). 																			
A5.2. Prise en compte des besoins des ODD dans le développement du système d'information statistique et le cadre de suivi du PND	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre d'une Evaluation rapide d'intégration (ERI) ou <i>Rapid Integrated Assessment (RIA)</i> appliquée au PND et aux différentes politiques sectorielles - Etudes spécifiques plus approfondies sur les objectifs 1 (pauvreté), 10 (égalité), 16 (gouvernance) et 12-15 (objectifs environnementaux) ; - Sessions de sensibilisation et de formation-action sur les ODD et le renforcement de l'offre statistique en lien avec les indicateurs des ODD - Mise au point du cadre national de suivi unifié des ODD et de l'agenda 2063 																			
R6. De nouvelles pratiques sont établies en matière d'évaluation et de contrôle indépendants de l'action gouvernementale et de concertation avec les acteurs non étatiques																				
A6.1. Développement de la fonction d'évaluation des politiques publiques	<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement d'un plan pluriannuel indicatif d'évaluation sur la période 2017-2020 - Evaluation indépendante du PND en 2020 - Production d'un guide d'évaluation des politiques publiques - Production d'un guide d'évaluation des projets 																			

Actions	Activités	2016			2017			2018			2019			2020		
		T	T	6	T	T	4	T	T	4	T	T	4	T	T	4
	- Renforcement des capacités des membres de la Commission Affaires Economiques et Finances (CAEF) en EPP	3	4	1	T	T	4	T	T	4	T	T	4	T	T	4
	- Appui au développement des audits de performance de la Cour des Comptes															
	- Développement des mécanismes d'audience des ministres sectoriels devant le Parlement															
	- Soutien aux initiatives de réseautage et de professionnalisation sur l'évaluation en Côte d'Ivoire															
A6.2. Renforcement de l'efficacité du cadre de concertation avec le secteur privé	- Amélioration de la production d'informations statistiques sur les dynamiques du secteur privé															
	- Renforcement du pilotage du CCESP															
	- Etablissement d'un tableau de bord basé sur les prévisions et l'analyse conjoncturelle															
	- Développement du cadre de suivi et d'analyse du risque sur les projets de partenariat public privé															
A6.3. Développement du contrôle citoyen	- Appui à des initiatives propres des OSC destinées à renforcer la qualité des contributions apportées par la société civile et l'information du public sur les politiques et budgets publics															
	- Organisation de sessions de formation destinées															

7. BUDGET ET FINANCEMENT DU PROGRAMME

Le budget détaillé est présenté en annexe 1 et synthétisé dans le tableau 7 ci-après. Celui-ci a été établi à partir de modèles de coûts joints en annexe 2 à l'exception de certaines lignes pour lesquelles des estimations forfaitaires ont été proposées.

Les apports sont constitués pour l'essentiel par de l'expertise de court terme (valorisée aux tarifs de l'expertise internationale).

Une provision pour dépenses imprévues (10%) a été retenue.

Le budget total du programme est estimé à 5,94 millions US\$.

Les activités d'appui au système de suivi des ressources et des résultats de développement dominant assez largement (37% des dépenses susceptibles d'être ventilées) suivies par la promotion des nouvelles pratiques en matière d'évaluation et de contrôle indépendants (18%) et le soutien en amont aux outils de planification (17%).

En l'état actuel, le financement de certaines activités est déjà assuré, en particulier dans le cadre du PAPS financé par l'Union Européenne qui finance par ailleurs d'autres activités non prises en compte ici comme, par exemple, le guide sur l'articulation de la chaîne PPPBSE ou encore l'appui prévu, dans la foulée du bouclage du Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT), aux schémas régionaux d'aménagement du territoire (SRAT) et aux plans de développement régional. Le PAPS vient d'être prolongé jusqu'en août 2017, de même que le PAGAR qui finance les activités d'appui liées à la gestion des finances publiques.

Le PNUD peut soutenir le programme à travers les ressources de son bureau de pays et celles disponibles au niveau régional (missions du centre de services d'Addis-Abeba et du Pôle de Dakar).

Le centre AFRITAC de l'Ouest I du FMI pourrait être sollicité pour la mise en œuvre d'une analyse PIMA en Côte d'Ivoire.

D'autres partenaires souhaitant se mobiliser pour soutenir le suivi du PND 2016-2020 (Banque Mondiale, BAD,....) constituent également des sources potentielles de financement du programme de même que l'ACBF qui dispose de financements acquis susceptibles d'être canalisés sur certaines activités du programme (développement de l'évaluation des politiques publiques, formations, études,....).

Tableau 7 : Budget du programme par résultats et par année (US\$)

ITEMS	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
R1. Le pilotage du PND 2016-2020 s'inscrit dans un cadre institutionnel et légal pertinent, cohérent et stable.	76 830	269 270	42 600	6 800	0	395 500
R2. Le pilotage du PND repose sur des outils de planification garantissant la cohérence de l'ensemble des actions publiques.	0	371 250	255 625	97 825	18 600	743 300
R3. Les pratiques et outils de communication permettent une information transparente, actualisée et adaptée à différents publics sur les politiques publiques et sur l'objectif de l'émergence.	0	112 700	160 800	49 800	45 000	368 300
R4. Un cadre harmonisé permet un suivi articulé des ressources et des résultats de développement aux différents niveaux (central/sectoriel, national/régional/local, financement intérieur/extérieur)	102 430	633 900	598 110	235 970	69 490	1 639 900
R5. Le système national statistique s'est adapté aux besoins d'information prioritaires liés au suivi-évaluation du PND et au suivi de l'Agenda 2030	0	207 970	188 470	79 560	0	476 000
R6. De nouvelles pratiques sont établies en matière d'évaluation et de contrôle indépendants de l'action gouvernementale et de concertation avec les acteurs non étatiques	0	202 960	197 020	243 040	144 880	787 900
Sous-total Résultats R1 à R6	179 260	1 798 050	1 442 625	712 995	277 970	4 410 900
Fonctionnement programme (RAF, personnel d'appui,...)	82 704	165 409	165 409	165 409	82 704	661 635
Equipements (MPD, STMOP, DPS,...)	50 000	80 000	100 000	100 000	0	330 000
Imprévus	31 196	204 346	170 803	97 840	36 067	540 254
TOTAL PROGRAMME	343 161	2 247	1 878	1 076	396 742	5 942

	805	837	244	789
--	-----	-----	-----	-----

ANNEXE 1 : COUTS ANNUELS DETAILLES PAR RESULTAT, ACTION ET ACTIVITES

Actions	Activités	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
R1. Le pilotage du PND 2016-2020 s'inscrit dans un cadre institutionnel et légal pertinent, cohérent et stable.							
A1.1. Etablissement du nouveau cadre légal pour le pilotage et la coordination des actions du PND 2016-2020	- Préparation d'un nouveau décret sur le dispositif de pilotage	11 400	0	0	0	0	11 400
	- Adoption des textes d'application	11 400	0	0	0	0	11 400
	- Adoption d'un projet de loi sur le système de planification	26 750	26 750	0	0	0	53 500
	- Définition cahier des charges & protocoles d'échanges d'information	8 300	8 300	0	0	0	16 600
	- Révision du décret de 2012 sur les DPS ;	0	0	0	0	0	0
	- Définition d'un cahier des charges uniformisé pour les DPS ;	0	16 600	0	0	0	16 600
	- Révision des dispositions relatives aux DC/SG/Insp. Internes	0	12 000	0	0	0	12 000
	- Opérationnalisation du nouvel organigramme	0	0	0	0	0	0
	- Clarification des fonctions du Directeur de cabinet et de l'Inspection interne	0	0	0	0	0	0
	- Production d'un manuel de contrôle interne	0	24 000	0	0	0	24 000
A1.2. Rationalisation de l'organisation interne du Ministère du Plan et du Développement	- Etablissement et mise en œuvre d'un plan stratégique du MPD	0	35 800	35 800	0	0	71 600
	- Identification des postes/profils et mise en place des experts	6 800	0	0	0	0	6 800
A1.3. Opérationnalisation							

d'une unité de mise en œuvre du PND (<i>delivery unit</i>).	- Etablissement d'un « contrat de performance » pour le STMOP	0	12 000	0	0	0	0	12 000
	- Etablissement d'un manuel de procédures	0	37 200	0	0	0	0	37 200
	- Conception des différents outils nécessaires au suivi rapproché des projets et réformes prioritaires et au reporting de l'unité	12 180	28 420	0	0	0	0	40 600
	- Etablissement d'une application informatique pour gérer le reporting sur le suivi rapproché du PND	0	54 600	0	0	0	0	54 600
	- Renforcement des capacités des experts du STMOP	0	13 600	6 800	6 800	0	0	27 200

Actions	Activités	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
R2. Le pilotage du PND repose sur des outils de planification garantissant la cohérence de l'ensemble des actions publiques.							
A2.1. Renforcement de la planification stratégique nationale et alignement des politiques sectorielles au PND	- Revue analytique des outils de planification territoriale	0	0	20 900	0	0	20 900
	- Etablissement et test dans une région-pilote d'un modèle de contrats d'objectifs Etat-Région	0	0	0	53 500	0	53 500
	- Elaboration d'une stratégie de régionalisation du PND, à mettre en œuvre dans le cadre du 3 ^e PND	0	0	0	18 600	18 600	37 200
	- Formations sur le guide des politiques sectorielles et le guide sur l'articulation de la chaîne PPBSE	0	22 050	25 725	25 725	0	73 500
	- Accompagnement des ministères dans l'élaboration ou l'actualisation de politiques sectorielles articulées avec le PND et la maquette du BP	0	209 000	209 000	0	0	418 000
	- Mise en place de tableaux de suivi sur les politiques sectorielles et sous-sectorielles	0	6 800	0	0	0	6 800
A2.2. Consolidation du système de gestion de l'investissement public	- Evaluation de la qualité du portefeuille de projets (PIMA)	0	68 200	0	0	0	68 200
	- Etude sur la déconcentration de la gestion du SINAPSE	0	20 900	0	0	0	20 900
	- Rénovation des méthodes et procédures pour la gestion du portefeuille des projets et la sélection des projets dans le cadre de l'élaboration des PIP	0	23 400	0	0	0	23 400

triennaux glissants									
	- Etude sur l'évolution de la gestion du cycle des projets dans le cadre d'un environnement de budgétisation par programmes	0	20 900	0	0	0	0	0	20 900
R3. Les pratiques et outils de communication permettent une information transparente, actualisée et adaptée à différents publics sur les politiques publiques et sur l'objectif de l'émergence.									
A3.1. Mise en place d'un référentiel pour la communication sur le PND	- Elaboration d'une stratégie de communication sur le PND et de son PA	0	27 700	0	0	0	0	0	27 700
	- Conduite d'actions prioritaires du plan d'action (sensibilisations, communication avec les medias,,,,)	0	80 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	200 000
	- Publication d'une lettre d'information sur le PND	0	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
A3.2. Elaboration et mise en œuvre d'une charte sur la communication autour des politiques publiques	- Elaboration de la Charte sur la communication autour des politiques publiques et de son cahier des charges	0	0	28 600	0	0	0	0	28 600
	- Mise à niveau des sites web	0	0	80 000	0	0	0	0	80 000
	- Mise en ligne systématique des informations de programmation et de suivi liés au PND et au budget	0	0	0	0	0	0	0	0
	- Mécanisme de contrôle de qualité et de vérification de l'accessibilité des informations diffusées	0	0	7 200	4 800	0	0	0	12 000

Actions	Activités	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
R4. Un cadre harmonisé permet un suivi articulé des ressources et des résultats de développement aux différents niveaux (central/sectoriel, national/régional/local, financement intérieur/extérieur)							
A4.1. Développement des outils de suivi-évaluation du PND	- Développement des maquettes pour les différents produits de reporting	8 580	20 020	0	0	0	28 600
	- Appui à l'activité de reporting	0	58 080	58 080	38 720	38 720	193 600
	- Appui à la mise en place des conférences de performance	0	13 850	13 850	0	0	27 700
A4.2. Conception et mise en œuvre d'un plan de renforcement de capacités de suivi-évaluation du PND	- Renforcement de la qualité des indicateurs de suivi des programmes budgétaires	0	41 800	41 800	0	0	83 600
	- Elaboration d'un plan triennal de formation sur les méthodes et outils de suivi-évaluation	13 850	13 850	0	0	0	27 700
	- Conduite de sessions de formation sur les outils développés dans le cadre de l'action 4.1	0	230 400	230 400	115 200	0	576 000
A4.3. Renforcement des mécanismes et systèmes d'information sur le suivi des ressources extérieures	- Enquête auprès des DPS et des autres services de suivi-évaluation	0	13 850	13 850	0	0	27 700
	- Contrôle de qualité des cadres de concertation entre Gouvernement et PTF (STMOP/COMOREX)	0	0	4 080	0	2 720	6 800
	- Etablissement d'un système de suivi des engagements financiers du Groupe consultatif de mai 2016	0	0	0	0	0	0
	- Production annuelle du Rapport sur la coopération et le développement	0	20 900	20 900	20 900	20 900	83 600
	- Suivi des engagements de contrepartie dans le	0	0	0	0	0	0

		cadre des projets sur financement extérieur									
A4.4. Amélioration ciblée des capacités de suivi de l'économie	- Suivi des résultats de la politique nationale de partenariat et d'efficacité de l'aide (PNPEA)	0	7 150	7 150	7 150	7 150	7 150	7 150	7 150	7 150	28 600
	- Poursuite du développement de la plateforme informatisée de gestion de l'aide (phase II)	80 000	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000	400 000
	- Opérationnalisation d'une unité de Coopération Sud-Sud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36 000
	- Appui / modélisation macroéconomique, suivi des projets et programmes communautaires et analyse d'impact des projets (DAFER)	0	24 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	60 000
	- Appui/évaluation des politiques et stratégies sectorielles (DESDP).	0	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	60 000

Actions	Activités	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
R5. Le système national statistique s'est adapté aux besoins d'information prioritaires liés au suivi-évaluation du PND et au suivi de l'Agenda 2030							
A5.1. Mise en œuvre de la convention de cession de service public de l'Etat à l'INS	- Appuis en expertise (à préciser une fois la convention de cession signée)	0	20 000	15 000	15 000	0	50 000
	- Appuis en formation	0	60 000	60 000	30 000	0	150 000
A5.2. Prise en compte des besoins des ODD dans le développement du système d'information statistique et le cadre de suivi du PND	- Mise en œuvre d'une Evaluation rapide d'intégration (ERI) ou <i>Rapid Integrated Assessment (RIA)</i> appliquée au PND et aux différentes politiques sectorielles	0	28 600	0	0	0	28 600
	- Etudes spécifiques plus approfondies sur les objectifs 1 (pauvreté), 10 (égalité), 16 (gouvernance) et 12-15 (objectifs environnementaux);	0	31 350	73 150	0	0	104 500
	- Sessions de sensibilisation et de formation-action sur les ODD et le renforcement de l'offre statistique en lien avec les indicateurs des ODD	0	40 320	40 320	34 560	0	115 200
	- Mise au point du cadre national de suivi unifié des ODD et de l'agenda 2063	0	27 700	0	0	0	27 700

Actions	Activités	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL	
R6. De nouvelles pratiques sont établies en matière d'évaluation et de contrôle indépendants de l'action gouvernementale et de concertation avec les acteurs non étatiques								
A6.1. Développement de la fonction d'évaluation des politiques publiques	- Etablissement d'un plan pluriannuel indicatif d'évaluation sur la période 2017-2020	0	20 900	0	0	0	20 900	
	- Evaluation indépendante du PND en 2020	0	0	0	0	44 000	44 000	
	- Production d'un guide d'évaluation des politiques publiques	0	0	0	28 600	0	28 600	
	- Production d'un guide d'évaluation des projets publics nationaux	0	0	0	28 600	0	28 600	
	- Renforcement des capacités des membres de la Commission Affaires Economiques et Finances (CAEF) en EPP	0	0	0	16 320	10 880	27 200	
	- Appui au développement des audits de performance de la Cour des Comptes	0	0	40 000	30 000	30 000	100 000	
	- Développement des mécanismes d'audience des ministres sectoriels devant le Parlement	0	0	0	23 400	0	23 400	
	- Soutien aux initiatives de réseautage et de professionnalisation sur l'évaluation en Côte d'Ivoire	0	0	0	20 000	20 000	40 000	
	A6.2. Renforcement de l'efficacité du cadre de concertation avec le secteur privé	- Amélioration de la production d'informations statistiques sur les dynamiques du secteur privé	0	16 300	0	0	0	16 300
		- Renforcement du pilotage du CCESP	0	16 600	0	0	0	16 600
- Etablissement d'un tableau de bord basé sur les prévisions et l'analyse conjoncturelle		0	16 300	0	0	0	16 300	

	- Développement du cadre de suivi et d'analyse du risque sur les projets de partenariat public privé	0	20 900	0	0	0	0	20 900
	- Appui à des initiatives propres des OSC destinées à renforcer la qualité des contributions apportées par la société civile (rapport annuel alternatif sur la mise en œuvre du PND, suivi de l'utilisation des services publics,...) et l'information du public (budget citoyen)	0	40 000	80 000	40 000	40 000	200 000	
A6.3. Développement du contrôle citoyen	- Organisation de sessions de formation destinées aux OSC sur des thématiques en rapport avec le suivi-évaluation (cf. plan de formation supra)	0	24 000	28 000	28 000	0	80 000	
	- Soutien au réseautage national et international de contrôle citoyen	0	15 000	17 500	17 500	0	50 000	
	- Amélioration de la reddition des comptes des ONG envers le Gouvernement	0	0	20 900	0	0	20 900	
A6.4. Etablissement d'un cadre de concertation durable entre l'Etat et les collectivités territoriales	- Etude sur le renforcement du dialogue Etat - Collectivités locales	0	18 800	0	0	0	18 800	
	- Appui à l'animation du dispositif	0	14 160	10 620	10 620	0	35 400	

ANNEXE 2 : MODELES DE COUTS

Les modèles de coûts utilisés pour la budgétisation des actions du programme sont précisés ci-dessous.

Le taux de change utilisé est le suivant : 1,00 US\$ = 580 FCFA

	Nb partic	Nb j	CU	
Atelier résidentiel 5 j				
Hébergement : 55 participants x 5 j x 27 000	55	5	27 000	7 425 000
Déjeuner : 55 participants x 5 j 15 000	55	5	15 000	4 125 000
Dîner : 55 participants x 5 j x 10 000	55	5	10 000	2 750 000
Location 2 salles p/50 pers. + équip. Retroproj. + micros : 2 salles x 5 j x 130 000	2	5	130 000	1 300 000
Pause café : 55 participants x 2 pauses/jour x 5 j x 2 500	110	5	2 500	1 375 000
Eau minérale (salle) : 55 participants x 5 j x 600	55	5	600	165 000
Forfait mat. (dossier, bloc note, stylo, CD- ROM, clé USB) : 50 pers.x 6 000	50	1	6 000	300 000
Forfait déplacement : 50 personnes x 10 000	50	1	10 000	500 000
Dépenses visibilité (presse écrite & audi, banderolle,...)	1	1	300 000	300 000
<i>Total FCFA</i>				18 240 000
<i>Total US\$</i>				31 448 000
Total US\$ arrondis				31 000

	Nb partic	Nb j	CU	
Atelier non résidentiel 5 j (50 bénéf. + anim)				
Déjeuner : 55 participants x 5 j 15 000	55	5	15 000	4 125 000
Location 2 salles p/50 pers. + équip. Retroproj. + micros : 2 salles x 5 j x 130 000	2	5	130 000	1 300 000
Pause café : 55 participants x 2 pauses/jour x 5 j x 2 500	110	5	2 500	1 375 000
Eau minérale (salle) : 55 participants x 5 j x 600	55	5	600	165 000
Forfait mat. (dossier, bloc note, stylo, CD- ROM, clé USB) : 50 pers.x 6 000	50	1	6 000	300 000
Dépenses visibilité (presse écrite & audi,	1	1	300 000	300 000

banderolle,...)	7 565
Total FCFA	000
Total US\$	13 043
Total US\$ arrondis	13 000

<u>Atelier non résidentiel 2 j (75 bénéf. + anim.)</u>	Nb partic	Nb j	CU	
Déjeuner : 80 participants x 2 j 15 000	80	2	15 000	2 400 000
Location 2 salles p/50 pers. + équip. Retroproj. + micros : 2 salles x 2 j x 130 000	2	2	130 000	520 000
Pause café : 80 participants x 2 pauses/jour x 2 j x 2 500	160	2	2 500	800 000
Eau minérale (salle) : 80 participants x 2 j x 600	80	2	600	96 000
Forfait mat. (dossier, bloc note, stylo, CD- ROM, clé USB) : 75 pers.x 6 000	75	1	6 000	450 000
Dépenses visibilité (presse écrite & audi, banderolle,...)	1	1	300 000	300 000
Total FCFA				4 566 000
Total US\$				7 872
Total US\$ arrondis				7 900

	Nb partic	Nb j	CU	
<u>Atelier non résidentiel 1 j (75 bénéf. + anim.)</u>				1 200
Déjeuner : 80 participants x 1 j 15 000	80	1	15 000	000
Location 2 salles p/50 pers. + équip. Retroproj. + micros : 2 salles x 1 j x 130 000	2	1	130 000	260 000
Pause café : 80 participants x 2 pauses/jour x 1 j x 2 500	160	1	2 500	400 000
Eau minérale (salle) : 80 participants x 1 j x 600	80	1	600	48 000
Forfait mat. (dossier, bloc note, stylo, CD- ROM, clé USB) : 75 pers.x 6 000	75	1	6 000	450 000
Dépenses visibilité (presse écrite & audi, banderolle,...)	1	1	300 000	300 000
<i>Total FCFA</i>				2 658 000
<i>Total US\$</i>				4 583
Total US\$ arrondis				4 600
<u>Experts 5 j (atelier)</u>				
Honoraires : (5 j mission + 1 j préparation) x 700 x 580		6	406 000	2 436 000
Voyage expert Europe – Abidjan (A/R) : 800 000				800 000
DSA x 5 j x 124 000		5	124 000	620 000
TE				90 000
<i>Total FCFA</i>				3 946 000
<i>Total US\$</i>				6 803
Total US\$ arrondis				6 800
<u>Experts 2 semaines</u>				
Honoraires : (10 j mission + 1 j préparation + 1 j rapp.) x 700 x 580		12	406 000	4 872 000
Voyage expert Europe – Abidjan (A/R) : 800 000				800 000
DSA x 10 j x 124 000		10	124 000	1 240 000
TE				90 000
<i>Total FCFA</i>				7 002 000
<i>Total US\$</i>				12 072
Total US\$ arrondis				12 000

Experts 3 semaines

Honoraires : (15 j mission + 1 j préparation + 2j rapp.) x 700 x 580	18 406 000	7 308 000
Voyage expert Europe – Abidjan (A/R) : 800 000		800 000
DSA x 10 j x 124 000	10 124 000	1 240 000
TE		90 000
<i>Total FCFA</i>		<i>9 438 000</i>
<i>Total US\$</i>		<i>16 272 000</i>
Total US\$ arrondis		16 300 000

NB : Les budgets d'expertise sont valorisés au tarif des consultants internationaux de court terme. L'hypothèse est que l'utilisation d'un mix consultants internationaux/consultants nationaux s'inscrive dans l'enveloppe définie avec réduction dans ce cas du nombre de jours de l'expertise internationale.