



REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple - Un But - Une Foi



Plan de repositionnement stratégique de la plateforme des Acteurs non-étatiques



SOMMAIRE

Sigle et abréviations	3
Avant propos	5
Résumé exécutif	6
I. Contexte Général	10
I.I Contexte Politique	10
I.II Contexte Economique	11
I.III Contexte Social	11
I.IV A la recherche d'une gouvernance améliorée	12
I.V La gouvernance des secteurs stratégiques	13
I.VI Les médias acteurs dynamiques de la gouvernance	14
I.VII La gouvernance participative : un maillon important de la bonne gouvernance	15
II. Analyse de la situation	16
II.I Analyse de la raison d'être de la PFANE	16
II.II Synthèse des forces et faiblesses	17
III. Cadre de repositionnement stratégique	19
III.I La mission renouvelée	19
III.II La vision partagée	19
III.III les valeurs	20
III.IV Les objectifs	20
III.V Les axes de repositionnement stratégique	22
III.VII La nouvelle stratégie de repositionnement de ressources	24
III.VIII Budget du programme de repositionnement stratégique	25
Annexe 1 : Le cadre logique du programme	28
Annexe 2 : Le plan d'action prioritaire	34

Sigles & Abréviations

ACP :	Afrique, Caraïbes et Pacifique	GAR :	Gestion axée sur les résultats
AIBD :	Aéroport international Blaise Diagne	IHPC :	Indice harmonisé des prix à la consommation
ANE :	Acteurs non étatiques	LOA :	Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale
ANEJ :	Agence nationale pour l'Emploi des Jeunes	OCB :	Organisation communautaire
ARD :	Agence régionale de Développement	OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
CDD :	Comité départemental de Développement	ONG :	Organisation non gouvernemental
CDEAO :	Communauté de Développement des Etats de l'Afrique de l'Ouest	OSC :	Organisation de la Société civile
CL :	Collectivité locale	OSIWA :	Open Society Initiatives in West Africa
CRD :	Comité régionale de Développement	PAP :	Plan d'action prioritaire
CRG :	Cellules régionales de gouvernance	PFANE :	Plate-Forme des Acteurs non étatiques
CUE :	Commission de l'Union européenne	PFSON :	Programme de Soutien à l'Ordonnateur national
DCEF :	Direction de Coopération économique et financière	PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
DDI :	Direction de la Dette et des Investissements	PRECABG :	Projet de Renforcement des capacités de gouvernance
DPES :	Document de Politique économique et sociale	PTF :	Partenaire technique et financier
DREAT :	Délégation à la Réforme de l'État et à l'Assistance Technique	SCAC :	Service de Coopération et d'Action culturelle
DSRP :	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté	SNDES :	Stratégie nationale de développement économique et social
ENDA :	Environnement Développement Action	SWOT (FFOM) :	Forces, faiblesses, menaces et opportunités
FBCF :	Formation brute de Capital fixe	TBS :	Taux brut de scolarisation
FED :	Fonds européen de Développement	UANE :	Université des Acteurs non étatiques
FNAE :	Fonds national d'Action pour l'Emploi	UE :	Union européenne
FNPJ :	Fonds national de Promotion de la Jeunesse	USAID :	Agence internationale américaine pour le Développement



Avant-propos

Incontestablement, la Plate-forme des acteurs non étatiques (PFANE) joue un rôle décisif dans l'enracinement et le renforcement de la citoyenneté et de la bonne gouvernance au Sénégal. Depuis sa création, elle a enregistré des acquis certains, mais elle a aussi été ébranlée par des contraintes qui invitent à une introspection profonde à l'interne et à une analyse réaliste de ses forces et faiblesses vis-à-vis de son environnement, au plan externe. En plus du défi de l'efficacité dans la poursuite des objectifs fixés, la Plateforme doit relever ceux de la cohésion et de l'unité compte tenu de la pluralité d'objectifs et de la diversité institutionnelle des organisations qui la composent. Cette équation sur le devenir de l'organisation faitière est rendue urgente par le retrait progressif du bailleur principal et la mutation de l'environnement politico-social qui secrète des enjeux nouveaux.

Il est donc heureux de constater que c'est la Plate-forme elle-même qui, dans une optique participative, a pris l'initiative, tenant compte des premières leçons du passé, de changer de cap, tout en restant sur ses bases traditionnelles. La démarche qui a guidé ce processus de repositionnement a été inclusive et itérative. Les orientations et recommandations retenues par les acteurs du processus et consignées dans le présent rapport ont été acquises sur la base d'un large consensus.

Mais au-delà de son utilité du point de vue de l'aide à la prise de décision, le processus d'élaboration de la stratégie de repositionnement a été une occasion précieuse pour établir un diagnostic constructif de la Plateforme en tirant des leçons sans complaisance, qui serviront sans doute à d'autres organisations faitières désireuses de produire des résultats probants en transcendant la massivité des adhésions et son corollaire, la multiplicité des intérêts.

résumé exécutif

Cadre général de la mission

La Plate-forme des acteurs non étatiques a été créée en 2004, pour accompagner et renforcer la participation des acteurs non étatiques à l'élaboration des politiques publiques. Elle constitue, en particulier, une réponse aux engagements pris par les États ACP et l'UE dans le cadre de l'Accord de Cotonou. Elle regroupe les acteurs majeurs des trois sous familles, à savoir les principales organisations du secteur privé, des syndicats et de la société civile, dont 35 organisations faïtières ou réseaux et près de 500 organisations simples (ONG, associations, coopératives).



Après dix ans d'existence, de succès et de contraintes, la PFANE a décidé de s'arrêter pour se poser deux questions majeures :

- la Plate-forme, est-elle sur la bonne voie, par rapport à ses missions et la vision qu'elle s'est définie ? Autrement dit, fait-elle les bonnes choses et fait-elle bien les choses ?
- Si non, comment devrait-elle se repositionner, pour mieux répondre aux attentes des organisations membres et non membres d'une part, et, d'autre part, à celles de ses partenaires techniques, financiers et institutionnels ?

Pour répondre à ces questions, une mission a été commanditée avec pour objectif d'accompagner la PFANE dans l'élaboration concertée de son repositionnement stratégique. De manière plus spécifique, il s'agissait de :

- analyser l'environnement dans lequel évolue la PFANE ;
- analyser la situation de référence sur la base d'un diagnostic participatif ;
- élaborer un draft 0 du plan de repositionnement stratégique ;
- animer un atelier de planification stratégique ;
- élaborer un rapport provisoire et un rapport final.

La démarche méthodologique a été participative, inclusive et articulée autour de trois composantes :

- l'analyse de la situation de référence portant sur la problématique de la Plate-forme des Acteurs non étatiques ;
- l'organisation et l'animation d'un atelier de planification stratégique ;
- la mise en place d'un comité de pilotage et d'un comité technique pour piloter le processus.

L'analyse de la situation, outre la revue documentaire a consisté en une enquête quantitative, des focus groupes et des entretiens semi-structurés.

Le repositionnement

L'atelier de planification a été un moment important de partage et d'échanges sur les perspectives de repositionnement. À cet effet, la mission, la vision, les valeurs, les objectifs, les résultats attendus ainsi que les axes stratégiques ont été définis de façon consensuelle.

La mission reformulée de la Plate-forme des Acteurs non étatiques consiste à : «Offrir un cadre approprié d'échanges et de solidarité entre acteurs non étatiques, en vue d'une participation citoyenne efficace aux politiques publiques et d'une meilleure contribution à la promotion de la bonne gouvernance ».

À cet effet, la PFANE est chargée de :

- renforcer les capacités d'intervention de ses membres ;
- mettre en synergie les activités de ses membres ;
- capitaliser et partager les expériences de ses membres ;
- valoriser et diffuser les bonnes pratiques.

Par la même occasion, la vision adoptée et partagée est formulée comme suit : «Devenir un cadre de référence, fédérateur des énergies des acteurs non étatiques, pour une meilleure participation citoyenne aux politiques publiques et à la promotion de la bonne gouvernance».

C'est également de façon consensuelle, après des propositions individuelles faites par les participants à l'atelier de planification stratégique, que les valeurs suivantes, ont été retenues :

- la gouvernance démocratique ;
- la solidarité ;
- la responsabilité ;
- l'autonomie et le respect des identités.

La PFANE, à travers le présent programme, a désormais pour **objectif global** d'améliorer sa participation citoyenne aux politiques publiques d'ici 2019, en faisant en sorte que l'État prenne en compte 50% de ses recommandations et que ses partenaires soient satisfaits à 75%.

En termes d'objectifs spécifiques, il s'agit d'ici 2018, de :

- mettre en place de nouveaux organes de gestion et de pilotage et porter le taux de satisfaction des membres à 85% ;
- mettre en place 4 mécanismes de participation aux politiques publiques de haute qualité ;
- rendre le système de communication et d'information de la PFANE plus fonctionnel ;
- signer 10 conventions de partenariat et mobiliser des ressources dont le montant est trois fois supérieur à celui du budget de 2014.

Les résultats attendus en 2018, en termes d'impact et d'effets, se présentent comme suit :

- la Participation citoyenne aux politiques publiques est améliorée (indicateurs : 50% des recommandations de la PFANE sont prises en compte dans les politiques publiques, les membres sont satisfaits à 75% de la nouvelle stratégie) ;
- les capacités organisationnelles et institutionnelles de la PFANE sont renforcées (indicateurs : des organes de gestion et de pilotage plus adaptés disponibles, 85% des membres satisfaits du fonctionnement de la PFANE) ;
- les mécanismes de participation aux politiques publiques sont améliorés (indicateurs : 4 mécanismes de qualité mis en place)
- le système de communication et d'information de la PFANE est amélioré (indicateurs : un taux de satisfaction de 85% des membres sur le système de communication et d'information).

Les axes de repositionnement stratégique

La vision définie dans ce programme s'articule à la mission de la PFANE et aux ambitions du Gouvernement en matière de promotion de la gouvernance.

Pour contribuer à la réalisation de la vision et de la mission de la Plate-forme, les participants à l'atelier de planification ont défini les axes de repositionnement stratégique ci-après :

- le renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles ;
- l'amélioration des mécanismes de participation citoyenne aux politiques publiques ;
- l'amélioration du système d'information et de communication ;
- l'amélioration du partenariat et de la mobilisation des ressources.

Ces quatre axes ne sont pas cloisonnés. Leur interrelation fonde la raison d'être de la Plate-forme qui veut gagner un pari sur l'amélioration de la participation citoyenne aux politiques publiques.



Axe 1 : le renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles

Cet axe est centré sur la réorganisation de la PFANE pour lui permettre de fonctionner de façon optimale.

À cet effet, trois (3) sous-axes ou lignes d'action ont été retenus :

- l'amélioration du dispositif institutionnel de la PFANE ;
- le renforcement des capacités d'intervention des membres ;
- l'amélioration de la gouvernance interne de la PFANE.

Axe 2 : l'amélioration des mécanismes de participation citoyenne aux politiques publiques

Cet axe constitue le cœur de métier de la PFANE. En effet, l'amélioration de la participation citoyenne aux politiques publiques nécessite la production de mécanismes et d'outils pertinents pour plus de professionnalisme. À cet effet, les lignes d'action ci-après ont été retenues :

- la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation fonctionnel ;
- l'amélioration de la contribution à la promotion de la bonne gouvernance ;
- le renforcement des capacités de contribution aux politiques publiques.

Axe 3 : L'amélioration du système de communication et d'information de la PFANE

Cet axe met le focus sur l'information et la communication de la PFANE, dans le sens d'améliorer sa communication interne et externe et son image de marque. Aussi, les sous-axes, ci-après ont-ils été retenus :

- l'amélioration de la communication interne ;
- le renforcement de la communication externe et institutionnelle,
- le renforcement des ressources informationnelles.

Axe 4 : Le renforcement du partenariat et de la mobilisation des ressources

Il s'agit d'élargir le cercle du partenariat et de mobiliser plus de ressources pour réaliser efficacement l'ensemble des activités programmées. Aussi, les sous axes se présentent-ils comme suit.

- le renforcement du partenariat avec les PTF et les ONG internationales ;
- l'amélioration du partenariat avec les organismes publics ;

- le renforcement du partenariat entre organisations membres de la PFANE.

La poursuite de ces résultats s'accompagne de mesures correctives en matière de partenariat, de mobilisation de ressources et d'organisation interne.

Pour saisir les opportunités réelles qui se présentent à elle dans ce domaine, la PFANE devrait :

- nouer une collaboration plus étroite avec l'État en général (Ministère de la Promotion de la Bonne Gouvernance) et avec ses services en particulier ;
- engager les antennes régionales, désormais positionnées dans le développement territorial, à nouer un partenariat fécond avec les cellules régionales de bonne gouvernance nouvellement créées ;
- s'appuyer sur la grande diversité de ses membres pour nouer de nouvelles relations avec d'autres organisations publiques ou privées, relations à stabiliser à travers des conventions formelles autour de la mise en œuvre du nouveau plan d'action ;
- élargir le partenariat externe vers la coopération bilatérale, la coopération internationale, la coopération avec les ONG et avec d'autres types d'acteurs ;
- intégrer les réseaux aux vocations similaires à l'échelle sous régionale et régionale pour gagner en visibilité et élargir le portefeuille des partenaires.

En matière de mobilisation de ressources, les actions suivantes sont impératives : le renforcement de la qualité des dossiers de soumission aux appels à proposition, l'élaboration de dossiers solides de financement à soumettre aux partenaires financiers ; le plaidoyer dynamique dirigé vers l'État pour le financement des activités de la Plate-forme.

Sur le terrain institutionnel et organisationnel, il est recommandé l'allégement du comité directeur en faisant passer le nombre de représentants régionaux de 14 à 5, avec un système tournant, la réorganisation du Bureau exécutif en portant le nombre de vice-présidents à deux (2), l'un sera chargé de la vie des antennes régionales et l'autre de la coordination des programmes d'envergure nationale, le renforcement du secrétariat permanent en l'étoffant par le recrutement d'un chargé du suivi-évaluation pour corriger le manque de suivi de certains dossiers importants et de certaines propositions sur les politiques publiques, soumises au Gouvernement et, éventuellement, d'un responsable de programme.

Le budget du programme de repositionnement s'élève à 1 592 200 000 F CFA.

Le gouvernement du Sénégal a manifesté, ces dernières décennies, son engagement à intégrer la bonne gouvernance dans les stratégies de développement national. L'intérêt accru accordé à cette problématique intervient dans un contexte où les gouvernements sont appelés à faire face à une demande sociale complexe et croissante et à s'ajuster à de nouvelles formes d'organisation sociale, économique et politique. L'action publique, dans ce processus, devient le produit de négociations avec l'émergence d'acteurs nouveaux (Société civile et secteur privé) dont il faut concilier les stratégies et les intérêts.

Sous ce rapport, la Plate-forme des acteurs non étatiques a été créée en 2004, pour accompagner et renforcer la participation des acteurs non étatiques dans l'élaboration des politiques publiques. Elle constitue, en particulier, une réponse aux engagements pris par les États ACP et l'UE dans le cadre de l'Accord de Cotonou. Elle a été mise en place, grâce au soutien du Ministère de l'Economie et des Finances, notamment la Direction de la Coopération économique et financière, qui a vu dans ce dispositif une stratégie crédible dans le cadre du Dialogue ANE/État. Elle travaille en étroite relation avec la Direction de l'Investissement, qui est l'Ordonnateur national délégué pour les programmes financés par l'Union européenne, notamment le Programme d'appui aux acteurs non étatiques.

La Plate-forme des ANE regroupe les acteurs majeurs des trois sous familles, à savoir les principales organisations du secteur privé, des syndicats et de la Société civile, dont 35 organisations faitières ou réseaux et près de 500 organisations simples (ONG, associations, coopératives). Elle est reconnue depuis 2004 par l'Ordonnateur national et la Délégation de la Commission européenne au Sénégal, comme un interlocuteur privilégié dans le cadre du dialogue tripartite sur les stratégies de coopération de l'Union européenne.

Pendant ces dix (10) ans d'existence et d'action, la PFANE a bénéficié de divers soutiens visant à : (i) renforcer les capacités des ANE ; (ii) améliorer la qualité de leur participation à la formulation et à l'évaluation des politiques publiques ; (iii) améliorer leur accès aux financements ; (iv) informer sur les stratégies de l'UE en faveur des ANE notamment dans le cadre de l'Accord de Cotonou.

I. LE CONTEXTE GENERAL

Les acteurs non étatiques interviennent auprès des pouvoirs publics, dans un contexte pluriel dominé par les facteurs politique, économique et social. En leur qualité d'acteurs incontournables du développement, leur intérêt porte également sur les questions de gouvernance en général et, en particulier, sur la gouvernance des secteurs stratégiques, responsables de la formulation, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques publiques de développement.

1.1. Le contexte politique

État laïc doté d'un régime présidentiel fort, le Sénégal a joui d'un climat politique relativement stable depuis son indépendance et a connu sa première alternance démocratique de façon pacifique, en 2000. Cet événement lui a valu une admiration de la communauté internationale au moment où d'autres pays africains connaissaient des crises postélectorales qui sont de réels obstacles pour la paix et la stabilité indispensables à un développement durable.

Les citoyens, pour la plupart, ont opté pour une seconde alternance en mars 2012, en faisant preuve d'une grande maturité politique, malgré l'atmosphère quasi insurrection-

nelle qui avait marqué la campagne électorale.

Le Président élu, soutenu au deuxième tour par des leaders et partis politiques organisés dans un cadre de coalition, dénommé «Benno Bokk Yakaar», promet une approche de rupture, dans le sens de restaurer les valeurs de la République et de promouvoir une gouvernance « saine et vertueuse ». Cependant, l'insuffisance de l'implication des acteurs non étatiques au dialogue politique est à améliorer, dans le sens de la recherche d'un consensus national autour des problèmes essentiels de la nation.

Dans la coalition gouvernementale, des voix s'élèvent également pour fustiger le déficit de communication et l'absence d'une coordination qui prend en compte les préoccupations de toutes les parties prenantes.

L'Assemblée nationale, dans son fonctionnement, est caractérisée par un fait majoritaire qui pose le problème universel du risque de majorité mécanique. Les députés du groupe parlementaire majoritaire ont ainsi tendance à se ranger du



côté du Gouvernement, au lieu de porter les préoccupations du peuple qu'ils représentent. Une étude-test réalisée en 2011, dans le cadre de la mise en œuvre de la composante « gouvernance parlementaire » du Programme national de Bonne Gouvernance, corrobore cette perception.

En effet, 56,7% de la population enquêtée soutient ne pas suivre ou du moins rarement, les activités courantes du Parlement. 7,6 % le font régulièrement et 28,6% de temps en temps. Le vote du budget et le vote des lois figurent parmi les activités les plus suivies¹.

Concernant la relation avec leur représentant au parlement, si plus de la moitié des enquêtés soutient connaître le député de leur localité, il n'en demeure pas moins que le niveau de satisfaction reste très faible. 25% se déclarent moyennement satisfaits tandis que 41,8% ne sont pas du tout satisfaits. Une telle situation justifie, dans une certaine mesure, l'émergence de plusieurs acteurs non étatiques, qui se sont positionnés pour jouer le rôle de porte-voix des populations locales.

1.2. Le contexte économique²

L'économie sénégalaise a connu une reprise en 2012, après un ralentissement enregistré en 2011, malgré un contexte international marqué par la persistance des difficultés dans la zone euro et au plan national par la poursuite de la mise en œuvre des mesures de redressement du sous-secteur de l'énergie.

En 2012, la reprise de l'activité économique a été tirée par la relance du secteur primaire, à travers les performances enregistrées dans le sous-secteur agricole. En revanche, les secteurs secondaire et tertiaire ont connu un ralentissement. Globalement, le taux de croissance du PIB réel est estimé à 3,5% en 2012 contre 2,1% en 2011³. Malgré cette évolution, la cible annuelle de 4,8% n'a pas été atteinte.

Le sous-secteur agricole a globalement connu une hausse de 17,4% contre un recul de 27,8% en 2011, grâce à une pluviométrie abondante et bien répartie, une distribution par les pouvoirs publics d'intrants agricoles (semences et engrais), mais également à la préservation de la situation phytosanitaire. S'agissant du secteur secondaire, il n'a progressé que de 0,9% en 2012, tandis que la croissance du secteur tertiaire est estimée à 1,7% en 2012 contre 8,2% en 2011.

1 Ministère de la Promotion de la Bonne Gouvernance, rapport national de la Gouvernance, 2011.

2 Source des données économiques : Le rapport de la revue annuelle 2013 du Document de politique économique et sociale du Sénégal

3 Rapport de synthèse de la revue du Document de la Politique économique et sociale (DPES), 2012

Cette hausse a été portée essentiellement par le commerce, les transports, les services financiers et les activités immobilières.

En 2012, l'inflation mesurée par l'Indice harmonisé des prix à la consommation (IHPC) est ressorti à 1,4% contre 3,4% en 2011, tandis que la Formation brute de capital fixe (FBCF) est évaluée en hausse de 4,7% en 2012 contre 2,2% en 2011.

Ce rebond est le fait principalement d'un investissement public revigoré à la faveur de la poursuite des investissements dans le sous-secteur de l'électricité ainsi que des travaux de l'autoroute à péage et de l'AIBD.

S'agissant du profil de pauvreté, aucune enquête n'a été menée en 2012, pour le déterminer de façon précise. Mais en se référant à la tendance de 2011 qui semble se prolonger en 2012, le niveau de pauvreté se situe à 46,7%, légèrement au-dessus de la cible de 2012 estimée à 45,3%.

1.3. Le contexte social

L'indice de développement humain a légèrement progressé de 0,431 en 2000 à 0,464 en 2007, mais le Sénégal a reculé au classement des pays, passant du 154e rang en 2000 au 166e rang en 2007⁴. En 2011, le rapport sur le développement humain du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) le classe au 155e rang avec un indice de 0,459.



4 PNUD, Rapport sur le développement humain. 2002, 2007-2008 et 2009

Malgré une certaine amélioration jusqu'en 2006, un peu plus de la moitié de la population sénégalaise vit aujourd'hui sous le seuil de la pauvreté. La pauvreté monétaire est plus élevée en milieu rural (56 %) qu'en milieu urbain (38 %) ⁵ et touche plus les femmes que les hommes. La crise persistante de l'emploi des jeunes est venue aggraver le phénomène de pauvreté qui préoccupe tous les gouvernements qui se sont succédés. Aucune solution durable n'est encore trouvée à ce problème, malgré la diversité des instruments ⁶ mis en place, ces dernières années, en matière d'auto-emploi. Il s'agit notamment :

- de la mise en place du Fonds national d'Action pour l'Emploi (FNAE), créé en 2000, avec une dotation cumulée de près de deux milliards ;
- de la mise en place du Fonds national de Promotion de la Jeunesse (FNPJ), créé en 2000 avec une dotation globale de plus de 10 milliards pour le financement des jeunes âgés de 18 à 35 ans, sans apport personnel, ni garantie ;
- de la création du Fonds national de Promotion de l'Entreprenariat féminin, pour promouvoir l'emploi des femmes, entre 2004 et 2005 ;
- de la mise en place de l'Agence nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANEJ) pour l'appui-conseil et encadrement pour l'accès à l'emploi des jeunes, la création d'emplois en faveur des jeunes filles dans le cadre du Programme "Jeunes Filles en Affaires".

Ces programmes n'ont pas été évalués, mais ne semblent pas donner de bons résultats, dans la mesure où le chômage des jeunes continue de se poser avec beaucoup d'acuité. Pour un souci de rationalisation de ces structures et d'économie d'échelle, le Gouvernement a décidé récemment de les fusionner en une seule agence chargée de la promotion de l'emploi des jeunes.

Les organisations de la Société civile ont un rôle important à jouer face à ce phénomène de chômage qui interpelle tous les acteurs du développement.

S'agissant du secteur de l'éducation, le Sénégal est en passe d'atteindre, en 2015, l'OMD relatif à la scolarisation universelle. En effet, le taux brut de scolarisation (TBS) au primaire est de 96,4% en 2012, mais le taux d'achèvement se situe à moins de 50%. Dans le domaine de la santé, l'atteinte des OMD est peu probable, notamment en ce qui concerne la mortalité maternelle et infantile.

Le Gouvernement actuel, sur décision du Président de la République, a initié deux programmes majeurs pour réduire les inégalités sociales : le «Programme de Bourses familiales» et de celui « de la Couverture médicale universelle». Le succès de ces programmes dépend, dans une large mesure, de leur appropriation par les populations bénéficiaires, d'une mobilisation des ressources nécessaires et de l'implication des acteurs non étatiques.

1.4. À la recherche d'une gouvernance améliorée

Les politiques sociales développées jusqu'ici n'ont pas eu un impact réel sur la vie des populations, si l'on en juge, par le taux de pauvreté encore élevé. Malgré la volonté politique affichée par les différents régimes qui se sont succédés et les mesures volontaristes, prises pour une gouvernance saine des affaires publiques, tous les secteurs stratégiques de la vie économique et sociale font face à des défis persistants de gouvernance. C'est sans doute pourquoi, le gouvernement issu de la seconde alternance politique a considéré la « politique de bonne gouvernance » comme une priorité et initié des initiatives dites de « rupture » ⁷ dans le domaine des finances publiques, de la gouvernance politique, de la participation citoyenne et des droits humains.

Dans la même perspective, il a été mis en place un ministère en charge de la Promotion de la bonne Gouvernance. Ce ministère commence à imprimer ses marques par l'érection d'un Cadre stratégique national de Gouvernance, la mise en œuvre du Programme d'Appui à la Gouvernance pour l'atteinte des OMD, en phase de démarrage, la mise en place de Cellules régionales de gouvernance (CRG) dans les régions et la création d'une Direction de la Gouvernance institutionnelle.

En ce qui concerne la gouvernance locale et territoriale, il importe de souligner que la réforme de la décentralisation de 1996 ne semble pas tenir ses promesses. Aussi, l'option de faire émerger des pôles régionaux de développement, capables de contribuer durablement au développement économique et social, de transformer les communautés rurales en communes, (communalisation universelle) et les départements en collectivités locales, pour une gestion de proximité,

⁷ La rupture est un leitmotiv avancé par la nouvelle majorité. Elle se présente de plus en plus comme un principe directeur de la stratégie gouvernementale. Elle se réfère aux pratiques de gouvernance du régime sortant dont la politique fondée sur une doctrine libérale n'était, selon ses détracteurs, pas assez centrée sur les priorités de développement social et de lutte contre la pauvreté, notamment dans les régions de l'intérieur. Cette rupture renvoie également à la nécessité d'imprimer une nouvelle intégrité publique dans la gestion des finances publiques et se résume, enfin, dans une vision fondée sur une « une gouvernance sobre et vertueuse ».

⁵ PMEF, Indicateurs de suivi du DSRP 2, juillet 2010

⁶ Plan stratégique du Ministère de la Jeunesse, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, 2012

s'inscrit-elle dans ce qui est communément appelé « Acte III de la décentralisation », dont l'un des objectifs majeurs est de réduire les inégalités entre zones rurales et zones urbaines.

1.5. La gouvernance des secteurs stratégiques

S'agissant de la gouvernance des secteurs stratégiques, elle fait l'objet d'un intérêt grandissant de la part des acteurs non étatiques. Il en est ainsi des secteurs de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles, de la santé et de l'éducation, mais aussi du foncier et des mines, traversés par des enjeux majeurs de développement, dont dépend étroitement le bien être de la plupart des populations locales.

Cependant, le manque de synergie des interventions dans ces différents secteurs et l'absence d'un mécanisme de gestion de la transversalité de l'environnement et des ressources naturelles sont notoires. De même, les conditions de mise en œuvre de la politique environnementale restent inefficaces, surtout en matière de changement climatique et de biodiversité.

En outre, la faiblesse de la connaissance et de l'application des instruments juridiques⁸ de gestion de l'environnement et l'insuffisance de la réglementation relative à la gestion des déchets ménagers solides, des déchets industriels et des déchets dangereux, notamment biomédicaux, restent également un véritable problème lié à la protection de l'environnement.

En matière de gouvernance foncière, le malaise est grand et interpelle les pouvoirs publics, les acteurs non étatiques et les collectivités locales, sur les modes de gestion des terres. Il faut dire que c'est le régime⁹ résultant de la réforme de 1964 qui est encore en vigueur au Sénégal. Depuis cette date, aucune loi relative à la réforme foncière n'a été encore adoptée, alors que la récente loi n°2004-16 promulguée le 4 juin 2004 portant loi d'orientation agro-sylvo-pastorale (LOASP) avait posé la nécessité¹⁰ d'une réforme foncière.

8 Le code de l'environnement, le code forestier, le code de la chasse et de la faune....

9 Ce régime est fondé sur un certain nombre de principes que sont : la gratuité de l'accès à la terre, l'absence de propriété de la terre, des conditions d'affectation et de désaffectation réglementées et l'administration des terres dans leur grande majorité par les collectivités locales. La réforme mis en place par ce régime a été réalisée à travers la loi de 1964 (loi n° 64-46 du 17 juillet 1964 portant Domaine national) et son décret d'application (Décret n°64573 du 30 juillet 1964).

10 Cette loi comporte un Chapitre VI intitulé « Réforme foncière ». Dans ce chapitre, il est écrit à l'article 23 « une nouvelle politique foncière sera définie et une loi de réforme foncière sera soumise à l'Assemblée nationale dans un délai de deux ans à compter de la promulgation de la présente loi ».

Une telle réforme devrait adapter le système foncier aux impératifs du développement du secteur agricole qui est une des priorités du gouvernement.

La gouvernance du secteur minier connaît également un défi important. En effet, le sous-sol du Sénégal offre une grande diversité de ressources minières¹¹. Depuis plusieurs années, le secteur jouit de l'intérêt grandissant des investisseurs privés, étrangers le plus souvent, qui concluent des contrats d'investissement pour la conduite des opérations de recherche et d'exploitation minières, dans l'espoir de contribuer à stimuler la croissance économique et l'amélioration du bien-être des populations. Paradoxalement et pour diverses raisons, le Sénégal, pour l'instant, ne tire pas suffisamment de profit de l'exploitation des importantes ressources minières, pour sa transformation économique à long terme et l'amélioration des conditions de d'existence des populations qui habitent dans les localités où sont exploités les gisements découverts. L'absence de redevabilité et de transparence dans la gestion des mines interpelle ainsi les acteurs non étatiques.



11 Les ressources minières comprennent des métaux précieux (or et platinoïdes), des métaux de base (fer, cuivre, chrome, nickel), des minéraux industriels (phosphate, calcaire industriel, sel, baratine, etc.), des minéraux lourds (zircon et titane), des pierres ornementales et matériaux de constructions, etc. L'offre de produits miniers est relativement plus développée (phosphate, les calcaires industriels, l'or, le minerai de fer, l'attapulгите).

1.6. Les médias, acteurs dynamiques de la gouvernance

À l'instar des autres pays africains, l'approfondissement de la démocratie au Sénégal est marqué par la libéralisation du paysage médiatique corrélativement à l'instauration du multipartisme. La fin du monopole du secteur de l'information qu'assuraient jadis les « médias d'Etat » a entraîné une explosion des organes de presse. Cette pluralité des médias a joué un rôle fondamental quant à l'éclosion de la liberté d'expression et la formation des opinions plurielles.

L'intervention des promoteurs privés avec le lancement des véritables groupes de presse composés de journaux (quotidiens, hebdomadaires, mensuels), d'imprimeries, de radios, de chaînes de télévision et parfois mêmes d'écoles de journalisme a considérablement contribué à renforcer la diversité et la qualité de la production médiatique. La libéralisation du secteur de la presse, ouverte en 1993, favorise la formation d'une opinion publique au sein d'un espace public de plus en plus fragmenté et éclaté.

Le pluralisme médiatique s'est développé graduellement à l'image du journal du groupe Sud Communication dont la parution évolue en fonction des mesures législatives. Aujourd'hui, plus de 65 journaux ont été créés. Outre, la presse en ligne, on assiste également à l'éclosion d'hebdomadaires et de mensuels dont certains se spécialisent en économie, en management, en culture, en sport, etc. La presse écrite compte aujourd'hui une vingtaine de quotidiens et une douzaine d'hebdomadaires. Elle est publiée en langue française. Le taux élevé d'analphabétisme réduit fortement sa pénétration en la limitant principalement aux grandes villes.



La libéralisation du secteur de la radio est venue après celle de la presse écrite même si dès le milieu des années 80, la radio publique nationale sénégalaise proposait des programmes en langues nationales et une programmation plus adaptée aux différentes zones couvertes par le signal. Ce n'est qu'à partir de la libéralisation des ondes qu'on peut parler d'un véritable pluralisme radiophonique reflétant la diversité de la société sénégalaise. C'est le 1er juillet 1994 avec l'inauguration de la première radio privée Sud Fm du groupe Sud Communication, en présence du Chef de l'État, que le Sénégal s'est lancé dans la libéralisation radiophonique.

L'initiative de Sud FM impulsera une véritable dynamique¹². On compte aujourd'hui plus de 71 radios sénégalaises, qui, malgré de modestes moyens ont réussi à s'imposer dans le paysage médiatique.

La libéralisation du secteur télévisuel intervient plus d'une décennie après le pluralisme de la presse écrite et radiophonique. L'ouverture audiovisuelle s'est pour le moins opérée de manière informelle en dépit d'une volonté politique¹³ affirmée de changer l'orientation du paysage médiatique sénégalais. Cependant, au-delà des discours, les modalités de choix des opérateurs privés restent pour le moins incongrues¹⁴. Dans ce contexte, la nouvelle loi consacre une «démonopolisation» du paysage médiatique sénégalais tout en renforçant la mainmise de l'État sur les droits de diffusion et de distribution. Les derniers développements intervenus dans le paysage audiovisuel sénégalais sont empreints d'un manque de transparence qui a prévalu lors de la création de la première chaîne privée. Aujourd'hui, le pays compte neuf (9) chaînes de télévision.

Au total, les médias contribuent aujourd'hui à la formation d'une opinion publique plurielle et libre. Ils jouent ainsi un rôle de catalyseurs des changements politiques et sociaux et de sentinelles de la démocratie. En outre, les radios communautaires se sont fortement développées. Elles constituent des vecteurs du dialogue communautaire et encouragent à

¹² Ainsi moins de six mois plus tard (en janvier 1995), une deuxième station, Dunya FM, vient enrichir le paysage radiophonique sénégalais. Radio Nostalgie Sénégal (filiale de Radio Nostalgie internationale) et Walfadjiri FM suivront ce mouvement en s'installant en 1997.

¹³ Cette volonté est signifiée dans l'exposé des motifs de la loi n° 2000-07 du 10 janvier 2000 abrogeant et remplaçant l'article 2 de la loi n° 92-02 du 6 janvier 1984 portant création de la RTS dont l'adoption a permis de lancer l'appel à candidature en vue d'autoriser l'exploitation de chaînes de télévisions privées

¹⁴ Face à l'insuffisance des moyens accordés à la production, la RTS décide de s'engager dans une collaboration avec des producteurs indépendants dont, notamment, le groupe Origines SA, une société de production audiovisuelle jusqu'ici connue dans la production musicale et de vidéo clips. Cette collaboration débouchera sur un contrat de production qui lui-même donnera naissance à une nouvelle société, la chaîne 2STV.

la fois la mobilisation, la concertation et la collaboration entre acteurs de développement. Elles s'érigent en supports adaptés aux populations peu alphabétisées qui, par la force des choses, ne pratiquent que la culture de l'oralité.

Aussi, le développement fulgurant du paysage médiatique, constitue-t-il une opportunité pour les acteurs non étatiques qui ont l'ambition de développer une stratégie de communication et d'éducation citoyenne à l'intention de leurs membres et des populations locales. Les médias exercent également un contrôle citoyen sur l'action publique à côté des acteurs non étatiques qui sont devenus incontournables en matière de gouvernance participative.



1.7. La gouvernance participative : un maillon important de la bonne gouvernance

À côté de la gouvernance représentative exercée par les parlementaires et les élus locaux, la gouvernance participative s'affirme de plus en plus comme un maillon important de la bonne gouvernance.

En effet, les ANE sont de plus en plus impliqués dans les processus de prises de décisions, en général et des activités de planification du développement en particulier. Cette implication améliore la prise en compte des besoins des populations et une meilleure appropriation des politiques par leurs bénéficiaires.

La participation des acteurs de la Société civile à l'élaboration des programmes nationaux comme le PNDL, le PNBG qui structurent la politique de gouvernance au niveau national et local est ainsi très marquée. Les ANE ont participé aux différentes revues de la mise en œuvre des différents DSRP et contribué à l'élaboration du Document de Politique économique et social en 2011 (DPES), devenu en 2012 Stratégie nationale de développement économique et social (SNDES). À l'échelle locale, les activités de sensibilisation et de renforcement des capacités récurrentes, ont fait des OSC et des OCB des acteurs majeurs de la planification participative locale.

S'agissant de la mise en œuvre des politiques publiques, l'implication des acteurs de la Société civile est encore faible. Mais, il n'en demeure pas moins qu'ils appuient fortement les collectivités locales dans l'exécution de leurs politiques territoriales, notamment, celles relatives à l'accès aux services sociaux de base. Ces appuis se traduisent par la mise en œuvre de projets ou programmes dans divers secteurs tels que l'Hydraulique, la Santé, l'Éducation et la Sécurité alimentaire.

Face aux difficultés persistantes des populations, les ONG se sont multipliées et prennent une place grandissante dans l'initiative publique¹⁵. Elles concilient quelquefois rayonnement national et ancrage territorial. Pour l'essentiel, elles ne profitent pas des ressources publiques nationales, mais bénéficient de plus en plus du soutien des partenaires de la coopération décentralisée. Leurs actions ont pour finalité l'approfondissement de la décentralisation et la lutte contre la pauvreté par l'appui aux populations dans la création d'activités génératrices de revenus. Elles présentent des faiblesses qui réduisent leurs capacités et leur champ d'action,

¹⁵ Leur importance et leur « spécialisation » thématique les amènent, de plus en plus, à s'organiser en confédération comme le CONGAD, la FONGS, etc.

notamment l'insuffisance des compétences pour participer à des négociations techniques ou élaborer des propositions alternatives. Leur faible accès à l'information stratégique et l'absence de cadre de concertation fonctionnel et durable limitent leur efficacité.

L'élargissement de la mobilisation et l'affirmation d'une « expertise locale populaire » constitue l'un des phénomènes les plus marquants. D'abord circonscrit à des actions ponctuelles de groupes restreints d'individus pour répondre à des besoins presque « particuliers », ce mouvement associatif s'est considérablement consolidé. Cette dynamique citoyenne s'est élargie au quartier, puis à des groupes de quartiers pour désormais s'établir à l'échelle des collectivités locales et même des territoires.

La PFANE n'a pas été en reste dans cette dynamique de la gouvernance participative. Sous l'impulsion de l'Union européenne et conformément aux Accords de Cotonou, elle s'est forgé une légitimité auprès des pouvoirs publics qui en a fait un interlocuteur fédérateur de plusieurs organisations sociales autonomes.

Elle a ainsi participé aux différentes politiques publiques nationales et sectorielles initiées par le Gouvernement, notamment aux DSRP et à plusieurs politiques sectorielles. Cependant, la qualité de cette participation mérite d'être améliorée. C'est dans cette perspective que la situation actuelle de la PFANE est ci-dessous analysée, dans le sens de définir un repositionnement stratégique.



2. ANALYSE DE LA SITUATION

L'analyse générale de la situation de la PFANE est d'une importance décisive pour la définition d'une stratégie de repositionnement de la structure. De cette analyse devraient jaillir, les pistes idoines pour purger la Plate-forme des contraintes institutionnelles, organisationnelles et programmatiques qui la plombent, et donner à cette structure une nouvelle orientation sur la base d'enjeux précisés et d'objectifs renouvelés. Cette analyse va s'articuler autour de six points relatifs, respectivement, à la raison d'être de la Plate-forme pour déboucher sur une synthèse de ses forces et faiblesses, au bilan du plan stratégique finissant, à la qualité perçue des prestations et des interventions de la PFANE, au partenariat, à la communication et à la mobilisation des ressources..

2.1. Analyse de la raison d'être de la PFANE

L'appellation de la Plate-forme des Acteurs non étatiques est déjà révélatrice de sa genèse et de son essence. Il s'agit, avant d'approfondir l'analyse, de s'interroger sur la pertinence de la création de la structure et sur la perception de sa mission, de sa vision et de ses valeurs.

La pertinence de la création de la PFANE ne fait l'objet d'aucun doute. Elle répond à une double exigence juridique et pratique. En effet, il faut rappeler que l'une des innovations majeures de l'Accord de Cotonou réside dans le rôle qui est dévolu aux acteurs non étatiques dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques et stratégies de coopération dans les pays ACP. Ainsi, l'article 2, relatif aux Principes fondamentaux stipule: « [...] outre l'État en tant que partenaire principal, le partenariat est ouvert à différents types d'autres acteurs, en vue de favoriser la participation de toutes les couches de la société, du secteur privé et des organisations de la société civile à la vie politique, économique et sociale [...] ».

Mais la Société civile ne peut participer valablement au dialogue politique que lorsqu'elle s'organise et se structure convenablement pour s'imposer comme un interlocuteur crédible et incontournable vis-à-vis des pouvoirs publics. Ainsi, la Plate-forme des acteurs non étatiques a été créée par Assemblée générale, le 31 juillet 2004 dans le cadre du renforcement de la participation des acteurs non étatiques dans l'élaboration des politiques publiques, plus particulièrement en réponse aux engagements pris par les États ACP et UE

dans le cadre de l'Accord de Cotonou.

La création de la PFANE répond à deux besoins essentiels :

- elle permet aux Acteurs non étatiques, bénéficiaires des politiques publiques, de participer massivement à l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques ;
- elle permet aux pouvoirs publics de communiquer avec les ANE par le canal d'un interlocuteur représentatif et organisé.

2.2. Synthèse des forces et faiblesses

Depuis sa création, la PFANE a pu, tout en transcendant la diversité institutionnelle de ses membres, se massifier, s'implanter dans les régions et mener plusieurs types d'activités, notamment en termes de renforcement des capacités des ANE et d'amélioration de la qualité de leur participation à la formulation et à l'évaluation des politiques publiques.

La PFANE est aussi devenue, selon le rapport d'évaluation 2013, de par sa composition représentative des types d'acteurs, un interlocuteur privilégié de l'État, de ses démembrés, des partenaires au développement dans le cadre du dialogue politique économique et social.

Mais, plusieurs faiblesses ont été notées et attendent d'être corrigées à travers le prochain plan stratégique. On peut retenir, notamment :

- **l'absence ou la faible lisibilité de la vision** : cette lacune est abondamment évoquée dans les documents consultés. Par exemple, le rapport du diagnostic participatif de 2008 évoque la fracture entre ceux qui estiment que l'existence de la Plate-forme doit être adossée au suivi de l'Accord de Cotonou et ceux qui estiment que la Plate-forme doit s'ouvrir à l'ensemble des politiques de développement au Sénégal. En tout état de cause aucune de ces visions n'est formellement décrite ou documentée dans les textes de l'organisation ;
- **la dépendance financière** : la fixation de cotisations annuelles et le taux assez bon de recouvrement est un indicateur de la motivation des membres de la PFANE. Mais le produit des cotisations et droits d'adhésion est trop faible pour entreprendre des activités d'envergure, d'où la dépendance aux financements externes (UE) ;
- **le faible fonctionnement des groupes thématiques** : les groupes thématiques ont été mis en place pour assurer une large participation de toutes les familles

d'acteurs aux réflexions. Le faible fonctionnement de ces groupes thématiques comme cadre de réflexion et de systématisation des positions de la PFANE, avec des conséquences sur les capacités des ANE, n'a pas facilité la bonne prise en main de certaines dimensions, en particulier de la dimension veille et alerte de la mission de la PFANE.

- **l'effritement progressif de l'engagement des membres** : il a été noté par les différents diagnostics réalisés, une baisse de la motivation de départ. Le rapport du diagnostic de 2013 a révélé une forte concentration de la gestion administrative des antennes sur la personne du président dans certaines régions. Certaines organisations membres sont même devenues très critiques vis-à-vis de la Plate-forme, d'où l'urgence d'une remobilisation et d'un repositionnement.
- **La faiblesse de la communication** : elle est perceptible dans le caractère non interactif du site internet, la faible présence médiatique des antennes régionales, l'absence d'outils de capitalisation et de vulgarisation des bonnes pratiques, l'insuffisante appropriation du plan stratégique 2010 – 2014 par les antennes régionales, les clivages notés dans la compréhension de la mission de la PFANE au sein des membres, etc.

A cela s'ajoutent d'autres contraintes particulières comme :

- la faiblesse de la participation citoyenne ;
- la faiblesse de la contribution à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale ;
- l'absence d'un modèle de contrôle citoyen ;
- la concurrence avec les organisations membres ;
- la faible prise en compte des attentes des ANE membres et non membres ;
- le déficit de la communication interne et externe.

Les préoccupations et besoins ci-après, issus des différents diagnostics, devraient irriguer la stratégie de repositionnement de la PFANE. Il s'agit, notamment de :

1. bâtir une vision novatrice, claire, cohérente et consensuelle de la PF ;
2. prendre de la hauteur vis-à-vis de ses membres, se concentrer sur des missions stratégiques d'impulsion et de coordination et éviter, par exemple de concurrencer ses membres sur certains dossiers d'appels d'offres ;
3. réinventer la communication interne et externe à partir d'un plan de communication visant l'appropriation, la mobilisation, la visibilité et l'attractivité à l'externe. Dans ce sillage l'expression « pour le suivi de l'Accord de

Cotonou » devrait être supprimée pour montrer à la fois l'ouverture de la Plate-forme et sa volonté de s'adapter aux besoins nouveaux ;

4. investir résolument le champ de la gouvernance pour se poser comme un acteur incontournable et fort dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques nationales et locales ;
5. se spécialiser notamment dans l'éducation et le contrôle citoyens de l'action publique et se positionner comme un centre d'impulsion des initiatives de redevabilité sociale et de promotion de la transparence ;
6. Responsabiliser davantage les régions, structures de proximités plus aptes à obtenir des résultats palpables,

et donc, renforcer leurs capacités d'interventions ;

7. rechercher une autonomie financière en alliant la mobilisation des ressources internes (cotisations des membres et prestations rémunérées) à une stratégie de partenariat financier externe.

Ces orientations sont explicitées dans le cadre de repositionnement stratégique.

FORCES

- Ancrage social et géographique.
- avec l'adhésion massive de membres représentants toutes sortes de catégories d'ANE.
- Implantation d'antennes dans les 14 régions intérieures du Sénégal.
- Reconnaissance légale.
- Crédibilité et dynamisme de ses leaders.
- Fortes capacités institutionnelles et organisationnelles de certaines ANE membres.

OPPORTUNITÉS

- Priorité du Gouvernement portant sur le développement des secteurs sociaux (éducation, santé, emploi des jeunes et des femmes).
- Engagement des autorités à promouvoir la gouvernance et à restaurer les valeurs de la République.
- Création d'un ministère de la Promotion de la Bonne gouvernance.
- Existence d'un Programme de gouvernance pour l'atteinte des OMD.
- Création de Cellules régionales de gouvernances (CRG) dans les régions.
- Actualité des questions liées à la participation des ANE à la prise de décision nationale et locale.
- Pluralité des médias comme supports pour véhiculer des messages vers les populations de base.

FAIBLESSES

- Faiblesse de la participation citoyenne.
- Forte dépendance financière de l'organisation.
- Manque de suivi des activités et d'implication dans les processus de décision de la plupart des dirigeants des organisations membres.
- Attentisme et manque d'initiatives.
- de la plupart des membres en général, ceux des antennes régionales en particulier
- Déficit de communication interne et externe.
- Manque de dynamisme dans la stratégie de partenariat.
- Conflits internes de leadership et rivalités internes des organisations.

MENACES

- Manque d'appui financier de l'État à la PFANE
- Retrait probable de l'Union européenne des programmes des ANE.
- Diversité des organisations de la Société civile concurrentes et déjà positionnées sur le contrôle citoyen
- Possibilité pour les médias de véhiculer des informations défavorables à l'image des ANE.
- Concurrence d'autres cadres de concertation dont certains sont membres de la PFANE.

3. CADRE DE REPOSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

Le cadre de repositionnement stratégique de la PFANE découle de l'analyse de la situation de référence et du diagnostic sans complaisance des capacités organisationnelles et institutionnelles, réalisés selon une démarche participative avec l'implication de toutes les parties prenantes.

L'atelier de planification a été ainsi un moment important de partage et d'échanges sur les perspectives de repositionnement. À cet effet, la mission, la vision, les valeurs, les objectifs, les résultats attendus ainsi que les axes stratégiques ont été définis de façon consensuelle.

3.1. La mission renouvelée

Lors de la tenue de l'atelier de planification stratégique, les participants ont jugé nécessaire de reformuler la mission de la Plate-forme des Acteurs non étatiques comme suit :

« Offrir un cadre approprié d'échanges et de solidarité entre acteurs non étatiques, en vue d'une participation citoyenne efficace aux politiques publiques et d'une meilleure contribution à la promotion de la bonne gouvernance »

À cet effet, la PFANE est chargée de :

renforcer les capacités d'intervention de ses membres

mettre en synergie les activités de ses membres

Capitaliser et partager les expériences de ses membres

valoriser et diffuser les bonnes pratiques

Cette mission renouvelée comporte comme innovation majeure, l'élargissement de la base d'intervention de la PFANE, au-delà du suivi des « Accords de Cotonou ». La Plate-forme devient ainsi une organisation dont le mandat porte sur toutes les politiques publiques, sans se soustraire de la nécessité d'exercer un contrôle citoyen sur le partenariat entre l'État et l'Union européenne.

3.2. La vision partagée

Par la même occasion, la vision adoptée et partagée est formulée comme suit :

« Devenir un cadre de référence, fédérateur des énergies des acteurs non étatiques, pour une meilleure participation citoyenne aux politiques publiques et à la promotion de la bonne gouvernance »

La PFANE est fondée sur la base d'une fédération de trois familles d'acteurs non étatiques. Elle fait ainsi face à un défi consistant d'assurer la synergie et la complémentarité entre ces trois entités. Cela justifie l'ambition de mettre en place un « cadre fédérateur de référence » parce que efficace et faisant preuve de professionnalisme dans la mise en œuvre de ses programmes.

Cette vision décline également l'option d'améliorer la qualité de sa « participation aux politiques publiques et à la promotion de la bonne gouvernance ».

En effet, l'État ne peut prétendre aujourd'hui, détenir les solutions à tous les problèmes de développement. À côté des pouvoirs publics, les acteurs non étatiques mènent des activités contributives. Malgré leurs différences de rôles, ces acteurs de la gouvernance sont appelés à collaborer ensemble, aussi bien au niveau de la formulation, de la mise en œuvre que du suivi-évaluation des politiques publiques nationales, sectorielles et territoriales.

En somme, l'ambition de la Plate-forme, pour les cinq (5) prochaines années, est de mieux maîtriser les stratégies nationales de développement économique social et environnemental, d'élaborer des documents contributifs de qualité, d'assurer une éducation citoyenne aux populations bénéficiaires des politiques publiques, d'exercer un contrôle citoyen dans la gestion publique des administrations centrales, des services déconcentrés et des collectivités locales. C'est en cela qu'elle va fortement contribuer à la vision nationale du développement consistant à faire du « Sénégal un pays émergent ».

La vision ainsi définie est sous-tendue par des valeurs ou principes d'actions qui doivent réguler les comportements de tous les membres de la Plate-forme.

3.3. Les valeurs

C'est également de façon consensuelle, après des propositions individuelles faites par les participants à l'atelier de planification stratégique, que les valeurs suivantes, ont été retenues :

- **La gouvernance démocratique** : Le nouveau Président de la République a placé son magistère, sous le signe de la transparence et de la bonne gouvernance. Il est donc normal que les acteurs non étatiques partagent cette valeur indispensable à un développement durable voire à l'éradication de la pauvreté. Elle se traduit par une gestion participative, le respect des procédures et règles établies et s'adosse à « l'obligation de rendre compte », qui en est le corollaire.
Aussi, importe-t-il de veiller à la transparence dans la gestion des programmes de la Plate-forme et de ceux des pouvoirs publics.
- **La solidarité** : C'est un facteur important pour l'efficacité d'une équipe de travail. Erigée en valeur, la solidarité doit être observée par tous et à tout instant. Elle favorise la cohésion sociale, la synergie dans l'effort et la responsabilité partagée, aussi bien dans le succès que dans l'échec. En incarnant cette valeur, les membres de la PFANE se soutiendront mutuellement dans le travail et seront toujours prêts à relever ensemble les défis.
- **La responsabilité** : Il s'agit pour les membres d'assumer les actes qu'ils posent et de rendre compte à leurs mandants. La responsabilité est liée à la droiture, à l'honnêteté et à l'intégrité. Dans leurs comportements, les membres de la PFANE devront ainsi s'abstenir de toute activité contraire à l'éthique et à la morale, telle que la gabegie, le détournement de fonds, le favoritisme, le népotisme, la discrimination et le trafic d'influence.
- **L'autonomie et le respect des identités** : Cette valeur renvoie à la nécessité de respecter l'autonomie des différentes organisations membres qui ont des missions différentes, mais complémentaires. Elles ont accepté de se fédérer, pour créer plus de synergie dans leur participation aux politiques publiques. Dans cette perspective, la PFANE ne devrait en aucun cas entrer en compétition avec ses membres ou tenter de contrecarrer leurs interventions spécifiques. Cette valeur traduit, dans une certaine mesure, le principe de « l'unité dans la diversité ».

3.4. Les objectifs

La PFANE, à travers le présent programme, a pour **objectif global** :

Améliorer sa participation citoyenne aux politiques publiques d'ici 2018, en faisant en sorte que l'État prenne en compte 50% de ses recommandations et que ses partenaires soient satisfaits à 75%.

En termes d'objectifs spécifiques, il s'agit d'ici 2018, de :

mettre en place de nouveaux organes de gestion et de pilotage et porter le taux de satisfaction des membres à 85%

mettre en place 4 mécanismes de participation aux politiques publiques de haute qualité ;

rendre le système de communication et d'information de la PFANE plus fonctionnel ;

signer 10 conventions de partenariat et mobiliser des ressources dont le montant est trois fois supérieur à celui du budget de 2014.

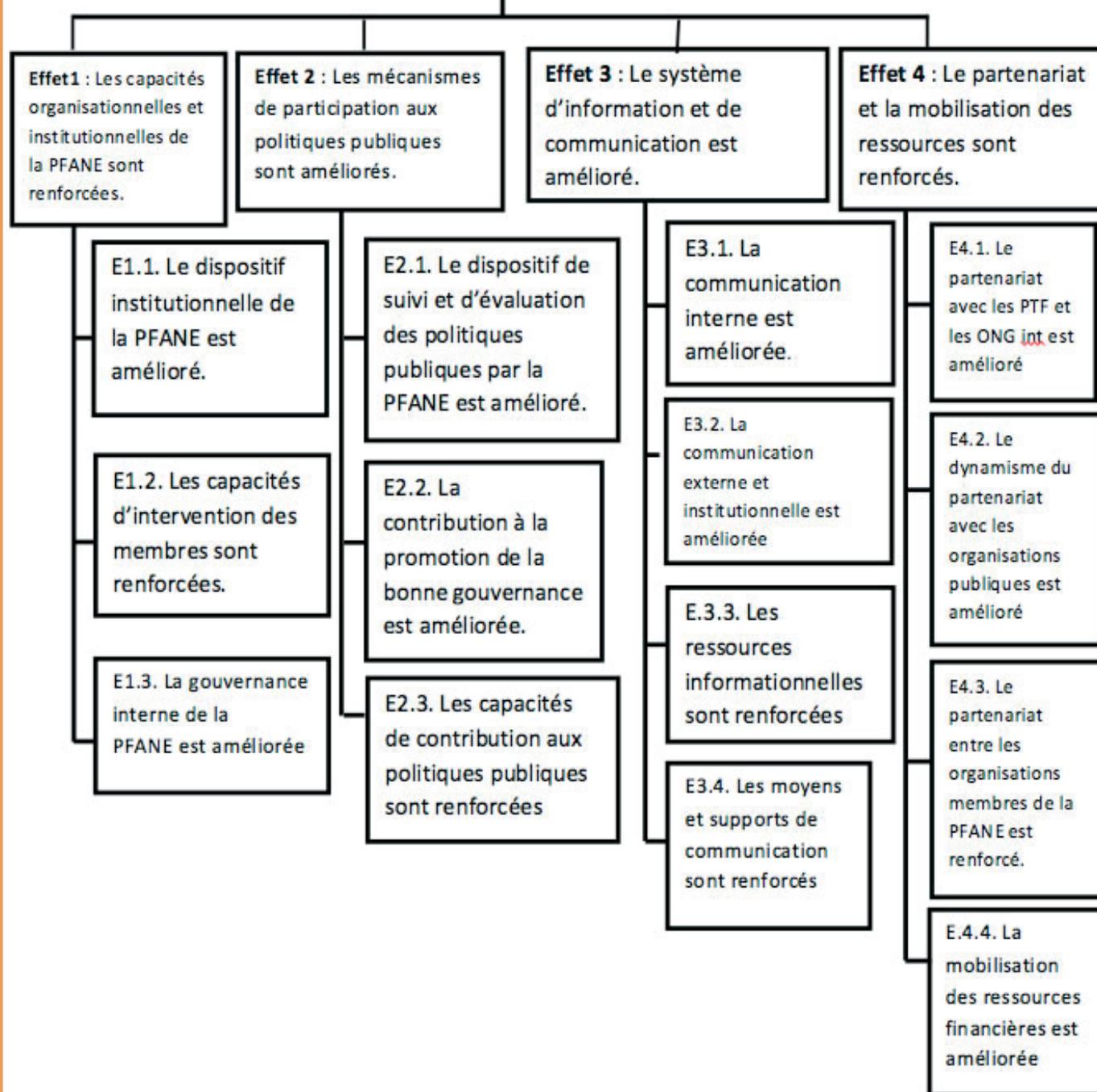
3.5. Les résultats attendus

Schéma 2 : La chaîne de résultats

Les résultats attendus en 2019, en termes d'impact et d'effets, se présentent comme suit :

- la Participation citoyenne aux politiques publiques est améliorée (indicateurs : 50% des recommandations de la PFANE sont prises en compte dans les politiques publiques, les membres sont satisfaits à 75% de la nouvelle stratégie) ;
- les capacités organisationnelles et institutionnelles de la PFANE sont renforcées (indicateurs : des organes de gestion et de pilotage plus adaptés disponibles, 85% des membres satisfaits du fonctionnement de la PFANE) ;
- les mécanismes de participation aux politiques publiques sont améliorés (indicateurs : 4 mécanismes de qualité mis en place)
- le système de communication et d'information de la PFANE est amélioré (indicateurs : un taux de satisfaction de 85% des membres sur le système de communication et d'information).

IMPACT : LA PARTICIPATION CITOYENNE AUX POLITIQUES PUBLIQUES EST AMELIOREE



3.6. Les axes de repositionnement stratégique

La vision définie dans ce programme s'articule à la mission de la PFANE et aux ambitions du Gouvernement en matière de promotion de la gouvernance.

Pour contribuer à la réalisation de la vision et de la mission de la Plateforme, les participants à l'atelier de planification ont défini les axes de repositionnement stratégique ci-après :

- **le renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles ;**
- **l'amélioration des mécanismes de participation citoyenne aux politiques publiques ;**
- **l'amélioration du système d'information et de communication ;**
- **l'amélioration du partenariat et de la mobilisation des ressources.**

Ces quatre axes ne sont pas cloisonnés. Leur interrelation fonde la raison d'être de la Plateforme qui veut gagner un pari sur l'amélioration de la participation citoyenne aux politiques publiques.

3.6.1. Axe 1 : le renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles

Cet axe est centré sur la réorganisation de la PFANE pour lui permettre de fonctionner de façon optimale.

À cet effet, trois (3) sous-axes ou lignes d'action ont été retenus :

- l'amélioration du dispositif institutionnel de la PFANE ;
- le renforcement des capacités d'intervention des membres ;
- l'amélioration de la gouvernance interne de la PFANE.

Sous-axe 1 : Amélioration du dispositif institutionnel de la PFANE

Objectif spécifique : Mettre en place un nouveau dispositif organisationnel et améliorer le fonctionnement de la PFANE.

Mesures prioritaires

- Réviser les documents statutaires de la PFANE.
- Recruter un personnel technique qualifié.
- Acquérir et mettre à disposition de nouveaux équipements nécessaires au fonctionnement du siège et des antennes régionales.
- Assurer la tenue régulière des réunions et instance statutaires.
- Évaluer annuellement la performance de la PFANE et la satisfaction des membres.

Sous-axe 2 : le renforcement des capacités d'intervention des membres

Objectif spécifique : Répondre aux attentes des membres de la PFANE, en matière de renforcement de capacités.

Mesures prioritaires :

- Élaborer un plan de formation.
- Assurer la mise en œuvre du plan de formation.
- Évaluer périodiquement la mise en œuvre du plan de formation.

Sous-axe 3 : l'amélioration de la gouvernance interne de la PFANE

Objectif spécifique : améliorer le fonctionnement interne de la PFANE et la gestion des ressources

Mesures prioritaires :

- Produire et soumettre aux instances des rapports d'activités et financiers de qualité.
- Mettre en place un système de contrôle interne et externe.

3.6.2. Axe 2 : l'amélioration des mécanismes de participation citoyenne aux politiques publiques

Cet axe constitue le cœur de métier de la PFANE. En effet, l'amélioration de la participation citoyenne aux politiques publiques nécessite la production de mécanismes et d'outils pertinents pour plus de professionnalisme. À cet effet, les lignes d'action ci-après ont été retenues :

- la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation fonctionnel ;
- l'amélioration de la contribution à la promotion de la bonne gouvernance ;
- le renforcement des capacités de contribution aux politiques publiques.

Sous-axe 1 : la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation fonctionnel

Objectif spécifique : assurer le suivi des politiques publiques à côté du Gouvernement.

Mesures prioritaires :

- Élaborer et mettre en place un dispositif de suivi-évaluation.
- Organiser des missions de suivi aux niveaux national et régional.
- Organiser des ateliers de partage sur les politiques

publiques en général et le «Plan Sénégal Émergent», en particulier.

- Contribuer à la mise en œuvre et au suivi-évaluation du PSÉ.

Sous-axe 2 : l'amélioration de la contribution à la promotion de la bonne gouvernance

Objectif spécifique : participer aux initiatives de promotion de la gouvernance.

Mesures prioritaires

- Partager la stratégie nationale de bonne gouvernance.
- Contribuer à la communication et à l'éducation citoyenne sur la gouvernance.
- Contribuer à la participation citoyenne dans les collectivités locales.
- Renforcer l'observatoire des ANE pour la lutte contre la corruption, la concussion et la non transparence.

Sous-axe 3 : le renforcement des capacités de contribution aux politiques publiques

Objectif spécifique : élaborer des documents contributifs aux politiques publiques et les soumettre au Gouvernement.

Mesures prioritaires

- Organiser périodiquement l'Université des acteurs non étatiques.
- Produire et diffuser des documents de capitalisation sur la participation des ANE aux politiques publiques.

3.6.3. Axe 3 : L'amélioration du système de communication et d'information de la PFANE

Cet axe met le focus sur l'information et la communication de la PFANE, dans le sens d'améliorer sa communication interne et externe et son image de marque. Aussi, les sous-axes, ci-après ont-ils été retenus :

- l'amélioration de la communication interne
- le renforcement de la communication externe et institutionnelle
- le renforcement des ressources informationnelles

Sous-axe 1 : L'amélioration de la communication interne

Objectif spécifique : communiquer efficacement entre membres de la PFANE.

Mesures prioritaires

- Développer des outils de communication interne.
- Acquérir des moyens de communication adéquats.

Sous-axe 2 : Le renforcement de la communication externe et institutionnelle

Objectif spécifique : informer sur ses productions et mieux se faire connaître.

Mesures prioritaires

- Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication.
- Acquérir des outils et supports de communication externe.

Sous-axe 3 : Le renforcement des ressources informationnelles

Objectif spécifique : partager des ressources informationnelles avec tous les membres.

Mesures prioritaires

- Mettre en place un centre de ressources des ANE.
- Contribuer à l'accès des citoyens à l'information au niveau national.

3.6.4. Axe 4 : Le renforcement du partenariat et de la mobilisation des ressources

Il s'agit d'élargir le cercle du partenariat et de mobiliser plus de ressources pour réaliser efficacement l'ensemble des activités programmées. Aussi, les sous axes se présentent-ils comme suit.

- le renforcement du partenariat avec les PTF et les ONG internationales ;
- l'amélioration du partenariat avec les organismes publics ;
- le renforcement du partenariat entre organisations membres de la PFANE.

Sous-axe 1 : le renforcement du partenariat avec les PTF et les ONG internationales

Objectif spécifique : établir des relations de partenariat avec les PT et les ONG internationales.

Mesures prioritaires

- Élaborer un répertoire de partenaires et d'ONG potentiels.
- Organiser une table ronde des partenaires pour présenter la stratégie de repositionnement.
- Organiser des rencontres individuelles avec les partenaires.

Sous-axe 2 : l'amélioration du partenariat avec les organismes publics

Objectif spécifique : élargir le partenariat avec les organismes publics aux niveaux national et central.

Mesures prioritaires

- Rencontrer les ministères sectoriels et le Ministre chargé du suivi du PSE.
- Rencontrer les Coordonnateurs de projets et programmes publics pour bénéficier de prestation en tant qu'agence d'exécution.

Sous-axe 3 : le renforcement du partenariat entre organisations membres de la PFANE

Objectif spécifique : créer plus de synergie entre les membres de la PFANE, à travers des cadres de partenariat.

Mesures prioritaires :

- Organiser des réunions périodiques de concertation entre acteurs.
- Assurer la mise à jour et le suivi de la cartographie des ANE.
- Informer régulièrement les acteurs sur les possibilités de partenariat et de mutualisation des actions.

3.7. La nouvelle stratégie de partenariat et de mobilisation de ressources

Tous les PTF potentiels interrogés estiment que la création de la PFANE est une opportunité pour eux pour discuter avec la Société civile organisée. Pour saisir les opportunités réelles qui se présentent à elle dans ce domaine, la PFANE devrait :

- nouer une collaboration plus étroite avec l'État en général (Ministère de la Promotion de la Bonne Gouvernance) et avec ses services, en particulier ;

- engager les antennes régionales, désormais positionnées dans le développement territorial, à nouer un partenariat fécond avec les Cellules régionales de bonne gouvernance nouvellement créées ;
- s'appuyer sur la grande diversité de ses membres pour nouer de nouvelles relations avec d'autres organisations publiques ou privées, relations à stabiliser à travers des conventions formelles autour de la mise en œuvre du nouveau plan d'action ;
- élargir le partenariat externe vers la coopération bilatérale, la coopération internationale, la coopération avec les ONG et avec d'autres types d'acteurs ;
- intégrer les réseaux à vocation similaire à l'échelle sous régionale et régionale pour gagner en visibilité et élargir le portefeuille des partenaires.

Les PTF rencontrés estiment que la PFANE devrait, pour être un interlocuteur crédible et influent, prendre de la hauteur par rapport à ses membres et se concentrer sur un paquet d'objectifs plus réalistes. Pour eux, la vocation naturelle d'une plate-forme de cette envergure, c'est la participation au dialogue politique et, par extension, la veille citoyenne.

Le défaut d'autonomie financière combinée à la forte dépendance au bailleur initial (UE) est l'une des principales contraintes de la PFANE et explique le faible niveau de mise en œuvre de son Plan stratégique. Or, la question financière est capitale car la maîtrise des ressources est le socle inamovible de toute stratégie de pérennisation d'une organisation.

La Plate-forme est donc condamnée à bâtir une stratégie d'autonomie financière. Les nouvelles orientations fixées à l'issue de l'exercice de repositionnement ne peuvent prospérer que si des ressources financières nécessaires à leur mise en œuvre sont âprement recherchées et rendues disponibles. Pour ce faire, les actions suivantes sont impératives :

- le renforcement de la qualité des dossiers de soumission aux appels à proposition : il s'agira d'éviter la compétition entre plusieurs organisations membres ou entre une organisation membre et la Plate-forme et, au contraire, de rassembler les expertises autour du maximum d'appels à propositions ;
- l'élaboration de dossiers solides de financement à soumettre aux partenaires financiers : sans attendre la publication d'appel à propositions, la Plate-forme, et ses antennes régionales devraient élaborer des projets pertinents tirés du nouveau plan d'action et les soumettre à financement en s'associant, le cas échéant, à d'autres organisations également crédibles ;

- le plaidoyer dynamique dirigé vers l'État pour le financement des activités de la Plate-forme : en participant à l'élaboration et au suivi des politiques publiques et en permettant à l'État de s'adresser aux ANE par le canal d'un interlocuteur unifié et organisé, la PFANE exerce, incontestablement, une mission d'utilité publique. Elle est donc fondé à demander à l'État l'inscription, dans La loi de finances, de crédits destinés à assurer son fonctionnement et sa pérennité.

L'amélioration du cadre organisationnel et institutionnel de la PFANE.

Le repositionnement de la PFANE, à travers la fixation d'objectifs pertinents à réaliser au moyen de la gestion axée sur les résultats, appelle des aménagements dans le fonctionnement de l'organisation et de là, la modification de ses statuts.

- Évolution du Comité directeur national vers un Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration mis en place par l'Assemblée générale est composé de 18 membres dont :

- 3 représentants des organisations du secteur privé ;
- 3 représentants des organisations syndicales ;
- 7 représentants de la Société civile sous toutes ses formes ;
- 5 représentants des antennes régionales.

Il est l'instance d'orientation stratégique de la Plate-forme des ANE. Il veille au respect des orientations et des objectifs de celle-ci et, plus généralement, de toutes les délibérations des Assemblées générales. À ce titre, il s'assure de la bonne exécution du plan stratégique et du programme d'action annuel, dont il propose, s'il le juge nécessaire, toute modification à l'Assemblée générale.

Il détient donc d'importantes missions et est au cœur du fonctionnement de l'organisation. Il doit, en conséquence, se doter d'une certaine souplesse lui permettant de réunir rapidement ses membres avec le minimum de risques d'absences. Il est donc proposé de désigner (cinq) représentants régionaux qui vont siéger au nom des 14 régions. Ces 3 régions seront désignées démocratiquement pour siéger de manière tournante.

Le Conseil d'Administration est chargé d'exécuter les décisions de l'Assemblée Générale, de mettre en place et contrôler le secrétariat exécutif de veiller à la bonne marche de la Plate-forme et à sa bonne gestion régulière.

Il désigne en son sein :

- un (e) président (e)

- un (e) vice président (e) chargé (e) des finances

- un (e) vice président (e) chargé (e) des projets/programmes

- un (e) vice président (e) chargé (e) des relations avec les Antennes

Cette spécialisation des vice-présidents devrait donner du sang neuf à l'organisation. Le vice-président chargé de la vie des antennes serait le relais dynamique entre la Direction de la PFANE et les antennes. Il aurait pour mission d'aider à la relance des antennes et d'apporter des solutions idoines au déficit de feedback de la part des instances nationales, longtemps signalé par les antennes. La création d'un poste vice-président chargé de la coordination des programmes, conduira le titulaire du poste, doté de compétence en matière de gestion du projet, à se concentrer sur les dossiers techniques et d'alléger le travail du Secrétaire général qui, désormais, pourra se concentrer sur le traitement des aspects administratifs.

- Évolution du secrétariat permanent vers un secrétariat exécutif

Le Secrétariat exécutif est dirigé par un (e) secrétaire exécutif (ve). Il a pour mission de conduire l'exécution et la gestion au quotidien du fonctionnement de la Plate-forme. Il est composé d'un personnel professionnel recruté par le conseil d'administration. Il est composé :

Un (e) secrétaire exécutif (ve)

un (e) chargé de suivi/évaluation

un (e) responsable de programme

un (e) responsable administratif et financier

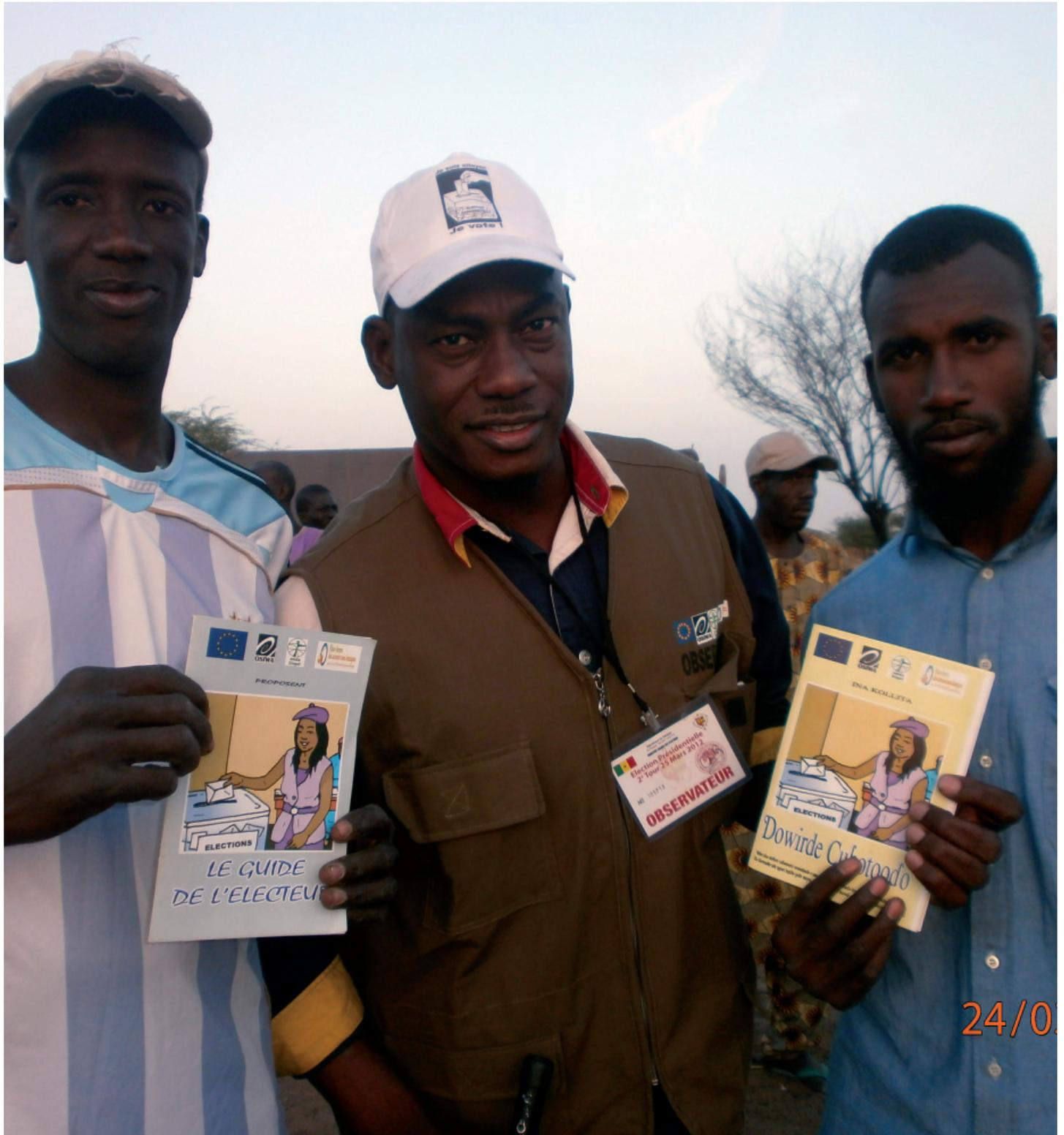
un (e) assistant (e) de direction

3.8. Budget du programme de repositionnement stratégique

Tableau : Budget du programme de repositionnement

Programme	Montant	Pourcentage
Effet 1	712 000 000	48 %
Effet 2	528 500 000	32 %
Effet 3	274 500 000	16 %
Effet 4	79 200 000	4 %
TOTAL	1 592 200 000	100 %





ANNEXE 1 :

Le cadre logique du programme de repositionnement stratégique

Résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses et risques
La Participation citoyenne aux politiques publiques est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> Taux de recommandations prises en compte dans les PP. Le niveau de satisfaction des partenaires par rapport à la participation citoyenne. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports et comptes rendus, réguliers. Documents de politiques publiques. Articles de presse. 	<p>Hypothèses</p> <ul style="list-style-type: none"> volonté politique de l'État et engagement des acteurs <p>Risques</p> <ul style="list-style-type: none"> marginalisation de la PFANE et des ANE et manque d'engagement et de professionnalisme de la part des membres
Effet 1: Les capacités organisationnelles et institutionnelles de la PFANE sont renforcées.	<ul style="list-style-type: none"> Nouveaux organes mis en place et rendus fonctionnels Taux de satisfaction des membres par rapport à la nouvelle stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> PV AG extraordinaire et autres réunions statutaires. Nouveaux statuts et règlement intérieur. Manuel de procédures révisé. Rapports d'enquêtes. 	<p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> volonté et engagement des acteurs et ressources disponibles <p>Risques</p> <ul style="list-style-type: none"> résistance aux changements
E.1.1. Le dispositif Institutionnel de la PFANE est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> Performance et disponibilité de l'équipe dirigeante. Équipe technique performante. Siège et Antennes fonctionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> PV AG extraordinaire et autres réunions statutaires. Nouveaux statuts et règlement intérieur. Manuel de procédures révisé. Rapports d'enquêtes. 	<p>Hypothèses</p> <ul style="list-style-type: none"> les membres de la PFANE sont favorables aux changements et les ressources sont disponibles. <p>Risques</p> <ul style="list-style-type: none"> non tenue de l'AG et des réunions statutaires
A.1.1.1. Recruter un personnel technique qualifié			
A.1.1.2. Acquérir et mettre à disposition de nouveaux équipements nécessaires au fonctionnement du siège et des antennes régionales.			
A.1.1.3. Evaluer annuellement la performance de la PFANE et la satisfaction des membres			
E.1.2. Les capacités d'intervention des membres sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> Taux de satisfaction des membres par rapport aux activités de renforcement de capacités Nombre d'organisations ayant bénéficié de renforcement de capacités 	<ul style="list-style-type: none"> rapports de formation rapports enquête de satisfaction 	<p>Hypothèse : Disponibilité des ressources</p> <p>Risque : Manque d'intérêt des membres</p>
A.1.2.1. Elaborer un plan de formation			
A.1.2.2. Assurer la mise en œuvre du plan de formation			
A.1.2.3. Evaluer périodiquement la mise en œuvre du plan de formation			
E.1.3. La gouvernance interne de la PFANE est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> Textes adaptés au repositionnement PFANE. nombre de réunions des instances tenues à date échue. nombre de rapports d'activités et financiers soumis et adoptés en instances. 	<ul style="list-style-type: none"> Statuts et RI disponibles, Comptes rendus de réunion, PV réunions instances (AG, CD, BE, niveau national et régional). rapports d'activités et financiers rapports d'audit 	<p>Hypothèse : engagement des membres, leadership affirmé des dirigeants de la PFANE (niveau national et régional)</p> <p>Risque : manque de ressources financières</p>

Résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses et risques
A.1.3.1. Réviser et adopter les documents statutaires de la PFANE			
A.1.3.2. Produire et soumettre aux instances les rapports d'activités et financiers de qualité			
A.1.3.3. Assurer la tenue régulière des réunions et instance statutaires (niveau national et régional)			
A.1.3.4. Mettre en place un système de contrôle interne et externe			

Résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses et risques
Effet 2 : Les mécanismes de participation aux politiques publiques sont améliorés.	<ul style="list-style-type: none"> Le nombre et la qualité des mécanismes de participation 	<ul style="list-style-type: none"> Les rapports de validation des mécanismes Les rapports d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> H : L'efficacité du partenariat entre l'Etat et la PFANE R : Instabilité institutionnelle Manque d'initiative de la PFANE
Extrant 2.1. Le dispositif de suivi-évaluation des politiques publiques est mis en place et rendu fonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> Dispositif de suivi-évaluation disponible Le nombre de rapports de suivi des politiques publiques 	<ul style="list-style-type: none"> Les rapports de suivi des politiques publiques 	<ul style="list-style-type: none"> H : Disponibilité des ressources humaines, financières et matérielles R : Absence d'un personnel qualifié
Activité 2.1.1. Elaborer et mettre en place un dispositif de suivi-évaluation			
A.2.1.2. Organiser des missions de suivi aux niveaux national et régional			
A.2.1.3. Organiser des ateliers de partage sur les politiques publiques en général et le «Plan Sénégal Emergent» en particulier			
A.2.1.4. Contribuer à la mise en œuvre et au suivi-évaluation du PSE			
Extrant 2.2. La contribution à la promotion de la bonne gouvernance est améliorée.	Nombre et qualité des contributions prises en compte	Rapports d'activités Le nombre de mécanismes de contribution à la promotion de la gouvernance	H : Existence d'un cadre de partenariat avec l'Etat sur la promotion de la Gouvernance R : Manque de volonté politique
Activité 2.2.1. Partager la stratégie nationale de bonne gouvernance			
A.2.2.2. Contribuer à la communication et à l'éducation citoyenne sur la gouvernance			
A.2.2.3. Contribuer à la participation citoyenne dans les collectivités locales			
A.2.2.4. Renforcer l'observatoire des ANE pour la lutte contre la corruption, la concussion et la non transparence			
Extrant 2.3. Les capacités de contribution aux politiques publiques sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> Le nombre de sessions de formation Le nombre d'acteurs dont les capacités sont renforcées 	<ul style="list-style-type: none"> Les rapports de formation 	H : Ressources disponibles R : Manque de ressources
Activité 2.3.1. Organiser périodiquement l'Université des acteurs non étatiques			
A.2.3.2. Produire et diffuser des documents de capitalisation sur la participation des ANE aux politiques publiques			

Résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses et risques
Effet 3 : Le système de communication et d'information de la PFANE est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> Un système d'information disponible et fonctionnel 	<ul style="list-style-type: none"> Base de données et autres supports de communication 	<ul style="list-style-type: none"> H : Ressources disponibles R : Manque de ressources
Extrant 3.1. La communication interne est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> Taux de satisfaction des acteurs sur la communication interne 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport d'enquête 	<ul style="list-style-type: none"> H : Existence d'un système d'information R : Manque de moyens
Activité 3.1.1. Développer des outils de communication interne			
A.3.1.2. Acquérir des moyens de communication adéquats			
Extrant 3.2. La communication externe et institutionnelle est renforcée	Taux de satisfaction des partenaires sur la communication externe	Rapport d'enquête	<ul style="list-style-type: none"> H : Ressources disponibles R : Absence de professionnel en communication
Activité 3.2.1. Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication			
A. 3.2.2. Acquérir des outils et supports de communication externe			
Extrant 3.3. Les ressources informationnelles sont renforcées	Nombre d'équipements et outils de communication disponibles	PV de réception	<ul style="list-style-type: none"> H : Ressources disponibles R : Manque de ressources
Activité 3.3.1. Mettre en place un centre de ressources des ANE			
A.3.3.2. Contribuer à l'accès des citoyens à l'information au niveau national			

Résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses et risques
Effet 4 : Le partenariat et la mobilisation des ressources sont renforcés	<ul style="list-style-type: none"> Le nombre de conventions et de protocoles signés 	<ul style="list-style-type: none"> PV de signature de conventions et protocoles 	<ul style="list-style-type: none"> H : Engagement ferme des partenaires R : Non respect des accords de conventions
Extrant 4.1. Le partenariat avec les PTF et les ONG internationales est renforcé	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de projet et programmes financés 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'exécution des programmes et projets 	<ul style="list-style-type: none"> H : Les partenaires acceptent de soutenir la PFANE R : Manque d'intérêt des partenaires
Activité 4.1.1. Elaborer un répertoire de partenaires et d'ONG potentiels			
A.4.1.2. Organiser une table ronde des partenaires pour présenter la stratégie de repositionnement			
A.4.1.3. Organiser des rencontres individuelles avec les partenaires			
Extrant 4.2. Le partenariat avec les organismes publics est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> Le nombre de partenaires publics Le nombre de programmes publics exécutés par la PFANE 	<ul style="list-style-type: none"> Les contrats ou conventions d'exécution de programme 	<ul style="list-style-type: none"> H : L'Etat accepte de choisir la PFANE comme agence d'exécution de projets et programmes R : Le manque de professionnalisme de la PFANE
Activité 4.2.1. Rencontrer les ministères sectoriels et le Ministre chargé du suivi du PSE			
A.4.2.2. Rencontrer les Coordonnateurs de projets et programmes publics pour bénéficier de prestation en tant qu'agence d'exécution			
Extrant 4.3. Le partenariat entre organisations membres de la PFANE est renforcé	Taux de mutualisation des actions des organisations membres	Conventions et protocoles entre acteurs	<ul style="list-style-type: none"> H : Volonté de solidarité entre acteurs R : Non respect des engagements
Activité 4.3.1. Organiser des réunions périodiques de concertation entre acteurs			
A.4.3.2. Assurer la mise à jour et le suivi de la cartographie des ANE			
A.4.3.3. Informer régulièrement les acteurs sur les possibilités de partenariat et de mutualisation des actions			
Extrant 4.4. La mobilisation des ressources est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> Montant des subventions accordées Montant des dons et legs 	<ul style="list-style-type: none"> Relevés bancaires Documents comptables 	<ul style="list-style-type: none"> H : Engagement des partenaires sur des conventions de financement R : Manque d'engagement des partenaires Manque de confiance des partenaires
A.4.4.2. Renforcer les capacités de négociation, de fundraising et de plaidoyer des dirigeants de la PFANE et des organisations membres			
A.4.4.3. Faire du lobbying auprès des institutions publiques et privées pour obtenir des subventions			

ANNEXE 2 :

Le Plan d'actions prioritaire

Plan d'actions prioritaires PFAnE 2014-2018: La participation citoyenne aux politiques publiques est améliorée									
Effets	extrants	Actions prioritaires	Budget Prévisionnel en FCFA						
			Budget Global	An 2014	An 2015	An 2016	An 2017	An 2018	
Effet 1: Les capacités organisationnelles et institutionnelles de la PFANE sont renforcées	Extrait .1.1. Le dispositif organisationnel de la PFANE est amélioré	A.1.1.1. Renforcer le personnel technique de la PFANE	195 000 000	35 000 000	40 000 000	40 000 000	40 000 000	40 000 000	
		A.1.1.2. Mettre en place un système de suivi & évaluation des actions de la PFANE	46 000 000	6 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
		A.1.1.3. Acquérir et mettre à disposition de nouveaux équipements nécessaires au fonctionnement du siège et des antennes régionales.	30 000 000		15 000 000	15 000 000			
		A.1.1.4. Renforcer les capacités en gestion axée sur les résultats, gestion comptable et financière, passation des marchés	20 000 000		10 000 000	10 000 000			
		A.1.1.5. Appui au fonctionnement (location, eau, électricité, téléphone...)	140 000 000	20 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000
		A.1.1.6. Evaluer annuellement la performance de la PFANE et la satisfaction des membres	10 000 000		2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000
		A.1.2.1. Elaborer un plan de formation	3 000 000		3 000 000				
		A.1.2.2. Assurer la mise en œuvre du plan de formation	50 000 000			25 000 000	25 000 000	25 000 000	
		A.1.2.3. Evaluer la mise en œuvre du plan de formation	3 500 000						3 500 000
		A.1.3.1. Réviser et adopter les documents statutaires de la PFANE	4 500 000		4 500 000				
		A.1.3.2. Produire et soumettre aux instances les rapports d'activités et financiers de qualité	0						
		A.1.3.3. Assurer la tenue régulière des réunions et instance statutaires (niveau national et régional)	180 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000
		A.1.3.4. Mettre en place un système de contrôle interne et externe	30 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
		Budget EFFET 1 :			712 000 000	103 000 000	157 000 000	174 500 000	149 500 000

Plan d'actions prioritaires PFAne 2014-2018: La participation citoyenne aux politiques publiques est améliorée								
Effets	extrants	Actions prioritaires	Budget Prévisionnel en FCFA					
			Budget Global	An 2014	An 2015	An 2016	An 2017	An 2018
Effet 2 : Les mécanismes de participation aux politiques publiques sont améliorés.	Extrant 2.1. Le dispositif de suivi-évaluation des politiques publiques est mis en place et rendu fonctionnel	A.2.1.1. Elaborer et mettre en place un dispositif de suivi-évaluation des politiques publiques	7 000 000	7 000 000				
		A.2.1.2. Organiser des missions de suivi aux niveaux national et régional	19 000 000	3 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000
		A.2.1.3. Organiser des ateliers de partage sur les politiques publiques en général et le «Plan Sénégal Emergent» en particulier	60 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000
		A.2.1.4. Contribuer à la mise en œuvre et au suivi-évaluation du PSE	15 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
	Extrant 2.2. La contribution à la promotion de la bonne gouvernance est améliorée.	A. 2.2.1. Partager la stratégie nationale de bonne gouvernance	34 500 000	6 900 000	6 900 000	6 900 000	6 900 000	6 900 000
		A.2.2.2. Contribuer à la communication et à l'éducation citoyenne sur la gouvernance	40 000 000		20 000 000	20 000 000		
		A.2.2.3. Contribuer à la participation citoyenne dans les collectivités locales	80 000 000	14 000 000	24 000 000	14 000 000	14 000 000	14 000 000
	Extrant 2.3. Les capacités de contribution aux politiques publiques sont renforcées	A.2.2.4. Renforcer l'observatoire des ANE pour la lutte contre la corruption, la concussion et la non transparence	125 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000
		A.2.3.1. Organiser périodiquement l'Université des acteurs non étatiques	100 000 000		50 000 000		50 000 000	
		A.2.3.2. Produire et diffuser des documents de capitalisation sur la participation des ANE aux politiques publiques	46 000 000	6 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
		Budget EFFET 2 :	526 500 000	76 900 000	154 900 000	94 900 000	124 900 000	74 900 000

Plan d'actions prioritaires PFA nE 2014-2018: La participation citoyenne aux politiques publiques est améliorée									
Effets	extrait	Actions prioritaires	Budget Prévisionnel en FCFA						
			Budget Global	An 2014	An 2015	An 2016	An 2017	An 2018	
Effet 3 : Le système de communication et d'information de la PFANE est amélioré	Extrait 3.1. La communication interne est améliorée	A.3.1.1. Développer des outils de communication interne	12 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	
		A.3.1.2. Acquérir des moyens de communication adéquats	6 000 000		6 000 000				
	Extrait 3.2. La communication externe et institutionnelle est renforcée	A. 3.2.1. Elaborer un plan de communication	6 000 000		6 000 000				
		A. 3.2.2. Acquérir des outils et supports de communication externe et mettre en œuvre le plan de communication	80 000 000		20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000
	Extrait 3.3. Les ressources informationnelles sont renforcées	A. 3.3.1. Mettre en place un centre de ressources des ANE	30 000 000		15 000 000	15 000 000			
		A.3.3.2. Contribuer à l'accès des citoyens à l'information au niveau national	140 000 000	28 000 000	28 000 000	28 000 000	28 000 000	28 000 000	28 000 000
		Budget EFFET 3 :	274 500 000	30 500 000	77 500 000	65 500 000	50 500 000	50 500 000	

Plan d'actions prioritaires PFAnE 2014-2018: La participation citoyenne aux politiques publiques est améliorée								
Effets	extrants	Actions prioritaires	Budget Prévisionnel en FCFA					
			Budget Global	An 2014	An 2015	An 2016	An 2017	An 2018
Effet 4 : Le partenariat et la mobilisation des ressources sont renforcés	Extrant 4.1. Le partenariat avec les PTF et les ONG internationales est renforcé	A. 4.1.1. Elaborer un répertoire de partenaires et d'ONG potentiels	0					
		A.4.1.2. Organiser une table ronde des partenaires pour présenter la stratégie de repositionnement	2 500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
		A.4.1.3. Organiser des rencontres individuelles avec les partenaires	500 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
		Extrant 4.2. Le partenariat avec les organismes publics est amélioré	500 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
			A. 4.2.1. Rencontrer les ministères sectoriels et le Ministre chargé du suivi du PSE					
			A.4.2.2. Rencontrer les Coordinateurs de projets et programmes publics pour bénéficier de prestation en tant qu'agence d'exécution	700 000	300 000	100 000	100 000	100 000
		Extrant 4.3. Le partenariat entre organisations membres de la PFANE est renforcé	A. 4.3.1. Organiser des réunions périodiques de concertation entre acteurs	5 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
			A.4.3.2. Assurer la mise à jour et le suivi de la cartographie des ANE	15 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
			A.4.3.3. Informer régulièrement les acteurs sur les possibilités de partenariat et de mutualisation des actions	0				
		Extrant 4.4. La mobilisation des ressources est améliorée	A.4.4.1. Renforcer les capacités de négociation, de fundraising et de plaidoyer des dirigeants de la PFANE et des organisations membres	25 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
		A.4.4.2. Faire du lobbying auprès des institutions publiques et privées pour obtenir des subventions (dont élaboration, soumission de proposition de projets/programmes)	30 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	
		Budget EFFET 2 :	79 200 000	16 000 000	15 800 000	15 800 000	15 800 000	15 800 000
Total Budget PFANE								
			Budget Global	An 2014	An 2015	An 2016	An 2017	An 2018
		Total Budget PFANE	1 592 200 000	226 400 000	405 200 000	350 700 000	340 700 000	269 200 000



Réalisé avec l'appui de la commission Européenne
Édité avec l'appui du Programme Gouvernance pour l'atteinte des
Objectifs du Millénaire. (GPAO)