

TERMES DE REFERENCE**RENFORCEMENT DES SYSTEMES DE PLANIFICATION ET DE GESTION POUR SOUTENIR LE DEVELOPPEMENT ACCELERE DU SENEGAL DANS LE CADRE DE L'EXERCICE DE PREPARATION DU DEMARRAGE DU COMPTE DU DEFI DU MILLENNIUM (« MCA JUMPSTART »)****I. Historique**

Le Gouvernement américain est en train d'élaborer de nouvelles approches d'assistance au développement en faveur des pays qui appliquent la bonne gouvernance, investissent dans le capital humain et encouragent l'économie de marché. Une proposition visant à établir un nouveau programme d'assistance dénommé Compte du Défi du Millénaire ou MCA, est présentement en discussion à Washington. Des décisions liées à l'initiation du MCA sont attendues dans les prochains mois. Aucune décision n'a encore été prise sur le choix des pays bénéficiaires.

Dans le cadre du travail préparatoire pour de futurs investissements au titre du MCA, l'USAID et le Gouvernement du Sénégal (GRS) entreprennent conjointement un travail d'analyse des systèmes de planification et de gestion en vue de parvenir à la mise en place de systèmes permettant: une utilisation transparente et efficace des ressources publiques ; une gestion responsable des résultats à atteindre; une appropriation conjointe par les secteurs public/privé, des interventions et stratégies spécifiques de développement. Des efforts spécifiques seront faits pour générer des données fiables pour l'élaboration d'indicateurs de sélection dans le cadre du MCA. Ce travail vise à aider le Sénégal à être éligible au MCA. Le résultat de ce travail devrait aussi aider à l'amélioration de la planification du développement en général et soutenir les efforts du Sénégal pour augmenter sa capacité d'absorption des ressources affectées au développement. Enfin, ce travail contribuera à l'élaboration de nouvelles méthodologies et approches d'évaluation qui pourront être partagées avec d'autres pays désirant éventuellement se positionner pour participer au MCA ou à d'autres programmes de développement.

Le contractant pourra être sollicité pour apporter un appui spécifique au Gouvernement du Sénégal dans les domaines de la promotion du dialogue, de l'exécution, de la gestion et de la mesure de la performance, jugés particulièrement importants pour appuyer les futures propositions dans le cadre du MCA. Il pourrait aussi être demandé au contractant d'aider le GRS à initier ou à favoriser le dialogue secteurs public/privé sur des stratégies d'accélération de la croissance et de conduite d'analyses de faisabilité connexes. Une partie de ce travail pourrait directement soutenir de futures propositions à financer dans le cadre du MCA. Ces domaines de travail sont inclus dans les termes de référence comme options pouvant être retenues par l'USAID.

Le travail à exécuter dans le cadre du présent contrat sera placé sous la supervision technique conjointe de l'USAID et du GRS. La période d'exécution du présent contrat ne devrait pas excéder six mois. Toutefois, en cas de besoin, une extension de la durée du contrat peut être accordée.

II. Approche générale

Cet exercice s'appuiera sur l'important travail récemment mené dans le cadre de l'élaboration du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), notamment sur les réformes institutionnelles et de gestion actuellement entreprises par le Gouvernement et les plans d'actions connexes déjà établis ou en cours d'élaboration, impliquant le Gouvernement, le secteur privé, la société civile et les bailleurs de fonds.

Le contractant devra fournir une assistance technique dans les domaines suivants :

Phase 1 : Revue et évaluation des systèmes de gestion, de suivi et de contrôle.

Phase 2 : Renforcement des systèmes de gestion, de suivi et de contrôle par l'élimination de certaines contraintes identifiées dans la Phase 1..

Phase 3 : Stimulation du dialogue secteurs public/privé sur des stratégies d'accélération de la croissance et de soutien à l'élaboration de propositions pertinentes pour financement futur par les bailleurs de fonds.

Le contractant devra travailler sous la direction technique conjointe des représentants désignés du Gouvernement et de l'USAID. Dès que le contrat sera adjugé, le travail commencera immédiatement pour la Phase 1 décrite ci-dessous. Le travail spécifique pour les Phases 2 et 3 se fera ultérieurement sur la base, en partie, des résultats de la Phase 1, et conformément aux termes de référence spécifiques approuvés par l'USAID. Le contractant devra soumettre à l'USAID des recommandations spécifiques pour les activités à entreprendre dans les Phases 2 et 3. Lorsque l'USAID aura identifié un besoin spécifique dans le cadre des ces phases, le contractant produira une brève proposition technique et financière qui fera l'objet d'une évaluation. Si celle-ci est acceptée par l'USAID, il sera demandé au contractant de faire le travail. Si l'USAID le juge nécessaire, des activités spécifiques prévues dans les Phases 2 et 3 pourraient être exécutées concomitamment avec les activités de la Phase 1. Ceci fera l'objet d'avenants au présent contrat.

III. Description détaillée des tâches

Phase 1 : Revue et évaluation des systèmes de gestion, de suivi et de contrôle

Le but de la Phase 1 est d'étudier et d'évaluer les procédures spécifiques de gestion, de suivi et de contrôle actuellement appliquées au Sénégal, et de recommander des mesures spécifiques pour les renforcer. Le contractant devra prendre en compte les efforts déjà faits dans ce domaine. Le contractant devra, au besoin, tenir des réunions de planification avec les responsables désignés de l'USAID et du Gouvernement, afin de synthétiser l'information existante, examiner les documents clés, et mener des interviews en vue de l'exercice. Le travail initial impliquera aussi la collecte et la synthèse de l'information concernant des préoccupations ou faiblesses spécifiques dans les quatre domaines décrits ci-dessous. L'information pourra être obtenue à travers des interviews et des études, rapports et autres documents existant directement ou indirectement liés aux préoccupations de gestion du développement au Sénégal. Des documents ainsi que leurs sources sont disponibles à l'USAID et auprès du Gouvernement et sont listés en annexe.

Le contractant devra fournir un rapport incluant les résultats, conclusions et recommandations de ce travail d'analyse. Il devra aussi inclure une discussion des contraintes liées à la capacité d'absorption des ressources affectées au développement, et recommander des voies et moyens de renforcer cette capacité afin de soutenir les objectifs de développement du Gouvernement. Le rapport devra discuter des mesures spécifiques requises pour permettre au Sénégal d'être éligible au financement du MCA et/ou d'améliorer la qualité de ses propositions.

Plus précisément, cette Phase 1 consistera à évaluer les quatre domaines de gestion suivants :

- a) Expériences, mécanismes et pratiques en cours pour la promotion du dialogue secteurs public/privé afin de créer un consensus autour des stratégies et politiques de développement orientées vers la croissance.

Le contractant devra évaluer l'état global du dialogue entre secteurs public/privé, société civile, et bailleurs de fonds pour parvenir à un consensus autour des stratégies de développement, des politiques de réforme et de leur mise en œuvre. Dans ce cadre, le contractant devra :

1. Evaluer les types et mécanismes de dialogue et de concertation aux niveaux national et local, y compris le profil des acteurs, les sujets en jeu, les canaux de partage de l'information et l'état d'exécution des décisions ;
2. évaluer les programmes de réforme des secteurs sociaux (éducation, santé, etc.) et identifier les goulots d'étranglement/gaps qui entravent l'application des réformes et qui sont liés à l'insuffisance du dialogue entre les secteurs public/privé ;
3. identifier les domaines (notamment agriculture et hydraulique) qui requièrent davantage de dialogue entre le Gouvernement et les partenaires en termes de formulation, de mise en œuvre et de suivi des politiques et programmes, et proposer des voies et moyens de renforcer ce dialogue ;

4. évaluer la capacité des collectivités locales à encourager à une participation populaire et un dialogue public/privé pour soutenir la formulation et la mise en œuvre des politiques dans le cadre de la décentralisation ;
5. recommander des mécanismes et approches de renforcement du dialogue public/privé afin d'élaborer un consensus pour favoriser une action conjointe publique/privée efficace dans le sens du renforcement de l'accélération des taux de croissance pour réduire la pauvreté.

b) Procédures et méthodes de budgétaire, comptables et de contrôle en vue d'une gestion transparente des fonds publics, et de diffusion de l'information sur les dépenses

(Voir paragraphe suivant)

c) Efforts et plans d'amélioration des systèmes de gestion des dépenses, de passation des marchés publics et de gestion des contrats du Gouvernement et des organismes publics.

Un travail important a été fait par le Gouvernement sur les points b) et c) dans le cadre d'un effort combiné de renforcement de la gestion et du contrôle des fonds publics. Sur la base des plans d'action relatifs à l'amélioration des finances publics (CFAA) de passation des marchés publics et de gestion des contrats (CPAR), récemment établis et validés par le Gouvernement, les bailleurs et la société civile, le contractant devra :

1. Evaluer les systèmes existants ainsi que les propositions des plans d'action par rapport aux normes internationales ;
2. évaluer les plans d'action existants et identifier les conditions critiques devant être remplies pour assurer leur mise en œuvre intégrale ;
3. évaluer la capacité à apporter les améliorations nécessaires dans les procédures de gestion des dépenses, de passation des marchés publics et de gestion des contrats, au niveau des institutions compétentes du Gouvernement, et recommander des mesures pour assurer une mise en œuvre à temps du plan d'action du système d'évaluation des finances publiques (CFAA) ;
4. évaluer le coût global de la mise en œuvre complète du plan d'action du Rapport d'évaluation des procédures de passation des marchés publics (CPAR) ;
5. identifier et évaluer les mécanismes existants de diffusion de l'information relative aux finances publiques, et faire des recommandations pour renforcer et étendre cette diffusion.

d) Capacité à produire à temps des données fiables pour le suivi et évaluation de l'impact des activités d'investissement et de mesure de l'état d'avancement des programmes de développement.

Le contractant devra évaluer les systèmes existants de suivi et évaluation du Gouvernement. Ceci inclura, sans s'y limiter, ce qui suit :

1. transparence financière ; données globales pour le suivi l'utilisation des ressources financières et de l'état d'avancement de la mise en œuvre des programmes de développement ;
2. mesure d'impact, y compris la définition des repères et indicateurs, la collecte des données de référence et les données relatives à la mesure des performances, la vérification et l'audit de la qualité des données ;
3. une attention particulière sera accordée à l'identification des besoins en données et à la collecte de données de référence fiables pour l'établissement d'indicateurs d'éligibilité au MCA. Une liste préliminaire d'indicateurs d'éligibilité sera fournie pour initier cette analyse. Un tel exercice sera basé sur

la liste finale des indicateurs d'éligibilité lorsqu'ils seront disponibles. Des recommandations pourront être faites sur des mesures alternatives là où un manque de données significatives sera constaté.

Phase 2 : Renforcer les systèmes de gestion, de suivi et de contrôle

Sur la base du diagnostic conduit sous la Phase 1, le contractant devra élaborer et présenter un programme d'assistance technique lever les principales contraintes. L'USAID demandera au contractant de fournir une assistance technique pour permettre la levée des contraintes identifiées lors de la Phase 1. Le contractant devra aussi fournir une assistance technique dans les domaines liés aux systèmes et procédures de gestion suivants, entre autres:

1. appuyer les efforts du Gouvernement pour améliorer la qualité et la fiabilité des données utilisées pour les indicateurs d'éligibilité au MCA ;
2. concevoir des mécanismes de collecte de données pour améliorer les informations spécifiques aux indicateurs du MCA ;
3. identifier des voies et moyens d'un bon rapport qualité/prix, pour renforcer la performance du développement dans les domaines mesurés par les indicateurs d'éligibilité au MCA ;
4. élaborer des stratégies et approches spécifiques que le Gouvernement pourra utiliser pour renforcer et améliorer le dialogue public/privé dans des domaines jugés d'une importance particulière par l'USAID pour réaliser les objectifs de développement ;
5. fournir une assistance technique, conjointement avec les autres partenaires au développement, pour accélérer la mise en œuvre des plans d'action du Système d'évaluation des finances publiques et du Rapport d'évaluation des procédures de passation des marchés publics. Le programme de réformes préconise la simplification et l'allégement des procédures bureaucratiques, la décentralisation des pouvoirs et de la prise de décision comme outil d'amélioration de l'efficacité du contrôle, et la simplification des politiques de passation des marchés publics et de gestion des contrats.

Phase 3 : Stimuler le dialogue public/privé sur les stratégies d'accélération de la croissance et soutenir l'élaboration de propositions pertinentes pour financement futur par les bailleurs de fonds

Le Gouvernement a récemment initié une discussion avec les responsables des secteurs public et privé sur des stratégies d'accélération de la croissance (séminaire gouvernemental de Ziguinchor). Il compte poursuivre ce dialogue pendant les prochains mois pour développer des approches spécifiques d'accélération de la croissance et de réduction de la pauvreté. Certaines de ces approches devraient se muer en propositions pour être financées par le MCA. Pour soutenir ce processus, il sera demandé au contractant d'entreprendre des activités additionnelles spécifiques, comprenant notamment :

- initier ou soutenir un dialogue secteurs public/privé pour trouver un consensus sur des approches particulières et des plans d'accélération de la croissance. Ce travail pourra être effectué en collaboration avec d'autres consultants ou représentants du Gouvernement ;
- mener des études et analyses de faisabilité technique pour éclairer les processus de dialogue public/privé et les décideurs publics sur le coût, la faisabilité et l'impact potentiel des propositions d'investissement alternatives ;
- évaluer la capacité des institutions des secteurs public et privé sénégalais à mener des activités spécifiques de soutien de propositions potentielles d'investissement dans le cadre du MCA ;
- identifier des stratégies et approches possibles pour aider à atteindre les objectifs de développement du Gouvernement ;

mettre en place des systèmes spécifiques de planification et de gestion qui peuvent être nécessaires pour augmenter la capacité d'absorption des ressources de façon efficace et transparente ;

d'autres activités liées à l'élaboration de propositions d'investissement spécifiques pour soutenir les objectifs d'assistance bilatérale Gouvernement américain/Gouvernement sénégalais.

IV. Produits et Rapports requis

Le contractant devra produire les documents et rapports ci-dessous. Une copie électronique (fichier Microsoft Word) de tous les documents et rapports, devra être fournie au moment de la soumission de ceux-ci.

Phase 1 :

1. Plan de travail détaillé : Dans les 15 jours suivant la signature du contrat, le contractant devra soumettre un plan de travail détaillé réajusté, y compris des méthodologies et chronogrammes, ainsi que les réunions périodiques proposées avec le groupe de pilotage. Ce plan de travail devra s'appuyer sur le plan de travail inclus dans l'offre. Le plan de travail détaillé devra être en anglais et français.
2. Sommaire du rapport : Dans les 30 jours suivant la signature du contrat, le contractant devra soumettre un projet de sommaire du rapport pour revue. Cette esquisse devra inclure le nombre de pages ciblé pour chaque section du rapport. Ce sommaire se fera en français.
3. Projet de rapport : Le projet de rapport devra couvrir toutes les questions énumérées dans la Phase 1. La forme et le contenu devront correspondre à la description des tâches conformément aux prescriptions de la Section III. Le contractant devra soumettre trois copies de ce projet de rapport final à l'USAID/Dakar et au Gouvernement, avant le 10 Novembre 2003. Le projet de rapport se fera en français.
4. Rapport final : Le contractant devra soumettre, avant le 1^{er} Décembre 2003, un rapport final dont le fond et la forme devront satisfaire aux exigences de l'USAID/Dakar et du Gouvernement du Sénégal. Ce rapport devra être soumis en anglais (15 copies) et en français (15 copies).
5. Rapport récapitulatif : Le contractant devra soumettre un rapport récapitulatif séparé, qui ne devra pas dépasser 30 pages, y compris un résumé analytique de 5 pages. Ce rapport sera basé sur le rapport final. Le contractant devra en soumettre 20 copies en français et 20 copies en anglais avant le 10 Décembre 2003. La version anglaise devra être dans un anglais clair et parfait ; le fond et la forme devront satisfaire aux exigences de l'USAID et du Gouvernement du Sénégal.
6. Ateliers : Trois ateliers au maximum devront être organisés pour présenter et discuter les principales conclusions et recommandations concernant la Phase 1. Ces ateliers devront être programmés de concert avec l'USAID.

Phases 2 et 3

Les produits et rapports spécifiques concernant les activités à entreprendre dans le cadre des Phases 2 et 3, seront détaillés dans des avenants au présent contrat.

V. Qualifications de l'équipe du contractant.

Le contractant sélectionné devra proposer une équipe pluridisciplinaire de spécialistes capables d'accomplir les Phases 1, 2 et 3 décrites à la Section III ci-dessus, dans les délais fixés. Cette équipe devra rencontrer les responsables de l'USAID, du GRS, d'autres bailleurs et représentants du secteur privé, en tant que de besoin. Les qualifications, l'expérience et la pertinence des diverses compétences proposées, seront des critères de sélection clés. Les personnes proposées pour accomplir les tâches du contrat devront être suffisamment familiarisées avec les efforts récents et en cours du Gouvernement pour renforcer les systèmes financiers, de passation de marchés publics et de gestion de contrats, ainsi que

SECTION J

suivi et évaluation. Elles devront avoir une expertise avérée en planification et conduite de dialogues public/privé pour l'établissement de consensus.

VI. Critères d'évaluation**Personnel proposé : (50 points)**

1. Expérience et capacité avérée du personnel proposé (30)
2. Caractère pluridisciplinaire des experts proposés en vue de l'exécution des différentes phases (20)

Adaptabilité de la proposition technique (30 points)

1. Compréhension des termes de référence (15)
2. Qualité du plan de travail, y compris la méthodologie (15)

Expérience de la firme (20 points)

1. Expérience avérée de la firme ou du consortium dans la production de travaux de haute qualité dans les 4 domaines de gestion retenus pour les besoins du présent contrat (10)
2. Capacité financière et de gestion de la firme ou du consortium (5)
3. Capacité avérée de produire des rapports de qualité en anglais (5).

VII. Durée du contrat

La période fixée pour l'accomplissement des tâches des termes de référence, commence le 5 Septembre 2003 et se termine quinze mois au plus tard. L'essentiel des activités devrait se terminer dans 6 mois. Le calendrier ci-dessous est donné, à titre indicatif :

- 09/03 – 07/11/03: Analyse Phase 1
- 10/03 – 15/12/03: Préparation et finalisation du rapport de la Phase 1
- 10/03 – 08/03/04: Activités de la Phase 2 sélectionnées et exécutées
- 10/03 – 01/08/04: Activités de la Phase 3 sélectionnées et exécutées.

VIII. Rapports de travail et supervision

Le contractant devra rendre compte au comité de pilotage Gouvernement du Sénégal/USAID. Tous les produits devront être soumis à ce comité. Pour les affaires courantes, les facturations et l'administration, le contractant traitera avec le responsable technique du contrat à l'USAID.

DES DOCUMENTS DE RESSOURCES DISPONIBLES POUR LE CONTRACTANT

LIST OF RESOURCES DOCUMENTS AVAILABLE FOR THE CONTRACTOR

1. Preliminary list of potential MCA eligibility indicators <http://www.appel-d-offres.sn/afficheconsulter.asp>
2. Background Materials for the Consultative Group Meeting 2003: « Implementing the PRSP ». Source: www.worldbank.org/afr/senegalCG2003/default.htm
3. Senegal and the IMF. Source: www.imf.org/external/country/SEN/index.htm
4. Country Financial Accountability Assessment (CFAA) [www http://www.appel-d-offres.sn/afficheconsulter.asp](http://www.appel-d-offres.sn/afficheconsulter.asp)
5. Country Procurement Assessment Report (CPAR) <http://www.appel-d-offres.sn/afficheconsulter.asp>
6. Décret Portant Plan Comptable de l'Etat <http://www.appel-d-offres.sn/afficheconsulter.asp>
7. Projet de Création d'une instance de suivi des réformes budgétaires et financières <http://www.appel-d-offres.sn/afficheconsulter.asp>
8. Plans d' Action CFAA et CPAR. <http://www.appel-d-offres.sn/afficheconsulter.asp>
9. Rapport réalisé pour le Groupe de Réflexion Stratégique (GRS) sur le développement d'un cadre de concertation entre le Gouvernement du Sénégal et les organisations professionnelles de producteurs 1996-1997 (Voir au CNCR, à la Banque Mondiale, FRAO)
10. Document sur la Stratégie de Développement du Secteur Privé