



**BANQUE MONDIALE**  
Bureau régional (Sénégal, Cabo Verde, Gambie, Guinée-Bissau, Mauritanie)

le 12 Octobre 2014

Son Excellence Monsieur Amadou Ba  
Ministre de l'Economie, des Finances et du Plan  
Dakar, Sénégal

*Objet : Mission du Projet d'appui au développement du Système de Fichiers Sociaux  
Aide-mémoire de la mission du 19 au 22 août 2014*

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de vous transmettre l'aide-mémoire de la mission citée en objet, qui s'est déroulée du 19 au 22 août 2014 et de confirmer son contenu. Je tiens à remercier le Gouvernement et toutes les autorités rencontrées par la mission durant son séjour, pour leur accueil et la qualité des échanges.

Les principaux objectifs de la mission étaient de suivre le démarrage du projet; de suivre l'application des recommandations formulées au cours de la dernière année d'appui technique et d'appuyer l'équipe à développer la planification. Parmi les recommandations présentées dans l'aide-mémoire en annexe, nous tenons à souligner l'importance de :

- ✶ l'adoption d'un nouvel organigramme pour la Délégation, qui lui permette de remplir ses responsabilités, et du recrutement des cadres nécessaires,
- la finalisation du Manuel du PNBSF et de la communication avec la population et acteurs impliqués au niveau central et local.
- ✶ la collaboration multisectorielle indispensable à la réussite de la mission de la DGPSN, tant pour le PNBSF que pour le Registre Unique, et
- du recrutement d'un coordinateur de Projet qui a une excellente connaissance du secteur et maîtrise des procédures de la Banque mondiale pour assurer la bonne mise en œuvre du Projet.

Nous restons au service de la DGPSN pour tout appui dans ces activités au cours des mois et années prochains, à travers notre assistance technique et le Projet IDA.

Je vous prie de croire, Monsieur le Ministre, à l'assurance de ma haute considération.



Vera Songwe  
Directeur des Opérations  
Sénégal, Cabo Verde, Gambie, Guinée-Bissau,  
Région Afrique





## République du Sénégal

### Mission d'appui au PNBSF et à la DGPSN dans le contexte de la mise en vigueur du Projet d'appui au Développement du Système de Filets Sociaux du Sénégal

#### Aide-Mémoire

Du 19 au 22 août 2014

1. Une mission de la Banque mondiale s'est rendue à Dakar, entre le 19 et 22 août 2014. Les objectifs étaient de suivre le démarrage du projet de développement des filets sociaux ; de suivre l'application des recommandations formulées au cours de la dernière année d'appui technique et d'appuyer l'équipe à développer la planification.
2. Un des principaux objectifs de la mission était de renforcer les capacités de l'équipe de la DGPSN par un partage d'expérience réalisé par l'expert en programme de transferts conditionnels membre de la mission. Dans ce cadre, plusieurs réunions de travail ont eu lieu avec l'équipe de la Délégation sur les thématiques suivantes : le suivi des conditionnalités et la collaboration multisectorielle ; la planification ; et l'accompagnement des ménages.

3. La mission était composée d'Aline Coudouel (Economiste Principale en Protection Sociale), Solène Rougeaux (Spécialiste en Protection Sociale), Susana Gamez (Experte en programme des transferts monétaires conditionnels, ancienne ministre de la République Dominicaine) et Djibril Ndoye (Economiste Pauvreté). La mission a bénéficié de l'appui d'Aminata Ndiaye Bob (Assistante de programme) et d'Eric Dacosta (Assistant Administratif).

4. La mission tient à remercier les autorités Sénégalaises pour leur accueil chaleureux et leur coopération, tant au sein de la Délégation qu'au niveau des autres agences et ministères rencontrés. Par ailleurs, la mission a aussi rencontré certains partenaires techniques et financiers, en particulier le PAM, le PNUD et l'UNICEF dans le contexte de la collaboration dans l'appui au Système de Filets Sociaux du Sénégal. L'agenda de la mission est présenté en Annexe 1. Cet aide-mémoire présente une synthèse du travail de la mission.

#### *Organisation de la DGPSN*

5. Nouvelle équipe de direction : Un nouveau Délégué Général et un nouveau Secrétaire Général ont été nommés au début du mois d'août. La mission a pu rencontrer le nouveau Secrétaire Général et avoir plusieurs entretiens approfondis sur les enjeux à venir dans le cadre du projet IDA. La rencontre avec le Délégué Général se fera lors de la prochaine visite, après la passation. La mission souhaite une bonne installation à la nouvelle équipe et une grande réussite dans la conduite des missions de la DGPSN.

6. L'organigramme : depuis la dernière mission, la DGPSN n'avait pas statué sur le nouvel organigramme, ni sur les recommandations émises lors de l'évaluation organisationnelle dont les résultats avaient été présentés à l'équipe de direction en juin 2014. La mission a constaté les besoins exprimés par l'équipe de la DGPSN de clarté des différents rôles et fonctions. Il est

done recommandé à la nouvelle équipe de direction de définir un nouvel organigramme et les responsabilités de chaque division au plus vite. Sur la base des conversations tenues lors de la mission et des différentes procédures du manuel du PNBSF, la Banque Mondiale a fait une nouvelle proposition d'organigramme (présentée en Annexe 2).

7. Fiches de poste : En parallèle à la restructuration de l'organigramme, la DGPSN est confronté à un besoin urgent de définir de manière précise les rôles et responsabilités de chacun des postes de son équipe. La DGPSN devrait développer des fiches de poste pour chaque fonction sur la base du manuel des opérations et de manière participative avec l'équipe de la DGPSN. La Banque Mondiale propose d'appuyer la DGPSN dans le cadre de cet exercice.

8. Recrutement : Il conviendra aussi, une fois défini l'organigramme et les fiches de poste, de recruter les directeurs et cadres nécessaires pour que toutes les fonctions de l'organigramme soient dotées des ressources humaines adéquates. Dans l'immédiat, si nécessaire, les experts recrutés dans le cadre du Projet IDA pourraient jouer certains rôles de manière intérimaire.

9. Évaluation organisationnelle : la mission recommande à la nouvelle équipe de direction de reprendre l'évaluation et ses recommandations lors de son installation afin d'instaurer rapidement une dynamique de travail efficace et une forte collaboration au sein de la DGPSN. La mission recommande l'utilisation d'un outil de suivi des recommandations et encourage vivement la nouvelle équipe de direction à s'atteler à la mise en œuvre de celles-ci afin d'améliorer ses performances. Une première ébauche est présentée en Annexe 3.

10. Recrutement des experts : Le recrutement des experts n'a pas encore commencé. Les termes de référence sont en cours de rédaction. La mission réaffirme l'importance pour la DGPSN d'identifier ses besoins en appui afin que les experts puissent soutenir au mieux l'équipe actuelle. Ce recrutement devrait être une priorité pour la nouvelle équipe de direction car il permettra à la Délégation de poser les bases pour la réussite des activités de 2015.

### *Programme National de Bourses de Sécurité Familiale*

11. Recommandations : Les recommandations formulées au cours des missions précédentes et dans le cadre de l'évaluation de processus sont encore pour la plupart valables et devraient être considérées par la DGPSN. La mission recommande d'utiliser l'outil de suivi des recommandations en annexe 3 pour planifier les activités et améliorer le fonctionnement du PNBSF.

12. Le Manuel des opérations et communication: Les étapes et procédures du Manuel des opérations devraient être complétés afin de refléter de manière plus précise ce qui devrait être fait dans le cadre du PNBSF. Cela permettra de clarifier les messages et modalités et d'assurer un message unique sur le programme. Et le manuel doit être partagé avec tous les acteurs qui jouent un rôle dans sa mise en œuvre au niveau central et au niveau local. En parallèle, la communication doit aussi être mise en œuvre pour informer tous les ménages et la population au sens large des paramètres clés du Programme. Les matériaux de communication doivent être finalisés et la campagne d'information doit être mise en œuvre au plus vite.

Ampliations :

- S. E. M. Mahammed Boun Abdallah Dionne, Premier Ministre
- S. E Mme Mariama Sarr, Ministre de la Femme, de la Famille et de l'Enfance
- S. E. Mme Awa Marie Coll Seck, Ministre de la Santé et de l'Action Sociale
- S. E. M. Serigne Mbaye Thiam, Ministre de l'Education Nationale
- Madame Anta Sarr Diacko, Déléguée Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité nationale
- M. Abdoulaye Ka, Coordonnateur de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM)
- M. Mayacine Camara, Coordonnateur, Unité de Coordination et de Suivi des Projets
- Mme Bintou Djibo, Représentante Résident du PNUD
- M. Arriel Pino, Expert en sécurité sociale, BIT
- Mme Giovanna Barberis, Représentante résident de l'UNICEF
- Mme Dominique Dellicour, Chef de délégation de l'Union Européenne
- Mme Susan Fine, Représentant de l'USAID
- M. Jerome Clouzeau, Conseiller Technique, Coopération française, Ministère de la Santé et de l'Action sociale
- M. Jean-Pierre Noterman, Attaché de coopération Ambassade de Belgique
- M. Agapito Mendes Dias, Administrateur pour le Sénégal, Banque mondiale



13. Dans ce contexte, la mission tient à rappeler que l'éligibilité des dépenses dans le cadre du projet IDA se fait sur la base du manuel des opérations de la DGPSN et du PNBSF. Si des dépenses sont faites en dehors des procédures décrites dans le manuel des opérations; celles-ci ne seront pas éligibles. Le manuel est un outil vivant, qui sera mis à jour fréquemment pour refléter de nouvelles orientations ou des changements dans les procédures au fil de la mise en œuvre des programmes. Cependant, il est important de souligner que tout changement du manuel doit être validé par le conseil d'orientation et soumis officiellement à la Banque pour avis de non objection.

14. Planification des activités du PNBSF: La séance d'échange d'expérience a permis de soulever la nécessité opérationnelle de développer deux types de planification :

- Une planification annuelle des cycles récurrents du PNBSF : lister toutes les étapes du PNBSF, leur durée, leur précondition de réalisation, leur responsables.
- Une planification à moyen terme (deux ans) du PNBSF : incluant tous les dossiers sur lesquels il faut travailler pour développer la qualité du PNBSF dans le futur.

Lors de cette séance, il a aussi été recommandé :

- De toujours commencer à tester une approche, un processus ou un système dans une ou deux zones restreintes et de faire une évaluation avant de l'étendre à tout le territoire.
- La régularité du paiement est très importante pour contribuer à ce que le programme ait un impact sur les bénéficiaires, qui doivent pouvoir compter sur ces fonds de manière fiable.
- Dans la planification, il faut dissocier les phases d'inscription dans le Registre Unique des phases d'inscription dans le PNBSF. L'inscription dans le PNBSF peut être échelonnée sur l'année, de manière décalée par rapport aux inscriptions dans le Registre (de même pour les autres programmes qui utiliseront le Registre Unique).

Un format de planification a été développé et se trouve en annexe 4.

15. La collaboration multisectorielle: La DGPSN n'a toujours pas signé de protocole d'accord avec les ministères sectoriels et les agences de l'Etat. La collaboration avec les ministères sectoriels et les agences de l'Etat est indispensable à la réussite de la mission de la DGPSN : tant au niveau de la mise en œuvre du PNBSF que de celle du Registre Unique. Cette collaboration a été longuement discutée lors de sessions de partage d'expérience, et les recommandations suivantes ont été formulées :

- Promouvoir une approche gagnant-gagnant : les sectoriels ne sont pas au service de la DGPSN, mais doivent comprendre l'intérêt stratégique de leur engagement dans le programme et le registre unique. La question fondamentale à laquelle la DGPSN doit les aider à répondre est : « comment le PNBSF et le Registre Unique peuvent aider ces sectoriels à atteindre leurs propres objectifs ? » et « quels sont les objectifs communs de la DGPSN et des sectoriels, pour lesquels une collaboration est bénéfique aux deux parties ? ». De même, la DGPSN ne se substitue pas aux acteurs sectoriels ou agences, mais les aide à mieux remplir leurs fonctions.

- Privilégier le dialogue : les protocoles d'accord doivent être élaborés sur la base de discussions techniques avec les directions concernées.

- Elaborer des protocoles d'accord avec des termes de collaboration très précis : Le protocole d'accord peut être assez général en lui-même et poser les principes de collaboration. Il doit cependant s'accompagner d'un avenant ou annexe précisant clairement les attentes et contributions de chaque partie à l'accord pour une période déterminée. Cet avenant pourrait être un des résultats de l'exercice de planification du projet IDA avec les différents acteurs sectoriels et la DGPSN.

- Il est important d'établir les partenariats au niveau central, mais aussi d'impliquer les acteurs locaux pour leur expliquer les enjeux, les opportunités et les conditions de la collaboration, car c'est au niveau local que la collaboration est mise en œuvre.

La séance de travail organisée avec les directions du ministère de la santé a permis d'identifier les potentiels partenaires de mise en œuvre du projet IDA au sein du ministère. La DGPSN s'est engagé à contacter les directions et services du ministère qui sont susceptibles d'être intéressés par le projet pour qu'ils participent à la planification des activités des 18 premiers mois du projet.

16. Le suivi des conditionnalités : les discussions sur le système de suivi des conditionnalités avec le ministère de l'éducation doivent reprendre afin de pouvoir mettre en place un pilote dans une région du Sénégal avant la fin de l'année.

#### Le Registre Unique :

17. Séparation du Registre Unique et du PNBBSF : Depuis le démarrage du PNBBSF, la DGPSN a travaillé sur la constitution du registre unique en même temps que la phase d'identification des bénéficiaires du PNBBSF. Ceci est tout à fait normal dans le cadre du développement d'un programme de transferts conditionnels et de la constitution du registre unique. Cependant, la mission recommande fortement à la DGPSN de séparer désormais ces deux activités autant dans l'organigramme, que dans la planification ou dans la mise en œuvre. Le développement du Registre Unique nécessite une stratégie propre et indépendante de celle du développement d'un programme de transferts conditionnels.

18. Evaluation du processus de ciblage : La DGPSN et la Banque ont élaboré une méthodologie pour l'évaluation du processus de ciblage, comme accordé lors de la mission de juin 2014. La Banque reste disponible pour appuyer techniquement l'organisation de cette évaluation, et encourage la DGPSN à commencer sans tarder afin de ne pas fausser les résultats.

19. Analyse des données sur les ménages du registre : l'équipe nationale et la mission avaient accordé en juin dernier l'organisation d'une série d'analyses sur les données du registre. Ces analyses permettront de mieux connaître le profil des bénéficiaires, et d'identifier les barrières qu'ils rencontrent. Cela sera un diagnostic très utile pour les sectoriels, qui seront ainsi en mesure de connaître avec détail les besoins non satisfaits des ménages les plus vulnérables, et d'organiser leurs investissements en conséquence. La Banque continue à offrir d'organiser l'appui de jeunes économistes et statisticiens pour ces travaux durant les prochains mois, pour ce faire la DGPSN devrait fournir à la Banque un échantillon de la base de données.



### *Partenariat entre l'ANSD et la DGPSN pour le Registre unique et le PNBSF*

20. La Banque Mondiale et le développement de la statistique en Afrique : La mission a présenté les réformes internes en cours au sein de la Banque Mondiale avec un focus sur le développement statistique en Afrique. Il a été évoqué une plus grande attention de la Banque sur l'amélioration de la qualité de la production et de la diffusion des statistiques au Sénégal qui pourra se traduire dans un premier temps par une assistance technique.

21. Partenariat DGPSN/ANSD : Concernant la collaboration entre l'ANSD et la DGPSN, les échanges ont permis de retenir la nécessité de la matérialiser par un protocole d'accord qui clarifie les rôles et responsabilités des parties prenantes. La mission s'est alors proposé de suivre la question auprès de la DGPSN afin que le protocole soit finalisé et signé dans un délai raisonnable.

22. Les cartes de pauvreté : Par ailleurs, la mission a soulevé le besoin d'améliorer le ciblage des ménages du Registre Unique pour les prochaines cohortes de 2015. De ce fait, elle a rappelé la disponibilité de la Banque à appuyer les experts de l'ANSD dans le domaine de l'élaboration des cartes de pauvreté sur la base de l'enquête 2011 et du dernier recensement. Le nouveau Directeur Général a accueilli favorablement cette offre. Un atelier sera organisé à cet effet au courant du mois d'octobre 2014, période qui coïncidera avec la finalisation des travaux d'appurement des données du dernier recensement. Dans le cadre de la promotion des échanges Sud-Sud, la mission a exprimé le souhait de la participation d'une équipe de l'Office National de la Statistique de la Mauritanie (ONS) à cet atelier. L'ANSD a donné son accord et s'est engagée à prendre les dispositions techniques nécessaires pour la sécurisation des données du recensement.

23. Le suivi des indicateurs du PNBSF: La mission a également soulevée l'idée de faire le suivi de certains indicateurs clés du PNBSF à travers le dispositif de l'enquête par téléphonie mobile. En effet, la mise en place d'un call center dans le cadre du projet en cours «Listien to Senegal-ITS » appuyé par la Banque Mondiale est une opportunité de faire un suivi rapproché et à moindres coûts des bénéficiaires des projets et programmes de l'Etat. Pour le cas du PNBSF, des questions techniques relatives à l'échantillonnage ont attiré l'attention des participants à la réunion si bien qu'il était suggéré d'approfondir la réflexion. Concernant la prise en charge des surcoûts liés à la prise en compte de cette initiative, elle serait assurée par le projet de développement des filets sociaux de la Banque Mondiale qui appuie le PNBSF. Les conditions de mise en œuvre pourront être matérialisées dans le protocole ANSD-DGSSN sous forme d'addendum.

### *Prochaines étapes pour la mise en œuvre du projet IDA*

24. Les conditions datées : Le projet dispose de conditions datées qui doivent être remplies dans un délai précis suite à la mise en vigueur du projet. Les conditions en question sont : (1) Le recrutement d'un auditeur interne, d'un comptable, d'un spécialiste en passation de marché, (2) l'achat d'un logiciel de comptabilités correspondant aux exigences de la Banque, (3) l'aménagement d'un espace pour accueillir les nouveaux membres de l'équipe, (4) l'achat d'une armoire pour garantir l'archivage correct des dossiers de passation de marché et enfin (5) la création de comité de pilotage des filets sociaux. Si la DGPSN a bien avancé dans la

réalisation de ces conditions, aucune n'est encore satisfaite et la DGPSN se doit de faire le suivi nécessaire afin de les satisfaire dans les délais impartis. [ANNEXE 5].

25. Le comité de pilotage des filets sociaux : Suite à des discussions avec la Délégation, il a été convenu d'élargir les missions et le nom du comité technique d'appui au PNBSF afin d'en faire le comité technique du système des filets sociaux. L'objectif étant de limiter le nombre de comités existants et de garantir une forte implication des membres du dit comité. Ce Comité sera donc responsable du suivi du Projet IDA. Un arrêté sera passé pour formaliser les nouveaux mandats du comité.

26. La planification des activités : La stratégie de mise en œuvre du projet doit être bâtie sur une logique multi-acteur. Celle-ci devrait être fondée sur une responsabilisation de chacun selon son avantage comparatif de façon à optimiser les effets de synergie nécessaires pour la réussite du projet. Pour mener à bien le projet, l'exercice de planification occupe une place prépondérante. La Banque propose d'organiser cet exercice autour des étapes suivantes :

- Etape 1 : organiser des réunions d'information et de partage entre l'équipe de la DGPSN et chaque sectoriel sur le processus de planification ainsi que l'identification des activités à mener sur la période. Pour chaque activité à réaliser, il importe de définir le contexte, le contenu de l'activité, le budget et la période de mise en œuvre.
- Etape 2 : préparer une ébauche du programme d'activité pour chaque acteur.
- Etape 3 : tenir une rencontre de pré-validation avec chaque acteur de réalisation sur l'esquisse de son programme d'activités
- Etape 4 : organiser un atelier de planification opérationnel global qui intègre et synthèse l'ensemble des activités à mener sur la période et financées sur le budget du projet.

11 Ce processus peut être l'occasion pour définir de manière plus générale les protocoles d'accord de la DGPSN avec les ministères sectoriels et les agences de l'Etat, mentionnés antérieurement.

27. Achats, recrutement et procédure : le projet IDA s'inscrit dans une logique d'appui à la DGPSN pour renforcer ses capacités et son équipe permanente. Ainsi, le choix a été clairement fait de ne pas créer d'unité de projet à part. De même, les standards utilisés pour les passations de marchés et les contrats seront ceux de la DGPSN elle-même (mêmes critères que ceux utilisés pour les passations de marché et les contrats financés par des fonds de l'Etat). Cela permettra d'éviter l'établissement de doubles standards, qui créeraient une distinction entre les activités financées par le projet IDA et celles provenant d'autres sources de financement.

28. Procédures financières et passation de marchés : le projet IDA étant le premier grand projet financé par un partenaire technique et financier de la Délégation, le Ministère de l'Economie et des finances a recommandé lors du briefing de la mission l'importance pour la DGPSN de se familiariser avec les procédures et de prendre les précautions nécessaires pour le respect de celles-ci. Il a été recommandé à la DGPSN de demander un appui à la Direction de l'Investissement et aux experts de la Banque Mondiale en cas de doute.

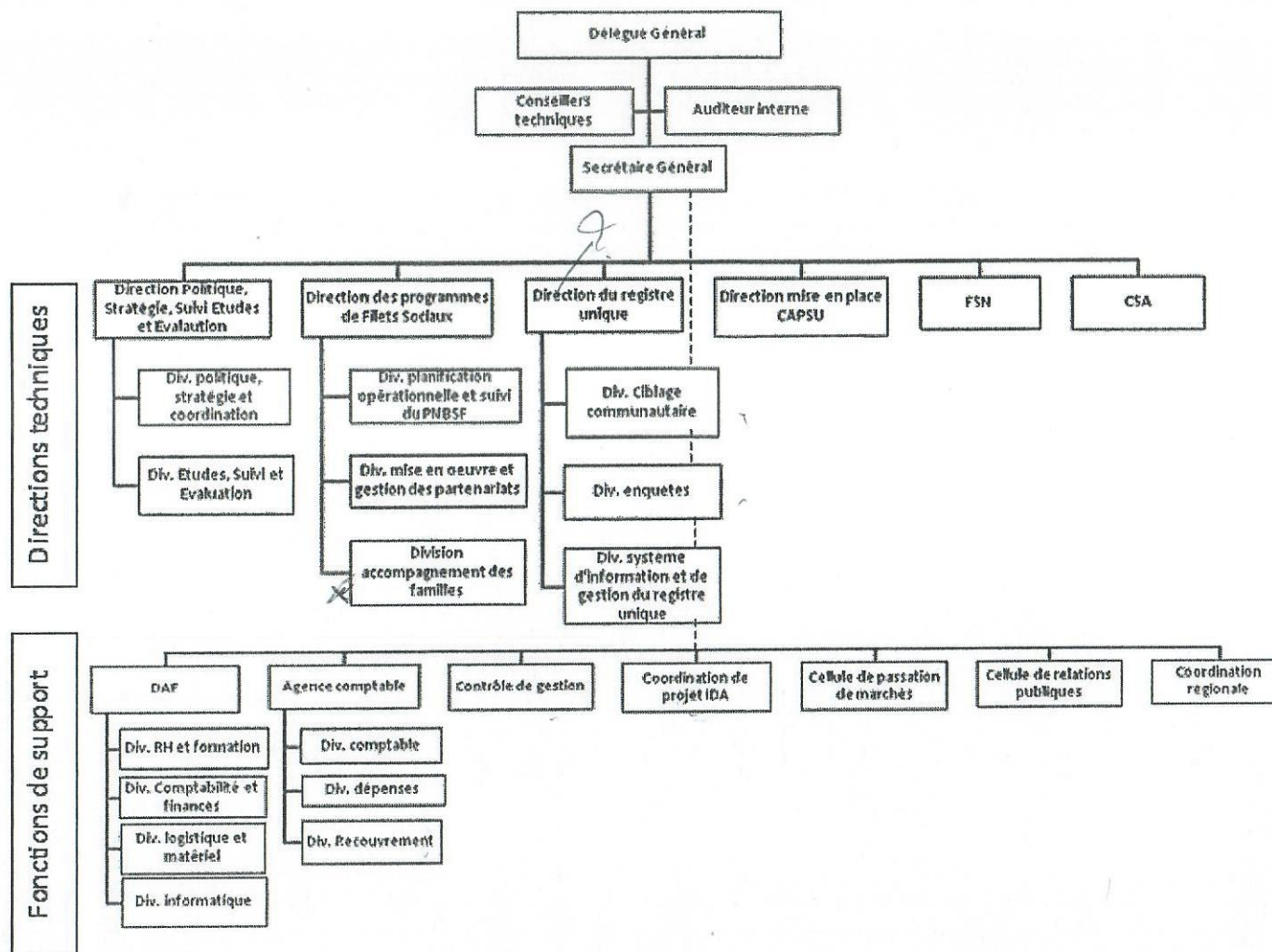
29. Je me permets de vous rappeler que conformément à la nouvelle politique de la Banque mondiale en matière d'information, cet aide-mémoire sera rendu public.

## Annexe 1 – Agenda de la mission

Jour	Heure	Réunions
Mardi 19	Matin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion avec le coordonnateur du Projet IDA</li> <li>• 12h- Réunion avec le PNUD</li> </ul>
	Après-midi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion avec UNICEF</li> </ul>
Mercredi 20	Matin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontre avec nouveau Secrétaire Général</li> <li>• Réunion de travail avec équipe de direction de la DGPSN et équipe du PNBBSF sur le suivi des conditionnalités et la collaboration multisectorielle</li> </ul>
	Après-midi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Session de travail avec le Secrétaire Général et le Coordonnateur du Projet</li> </ul>
Jeudi 21	Matin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontre avec nouveau Directeur Général de l'ANSD et ses collaborateurs</li> <li>• Rencontre avec le ministère de la Santé (DGAS ; DG Santé ; CACMU) et la DGPSN sur le PNBBSF</li> </ul>
	Après-midi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion avec équipe de DGPSN sur la planification d'un programme de transferts monétaires conditionnels</li> </ul>
Vendredi 22	Matin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion avec le PAM</li> <li>• Réunion avec la DPRE et la DGPSN sur le suivi des conditionnalités du PNBBSF</li> <li>• Réunion avec Direction du PNBBSF sur l'accompagnement des ménages</li> <li>• Réunion avec le chef de cabinet et les conseillers du Premier Ministre</li> </ul>
	Après-midi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion de clôture avec la DCEF, la DI, et la DGPSN</li> </ul>



Annexe 2 – Proposition d’organigramme pour la DGPSN faite par la Banque Mondiale





## Direction Politique, Stratégie, Suivi et Evaluation

### Division Politique, Stratégie et Coordination

- Stratégie nationale de protection sociale
- Coordination multisectorielle
- Orientation stratégique de la DGPSN
- Appui stratégique aux acteurs du secteur
- Développement des SIG des programmes de filets sociaux

### Division Etudes, Suivi et Evaluation

- Développer un système de suivi et évaluation des programmes de la DGPSN et appuyer techniquement les programmes à mettre en œuvre ce système
- Etudes pour formulation politiques et programmes de protection sociale
- Suivi de la Stratégie Nationale de Protection Sociale
- Organisation et conduite des évaluations des programmes de la DGPSN
- Appui au développement des systèmes de suivi des programmes du secteur de la Protection Sociale pour assurer leur interopérabilité

## Direction d'Opérations du Registre Unique

### Division ciblage communautaire

- Information, formation et accompagnement des parties prenantes
- Organisation des comités et conception des outils nécessaires au fonctionnement des comités
- Suivi et encadrement des communautés et comités

### Division enquêtes

- Cartographie et planification des enquêtes
- Formation/matériel
- Collecte, supervision et traitement de données

### Division Système d'Information et de Gestion du registre unique

- Développement et gestion du SIG du registre unique
- Application du scoring/filtres et préparation listes ménages éligibles pour les différents programmes de protection sociale
- Gestion protocoles avec utilisateurs du registre unique (dans et hors DGPSN) et registre d'état civil

## Direction d'Operations des Programmes Filets Sociaux

### Division planification opérationnelle et suivi du PNBBSF

- Planification opérationnelle
- Définition des processus (ex: suivi des conditionnalités; réclamation; paiement...) et révision du manuel
- Négociation des partenariats pour la mise en œuvre des processus
- Gestion du SIG du PNBBSF: compliation des données (y compris suivi conditions), préparation listes de paiement, réconciliation paiements, gestion réclamations, etc. Mise en place du système de suivi et évaluation et suivi des activités et indicateurs du PNBBSF

### Division mise en œuvre et gestion des partenariats

- Mise en œuvre et suivi des processus d'inscription des bénéficiaires, suivi des conditionnalités, paiements, traitement des réclamations ...
- Gestion et appui des acteurs sectoriels, les autorités locales, élus et communautés impliqués (formation; information; suivi, etc ...) dans la mise en œuvre du PNBBSF comme partenaires d'exécution

### Division Accompagnement des familles

- Communication et information des bénéficiaires sur le programme
- Formation et programmation des activités sur changement de comportement
- Gestion des contrats/partenariats, encadrement et suivi des activités sur changement de comportement



### Annexe 3 – Outil de suivi des recommandations

	Recommandations	acceptée par la DGPSN	Sources de vérification	Observations	Date butoir pour exécuter les recommandations	Responsable et partenaire	Date/source recommandation
I.	Gestion, planification et stratégie de la DGPSN						
1	définir une stratégie de la DGPSN sur 2014-2017		document de stratégie 2014-2017	TDR finalisés; recrutement consultant 1ere étape en cours	janvier 2015	DESP	Mars 2014 (EP) et juin 2014 (AM)
2	développer un plan d'action de la DGPSN sur la base de la stratégie 2014-2017		plan d'actions 2015	TDR finalisés - démarrage mission de consultance en novembre	janvier 2015	DESP	juin 2014 (EO)
3	suivi et mise à jour régulière du plan d'action de la DGPSN		versions mises à jour du plan d'actions	en attente du plan d'action	à partir de février 2015	SG	juin 2014 (EO)
4	dans l'attente de la formulation de la stratégie, développer des objectifs clairs pour le 2eme semestre 2014 pour chaque direction		document sur objectifs 2eme semestre 2014			SG	juin 2014 (EO)
5	développer un format standard de compte rendu de réunions avec une section relative au suivi des actions décidées précédemment et une liste des actions à prendre (avec responsables et dates butoirs)		format standard de compte rendu			DESP	juin 2014 (EO)
6	tenue de réunions de coordination de la DGPSN de manière régulière avec un compte rendu de réunion rédigé de manière systématique		compte rendus de réunion		définir périodicité: hebdo/mensuel...	SG	juin 2014 (EO)
7	recourir à un cabinet de gestion des ressources humaines pour renforcer l'esprit d'équipe et développer les compétences en management des dirigeants		contrat de service			SG	juin 2014 (AM)

II.		Structure de la DGPSN					
8	toutes les décisions importantes doivent être mises par écrit, partagées avec toutes les personnes concernées et classées administrativement					systeme d'archivage des documents et décisions stratégique en place	juin 2014 (EO) tous les directeurs
1	Faire un audit organisationnel de la DGPSN	oui	évaluation organisationnel fait en avril/mai 2014	mai 2014	SG	mars 2014 (EP)	
2	Revoir l'organigramme de la DGPSN en (1) séparant la gestion de PNBSE de la stratégie, (2) séparant la gestion du Registre Unique de celle du PNBSE, (3) intégrant les responsabilités liées à l'accompagnement et au suivi des conditionnalités à la Direction du PNBSE, (4) incluant la définition et collecte des indicateurs de suivi du secteur de la protection sociale dans les responsabilités de la direction du suivi et évaluation, et (5) sortant les responsabilités sur la communication du PNBSE de la direction de la communication dont le rôle se limite à la communication institutionnelle de la DGPSN					juin 2014 (EO) et AM)	
3	Placer le coordinateur IDA sous responsabilité du SG; instaurer liens fonctionnels entre le coordinateur IDA et directions de la DGPSN		nouvel organigramme + fiche de poste		SG	juin 2014 (AM)	
4	Créer un poste de coordinateur régional de la DGPSN pour chaque région, avec un rôle transversal pour toute la DGPSN (pas seulement pour le PNBSE)		nouvel organigramme + fiche de poste		SG	juin 2014 (EO)	
III. Recrutement et gestion des ressources humaines de la DGPSN							
1	recruter tous les postes manquants dans le nouvel organigramme		liste des fonctionnaires; contractuels et consultants			juin 2014 (EO)	

2	déterminer la liste des experts du projet	oui	liste des experts du projet	fait fin juin 2014		SG	juin 2014 (AM)
3	finaliser les TDR des experts pour lancer le recrutement	oui	TDR pour chaque expert	en cours d'élaboration. Discussion des premiers drafts de TDR la semaine du 18 aout		SG	juin 2014 (AM)
4	mettre en place un système de recrutement professionnel et performant		rapports de recrutement	en cours: externaliser recrutements à cabinet de RH. Reste à mettre en place un système interne à la DGPSN de recrutement professionnel et performant		DAF	juin 2014 (EO)
5	développer une fiche de poste pour chaque poste, organiser une présentation des fiches de postes et du nouvel organigramme à l'équipe de la DGPSN		fiches de poste, compte rendu réunion			DAF	juin 2014 (EO)
6	développer un système de gestion des performances individuelles		politique de gestion des performances			DAF	juin 2014 (EO)
7	développer les compétences dans le domaine du suivi et évaluation; du genre; la protection sociale; la coordination multisectorielle; le développement d'un SIG; l'économie de la santé; la communication opérationnelle; la communication pour le changement de comportement; la gestion de projet de transferts monétaires; la gestion des ressources humaines; la passation de marchés; la communication institutionnelle; la gestion d'équipe		plan de formation pour les équipes et les individus			DAF	juin 2014 (EO)
8	encourager le développement d'une culture de travail d'équipe en interne et avec les autres secteurs		activités et événements de team building			SG	juin 2014 (EO)
IV.	SNPS						

1	organiser la révision de la SNPS de manière participative et multisectorielle	document révisé de la SNPS	processus en cours. Drift des TDR pour le consultant à finaliser pour le 30 août	15 décembre	conseiller technique	juin 2014 (EO)
3	analyser les données du registre unique (et du recensement) pour aider les sectoriels à définir et planifier leurs activités	analyses des manques d'offre			DESP	juin 2014
2	appuyer les sectoriels à développer un plan d'action spécifique au secteur de la protection sociale en fonction des objectifs de la SNPS	plan d'action multisectoriel du secteur de la protection sociale	en attente de la SNPS révisée pour l'élaboration du plan	février 2015	conseiller technique	juin 2014 (EO)
<b>V. Systèmes et activités de la DGPSN (qui servent plus d'un programme/d'une direction)</b>						
1	revoir la stratégie de motivation financière des comités régionaux et départementaux afin de garantir un accompagnement effectif de ces comités	note d'orientation sur la stratégie de motivation et d'accompagnement des comités locaux			RU/PNBSSF	juin 2014 (AM)
2	développer un SIG efficace et performant	rapport de diagnostic du SIG actuel + rapport de suivi des recommandations	évaluation sur le diagnostic du SIG réalisé juin 2014. Les recommandations doivent être mises en œuvre. Attente du recrutement de l'expert SIG dans le cadre projet IDA		RU/PNBSSF/Service informatique	mars 2014 (BP)
3	mettre en place un mécanisme de réclamation	politique de réclamation			RU/PNBSSF	mars 2014 (BP)

VI. Programme National de Bourses de Sécurité Familiale (PNBSF)							
Planification et gestion							
1	développer un plan d'actions qui précise les tâches, responsables et délais pour chaque tâche, mettre à jour tous les trimestres		plan d'actions du PNBSF et mises à jour			DPNBSF	mars 2014 (EP) et juin 2014 (AM+EO)
2	développer un système de suivi (et cadre logique) du PNBSF		cadre logique et politique de suivi			DESP	juin 2014 (AM)
3	développer un budget pour le PNBSF		budget du PNBSF			DAF/DPNBSF	mars 2014 (EP) et juin 2014 (EO)
4	tenir régulièrement des réunions de coordination du PNBSF et rédiger un compte rendu pour chaque réunion tenue		compte rendus de réunion		définir périodicité: hebdo/mensuel/et c.	DPNBSF	juin 2014 (EO)
Manuel du Programme et Communication							
5	Clarifier toutes les processus du manuel du PNBSF pour garantir une compréhension de toutes les parties prenantes		schémas des processus du manuel du PNBSF	processus en cours en collaboration avec l'UNICEF	30-Sep-14	DPNBSF	juin 2014 (EO)
6	Développer du matériel de communication pour diffuser les processus et procédures du PNBSF aux acteurs, communautés et familles		plaquettes et dépliants	processus en cours en collaboration avec l'UNICEF	30-Sep-14	DPNBSF	mars 2014 (EP) + juin 2014 (AM)
7	mettre en œuvre campagne d'information sur le programme auprès des ménages et des parties prenantes au programme, en utilisant la filière administrative comme principal canal de communication		rapport d'activités			DPNBSF	oct. 2013 (AM) Mars 2014 (EP)
Accompagnement							
8	définir les objectifs du PNBSF en matière de changement de comportement et le système d'accompagnement qui en découle		note d'orientation			DPNBSF	juin 2014 (AM)
9	Organiser réunions avec sectoriels pour définir activités et responsabilités dans l'accompagnement des ménages, sur la base des objectifs communs		note définissant les activités des secteurs			DPNBSF/Sectoriels	juin 2014 (AM)

10	Signer les protocoles de collaboration avec les sectoriels -- cadre spécifique de collaboration opérationnelle et activités spécifiques en annexe.	Programmer et mettre en place les activités d'accompagnement des ménages	Analyse de l'utilisation des transferts par les ménages pour affiner les messages de communication et accompagnement	Signer les protocoles d'accord signés avec santé, éducation, famille, nutrition	programmes/calendrier d'accompagnement	DPNBSF/Sect oriels	mars 2014 (EP) + juin 2014 (AM)
11						DPNBSF/Sect oriels	mars 2014 (EP)
12					TDRs, recrutement, résultats	DESP	
<b>Suivi des conditionnalités</b>							
13	définir le système de suivi des conditionnalités (éducation, puis santé)			note conceptuelle		DESP/Educati on	juin 2014 (AM)
14	tester le système dans une région (éducation)			résultats du test, modification et finalisation du processus		DESP/Educati on	
<b>Paiement des transferts</b>							
15	Explorer d'autres options pour le paiement des bourses			évaluation du système de paiement actuel + analyse de marché des systèmes de paiement disponible		DPNBSF	mars 2014 (EP)
<b>VII. Mise en œuvre du Registre Unique</b>							
1	Évaluer l'efficacité du processus de ciblage			rapport d'évaluation	TDR finalisés - identification de l'échantillon en cours	DESP/DRU	juin 2014 (AM)
2	Évaluer le scoring et l'adapter si nécessaire				évaluation du processus de ciblage sera fait en partie par l'évaluation du processus de ciblage	DESP/DRU	mars 2014 (EP)

3	Revoir l'allocation des ménages entre villages/quartiers		nouveaux quotas			ONS/DRU/DE SP	mars 2014 (EP)
4	Formaliser les paramètres du ciblage communautaire		matériel de communication avec les acteurs locaux			DRU	mars 2014 (EP)
5	Développer un protocole d'accord avec l'ANSD pour les quotas et l'organisation des prochaines enquêtes		protocole d'accord avec l'ANSD			DRU	mars 2014 (EP) + juin 2014 (AM)
6	assurer l'ancrage légal et opérationnel du registre unique: analyse des normes, proposition de législation/arrêtés/protocoles		arrêté ou législation si nécessaire, protocole sur les échanges de données avec les utilisateurs principaux	attente recrutement de l'expert SIG dans le cadre du projet IDA		DRU	mars 2014 (EP)
7	recruter le spécialiste responsable du registre unique		TdR et recrutement			DAF	août 2014 (AM)
8	faciliter l'accès à la carte d'identité et à l'état civil		protocole d'accord avec ministère de l'intérieur			DRU	mars 2014 (EP)
<b>VII I.</b>	<b>Comité Technique d'appui au comité de pilotage interministériel et CT des filets sociaux</b>						
1	convertir le CTA PNBSF en CTFS (comité technique pour les filets sociaux)		arrêté			Direction PNBSF	août 2014 (AM)
2	organisation plus rigoureuse des réunions du CT (agenda envoyé en avance, compte rendu à chaque réunion; suivi des décisions prises...)		agenda et compte rendus de réunions			Direction PNBSF	juin 2014 (EO)
3	partage du plan d'actions et du budget du PNBSF avec les membres du CT		compte rendus de réunion			Direction PNBSF	juin 2014 (EO)
4	opérationnaliser les termes de la collaboration entre l'UCSPE et la DGPSN dans le fonctionnement du comité technique		TDR comité technique	en cours. Docs à finaliser suite à la réunion du comité technique du 13 août	30 août 2014	conseiller technique	juin 2014 (EO)

5	rendre effectif le lien fonctionnel qui lie le comité technique aux sous-comités	décision SG	déterminer les personnes ressources dans DGPSN chargées d'assurer une communication fonctionnelle avec les sous-comités	30 août 2014	SG		juin 2014 (EO)
6	développer un mécanisme qui garantisse au comité technique la possibilité d'avoir une vision d'ensemble du secteur de la protection sociale		rapport de suivi trimestriel sur le secteur de la protection sociale	format de rapport à élaborer.	1er rapport à rédiger pour fin septembre 2014	conseiller technique	juin 2014 (EO)
<b>IX. Mise en vigueur projet IDA</b>							
1	adoption du manuel de mise en œuvre de projet par le conseil d'orientation et Non objection	oui	délibéré du conseil d'orientation	Fait courant juillet 2014	SG		juin 2014 (AM)
2	Recrutement d'un comptable		contrat de recrutement en cours;	recrutement en cours;	6 octobre 2014	SG	juin 2014 (AM)
3	Recrutement d'un spécialiste en passation de marchés		contrat de recrutement en cours;	ANO shortlist 25/08	6 octobre 2014	SG	juin 2014 (AM)
4	recrutement d'un auditeur interne		contrat de recrutement en cours.	Shortlist finalisée	6 décembre 2014	SG	juin 2014 (AM)
5	recrutement d'un auditeur externe		contrat de recrutement en cours.	TDR finalisé.	6 décembre 2014	SG	juin 2014 (AM)
6	achat d'un logiciel comptable		facture	Logiciel acheté; en attente du comptable pour l'installation et la formation	6 octobre 2014	DAF	juin 2014 (AM)
7	aménagement d'un espace pour accueillir nouveaux membres de l'équipe		obtention de nouveaux locaux		6 octobre 2014	SG	juin 2014 (AM)
8	achat d'une armoire pour garantir l'archivage correct des dossiers de passation des marchés		armoire en place dans le bureau du SPM	lancer la commande	6 octobre 2014		juin 2014 (AM)
9	création d'un comité de pilotage des filiers sociaux		décret de création	1er draft décret disponible, en cours de finalisation par DGPSN	6 octobre 2014	SG	juin 2014 (AM)



---

**Définitions**

Direction Administrative et Financière	DAF
Direction études, suivi et planification	DESP
Délégué Générale	DG
Délégation Générale	DGPSN
direction programme PNBSF	DPNBSF
direction/division registre unique	DRU
Secrétaire Général	SG
évaluation organisationnelle	EO
évaluation de processus	EP
aide-mémoire	AM



		des services techniques dans les comités																
		Etablir les critères de présélection de ménages pauvres selon la définition nationale de la pauvreté;									Division ciblage et enquête	Mr XXX		Collaboration avec ANSD				
		Sélection des ménages vulnérables comme potentiellement éligibles suivant le quota retenu et les critères établis qui permettent d'identifier les ménages les plus pauvres selon la définition nationale de la pauvreté;									Division ciblage et enquête	Mr XXX		Collaboration avec ANSD				
		Validation des listes de ménages potentiellement éligibles ;									Division ciblage et enquête	Mr XXX		Collaboration avec Préfet				
		Reprendre tous les processus du manuel d'opération et les intégrer dans cette matrice																

Annexe 5 – Conditions datées

Actions	Date	Responsable	Observations – 25/8/2014
1	Recruter un comptable avec des compétences et expérience satisfaisant les exigences de la Banque Mondiale	DGPSN	Recrutement en cours; Avis de non objection (ANO) donné sur la shortlist le 25/08
2	Acheter un logiciel correspondant aux exigences de la Banque Mondiale et l'installer pour qu'il soit utilisable par l'équipe	DGPSN	Logiciel acheté ; mais pas encore installé
3	Finaliser le recrutement d'un auditeur interne avec des compétences et expériences satisfaisant les exigences de la Banque Mondiale	DGPSN	Recrutement en cours. Shortlist finalisé
4	Sélectionner un auditeur externe avec des qualifications et expériences satisfaisant les exigences de la Banque Mondiale	DGPSN	TDR finalisé – recrutement à lancer
5	Recruter un consultant en passation de marchés à temps plein pour assurer le respect des contrats avec les procédures de passation de marchés de la Banque Mondiale	DGPSN	Recrutement en cours; Avis de non objection (ANO) donné sur la shortlist le 25/08
6	Trouver plus d'espace et acheter l'équipement approprié pour assurer la sécurisation et l'organisation des fichiers et des archives conformément au manuel de la Banque sur le classement des documents.	DGPSN	Dossier à suivre de près avec la direction du patrimoine de l'Etat Lancer la commande pour l'armoire d'archivage
7	Créer un comité de pilotage des filets sociaux	DGPSN	Draft de l'arrêté à finaliser