

U  
2943

**Proposition de Services d'appui pour une  
mise en œuvre efficace et rationnelle de  
projets publics avec financements extérieurs**

**République du Sénégal**



**Juillet 2005**



## **1. A propos du PNUD**

Le PNUD est le réseau mondial de développement dont dispose le Système des Nations Unies. Il prône le changement, appuie les pays à acquérir les connaissances, expériences et ressources dont leurs populations ont besoin pour améliorer leurs conditions de vie. Le PNUD aide aussi les pays en développement à mobiliser et utiliser efficacement l'aide internationale. Il est présent sur le terrain dans 166 pays qu'il aide à identifier leurs propres solutions aux défis nationaux et mondiaux auxquels ils sont confrontés en matière de développement. Pour renforcer leurs capacités, ces pays peuvent s'appuyer à tout moment sur le personnel du PNUD et son large éventail de partenaires.

Le PNUD s'attache particulièrement à aider les pays à élaborer et partager des solutions aux problèmes touchant les domaines suivants :

### ***Promotion de la Gouvernance démocratique***

Le développement démocratique reste un domaine relativement nouveau pour la communauté internationale et les interventions ad hoc prennent souvent le pas sur les évaluations et les analyses. Le PNUD offre aux partenaires au développement la possibilité de promouvoir les meilleures pratiques de gouvernance démocratique et met à leur disposition un corpus d'informations et de connaissances permettant d'offrir une assistance efficace et durable en la matière.

### ***Réduction de la pauvreté/ Accroissement des échanges commerciaux***

Le PNUD aide les pays en développement à concevoir, planifier et mettre en œuvre des stratégies nationales et propose des solutions pour réduire la pauvreté. L'objectif visé est de s'attaquer aux racines multidimensionnelles de la pauvreté, notamment par la création d'opportunités économiques ; le renforcement des capacités des femmes ; les approches participatives pour la budgétisation des ressources gouvernementales et une meilleure prestation des services sociaux. Le PNUD travaille également à renforcer les capacités des pays en développement afin qu'ils tirent profit de l'économie mondiale.

### ***Prévention des crises et relance***

L'œuvre du PNUD dans les secteurs de la prévention des crises et de la relance bénéficie de l'expertise de l'Organisation dans des domaines d'intervention connexes, y compris le soutien à la gouvernance démocratique et la réduction de la pauvreté. Ses compétences dans la construction, la consolidation et la préservation de la paix sont bien établies.

### ***Energie et environnement***

Les populations pauvres sont les plus affectées par la dégradation de l'environnement parce qu'elles sont particulièrement sensibles aux conséquences de la contamination de l'eau, à la détérioration des sols, à la pollution de l'air et aux changements climatiques. Le PNUD joue un rôle important dans la mise en œuvre des activités des Nations Unies consacrées au renforcement des capacités nationales pour un développement écologiquement durable en soutenant des interventions stratégiques.

### ***VIH/sida***

Le PNUD est une Organisation coparrainée de l'ONUSIDA, une initiative commune novatrice qui rassemble dix organismes du Système des Nations Unies dans le but d'apporter une réponse coordonnée et étendue à la lutte contre le VIH/SIDA. Le PNUD contribue à ce partenariat en aidant les pays en développement à répondre aux défis que pose l'épidémie. Le PNUD travaille à freiner la maladie et réduire son impact.

Dans chacun de ces cinq domaines d'intervention, l'action du PNUD vise à promouvoir la protection des droits de l'homme et tout particulièrement la promotion de la femme.



## 2. Le PNUD au Sénégal

Le Sénégal a entrepris ces dernières années une série de réformes politiques, économiques et institutionnelles. L'économie sénégalaise a renoué avec la croissance, le PIB réel ayant progressé de plus de 5% par an en moyenne entre 1995 et 2000, de 6.5% en 2003 et de 6.0% en 2004, (Cf Note de stratégie du PNUD).

Dans le cadre actuel de coopération (2004-2006) avec le Sénégal, le PNUD a essentiellement deux axes d'intervention que sont la Bonne Gouvernance et la Lutte contre la Pauvreté.

Grâce aux efforts conjugués du Gouvernement et des partenaires, le seuil de pauvreté est passé de 57,9% en 1994 à 48% en 2002 (ESAM II). Néanmoins, malgré cette conjoncture favorable, les populations les plus démunies ne ressentent que faiblement les effets de la croissance économique qui est actuellement de l'ordre de 6%.

De nombreux facteurs expliquent le faible impact de ces progrès sur les populations démunies. Au nombre de ceux-ci, on peut citer le bas niveau de mise en œuvre (30% environ) des projets/programmes étatiques comme en témoigne la faiblesse des taux de décaissement.

Afin d'appuyer le Gouvernement dans ses efforts de relèvement des taux d'absorption des fonds, le PNUD propose un ensemble de services destinés à lever les contraintes liées à la planification et à la gestion des programmes de coopération multilatérale.

## 3. Pourquoi le PNUD cherche à appuyer le gouvernement à accroître l'efficacité de la mise en œuvre de projets stratégiques

Le PNUD a pour mandat d'appuyer les pays à rechercher des solutions aux défis nationaux et mondiaux. En renforçant la capacité du Gouvernement et en l'appuyant dans la mise en œuvre de projets stratégiques, le PNUD contribue de façon décisive à l'atteinte des objectifs suivants :

- a) Développement des outils de gestion répondant aux besoins nationaux ;
- b) Accompagnement des efforts contribuant à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement ;
- c) Promotion de la croissance économique et réduction de la pauvreté et
- d) Contribution à l'augmentation des capacités nationales d'absorption de l'aide publique au développement.

## 4. Obstacles rencontrés pour une mise en œuvre plus efficace

*«...Les avantages de notre alliance stratégique avec le PNUD sont : i) la transparence et la neutralité : nous avons évité la pression politique et les intermédiaires des soumissionnaires ; ii) l'efficacité et la rapidité : HONDUTEL n'aurait jamais pu gérer cette quantité de processus de passations de marchés en parallèle ; iii) réduction des coûts des investissements : jusqu'à ce jour nous avons économisé US\$16 millions ; iv) capacité technique : le PNUD possède des experts de très haut niveau qui ont amélioré considérablement nos spécifications techniques pour acheter une meilleure technologie à un meilleur prix,.....»*

*– M. Alonso Valenzuela, Directeur Général, HONDUTEL  
(Entreprise Nationale de Télécommunications du Honduras)*

Le Sénégal a réalisé ces dernières années des progrès très importants en matière de mise en œuvre de projets de développement. Cependant, plusieurs initiatives souffrent encore de retards significatifs dans leur exécution limitant ainsi l'obtention des résultats stratégiques à atteindre.

Les coûts financiers des opérations liées au développement illustrent clairement la nécessité d'améliorer et de renforcer les systèmes de gestion existants. Cette situation n'affecte pas seulement l'image du pays et son accès à des ressources



financières supplémentaires, mais de façon plus importante, limite son potentiel de croissance et ses efforts de réduction de la pauvreté.

Les faiblesses directement liées aux problèmes d'exécution que nous pouvons observer concernent entre autres :

- a) la planification opérationnelle,
- b) l'exécution budgétaire,
- c) les passations de marchés,
- d) les systèmes administratifs et financiers,
- e) les capacités des Unités de Gestion et des Ministères compétents à associer les acteurs clés des projets aux efforts de planification opérationnelle,
- f) la qualité des instruments de suivi et d'évaluation,
- g) l'accès aux appuis techniques nécessaires dans les différentes phases clés de mise en œuvre du cahier de charges (consultations, préparation de termes de référence et spécifications techniques, supervision et suivi des contrats, etc.),
- h) la maîtrise des normes applicables pour la passation de marchés, incluant les accords de crédits quand il s'agit de financement provenant des banques multilatérales etc.

Des efforts très importants doivent être faits pour développer une structure d'appui qui permettra d'assurer une gestion plus efficace et rationnelle de l'exécution des projets. Sous-traiter ces services ne permettrait pas le renforcement des capacités à l'intérieur des Institutions et Ministères concernés. C'est ainsi que, pour assurer une amélioration de la performance des projets sélectionnés et renforcer les capacités au sein des Unités de Gestion et des différents départements responsables, le mécanisme le plus indiqué serait de suivre une approche de transfert continu de capacités in situ avec un partenaire au développement familiarisé aux les réalités du pays, qui dispose de ressources humaines, de systèmes et procédures ainsi que de l'expérience nécessaire en gestion de projets et passation de marchés.

Le PNUD est le partenaire idéal pour offrir cet appui de par l'expérience internationale acquise dans la fourniture des services de cette nature. Aussi, l'Organisation est engagée à contribuer en Afrique, et au Sénégal en particulier, à une gestion de plus en plus efficace des investissements publics et des ressources dont le pays dispose pour la réduction de la pauvreté et le développement humain durable.

## **5. Vaste expérience internationale d'appui aux gouvernements pour la mise en oeuvre de projets de développement**

Le budget total des projets ainsi appuyés par le PNUD au cours de la dernière décennie se chiffre en milliards de dollars. Le PNUD a notamment aidé les gouvernements d'Amérique latine à décaisser des montants d'environ \$1,1 milliard par an depuis l'année 1999 à travers les services décrits ci-dessous (voir paragraphe 6). A titre illustratif, \$500 millions pour l'accélération du programme d'investissement social pour le Gouvernement de Panama financé par la Banque Mondiale et la Banque Interaméricaine de Développement (BID).

Le PNUD accroît actuellement ses efforts pour appuyer les gouvernements à mettre en oeuvre des prêts comme celui du Guatemala d'un montant de \$30 millions, récemment approuvé par le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) ainsi que \$60 millions financés par la Banque Mondiale pour l'administration des terres et l'amélioration de la productivité rurale au Honduras.

La portée de ces succès a amené plus de 30 délégations composées de représentants de gouvernements et de fonctionnaires du PNUD venus d'Afrique, d'Asie et d'Europe à se rendre



dans ces pays pour se familiariser avec ces expériences.

En Afrique, le PNUD a mis en oeuvre des programmes financés par la Banque Mondiale pour les gouvernements des pays comme l'Angola, la République démocratique du Congo, la République du Congo et le Soudan. Le PNUD a aussi appuyé des gouvernements en Europe et en Asie, notamment la Yougoslavie et le Cambodge pour l'utilisation des fonds de la Banque Mondiale et de la Banque Asiatique de Développement.

Le PNUD a beaucoup d'expérience dans la gestion d'opérations financées par les Institutions multilatérales dans le cadre de partenariats soutendus par des accords de coopération spécifiques (en particulier nous pouvons mentionner les accords du PNUD avec la Banque Africaine de Développement, la Banque Mondiale, la Commission Européenne et le Fonds International de Développement Agricole). Ces accords créent des conditions favorables à la mise en oeuvre de projets et contribuent à la réduction des formalités administratives au niveau national et international. Ils accélèrent le processus de gestion des activités et assurent la transparence. De manière spécifique, l'accord entre le PNUD et la Banque Mondiale simplifie et rationalise les procédures institutionnelles requises par les deux parties.

## **6. Description des services d'appui proposés par le PNUD au Gouvernement du Sénégal**

Dans son rôle de partenaire pour le développement, le PNUD a pris des mesures concrètes pour mettre à la disposition du Gouvernement du Sénégal la capacité institutionnelle de l'Organisation et des services d'appui technique pour une gestion efficace et rationnelle de projets stratégiques. Les services d'appui qu'offre le PNUD s'appuient sur les besoins spécifiques des institutions sénégalaises et s'articulent autour des services suivants :

- L'appui à l'exécution des projets/programmes,
- Le renforcement des capacités pendant la mise en oeuvre des programmes,
- Le plaidoyer.

Le détail de ces services est décrit ci-dessous :



## 1. Appui à l'exécution

### a) Appui à la planification stratégique

Le PNUD fournira l'appui requis pour la planification stratégique opérationnelle ainsi que des conseils pratiques destinés à améliorer l'exécution. De même, le PNUD pourra faciliter l'implication des groupes et institutions intéressés et fournir les appuis techniques (quand cela s'avèrera nécessaire)

L'appui sera fourni à travers la participation de chargés de programmes et/ou spécialistes durant les phases de planification et des révisions annuelles. Ces professionnels connaissent les procédures des Institutions Financières Internationales et ont beaucoup d'expérience dans la définition des temps réels nécessaires pour l'exécution des activités des projets ainsi que pour assurer leur concordance avec les stratégies et priorités nationales.

### b) Passation de Marchés

Le PNUD agira comme conseiller en planification de passation de marchés basés sur des méthodes mieux rationalisées, efficaces et rapides. L'application des meilleures pratiques internationales en passation de marchés permettra aussi une gestion et un suivi plus efficaces des contrats attribués

Le PNUD recherchera les meilleures pratiques internationales qui seront appliquées par l'intermédiaire d'un Conseiller Principal ou d'un spécialiste en Passation de Marchés. Ils/elles seront donc en mesure d'offrir des conseils pratiques et stratégiques aux Unités de Gestion des Projets de façon à en faciliter l'exécution et à identifier les actions préventives requises.

Sur demande du projet, le PNUD fournira un appui in-situ (au sein du projet) pour la planification des passations de marchés. Durant ce processus, les Unités de Gestion et le personnel clé du PNUD identifieront ensemble les besoins spécifiques de recrutement. Le PNUD pourra alors faire appel au réseau international d'experts dont il dispose pour faciliter l'exécution du plan de passation des marchés.

L'Unité de Gestion, avec l'appui du PNUD, réalisera une révision périodique du cahier des charges de passation de marchés de façon à assurer un suivi étroit et prendre les mesures préventives requises pour éviter des retards durant l'exécution.

Suivi de l'avancement de l'ensemble des processus de passation de marchés contenus dans le cahier de charges convenu avec le bailleur de fonds.

Une fois le cahier des charges approuvé, le PNUD réalisera un suivi permanent de l'avancement de chaque processus et donnera, de façon proactive, des conseils permettant l'élimination d'obstacles potentiels qui empêcheraient une exécution efficace.

Le PNUD recherchera, sur la base de son expérience, les moyens et solutions les plus efficaces qui contribueront à la transparence, à l'efficacité, à l'obtention d'économies significatives ainsi qu'au respect des normes auxquelles le projet se trouve assujéti.

En consultation avec l'Unité de Gestion, le PNUD adaptera des systèmes de suivi qui faciliteront la prise de décision de façon à garantir une meilleure gestion du temps prévu par processus, une meilleure distribution des tâches et des responsabilités (y compris les non objections des banques).



Le PNUD fournira l'assistance technique nécessaire pour la production des documents de passation de marchés ainsi que pour l'évaluation d'offres/ propositions

Le bureau du PNUD maintiendra une relation de travail proche avec les équipes techniques et administratives du projet, et fournira ainsi l'assistance nécessaire pour assurer le transfert de connaissances et la participation de ces équipes dans les différentes phases du processus de passation de marchés.

Avant le démarrage de chaque processus de passation de marchés, le Conseiller Principal du PNUD ainsi que le Coordonnateur du Projet devront s'accorder sur les besoins spécifiques requis pour l'obtention des résultats attendus (en particulier dans la révision des spécifications techniques, l'évaluation et le suivi)

Appui aux projets dans la mise en œuvre du plan de passation de marchés dans ses différentes phases

- Appui à la préparation des Termes de Référence et des Spécifications Techniques de manière à assurer une concordance avec les documents standard du bailleur de fonds, une concurrence saine parmi les soumissionnaires ainsi que les apports techniques nécessaires pour une attribution optimale des marchés.
- Appropriation du document de passation de marchés (appels d'offres, commandes, etc.), révision des critères d'évaluation, clauses spéciales du contrat, etc.
- Publication dans le « **UN Development Business** », les journaux nationaux à grand tirage et d'autres espaces publics convenus avec le Gouvernement et le bailleur de fonds.
- Facilitation des processus de consultations (demandes de clarifications), réception des questions des soumissionnaires, préparation, organisation et coordination des réponses en étroite collaboration avec les équipes techniques des projets.
- Participation et appui à l'évaluation des offres et propositions.
- Préparation du Rapport d'évaluation.
- Facilitation de l'attribution des marchés.
- Appui à la négociation du contrat (Si nécessaire)
- Signature du contrat.

Assurer l'actualisation des bases de données (consultants, processus de passation, plaintes, etc.)

Le PNUD fournira l'appui nécessaire à l'Unité de Gestion pour la création des systèmes et bases de données visant une gestion plus efficace de l'information concernant les soumissionnaires (historique, compétences, etc.).

### c) Administration des Contrats

Le PNUD contribuera à minimiser les risques durant l'exécution des contrats et à assurer l'obtention des produits et résultats escomptés

Le PNUD appuiera le rôle de supervision des contrats de l'Unité de Gestion à travers une administration efficace et la mise à disposition d'une série d'instruments créés à cet effet pour assurer le suivi nécessaire à des aspects clés tels que : les garanties bancaires, la réception des biens/produits, la supervision générale, les décaissements, les paiements, les amendes, etc.)

Sur demande de l'Unité de Gestion, le PNUD pourra faciliter la fourniture des apports techniques spécialisés nécessaires à une supervision adéquate des contrats plus complexes.

#### Réaliser des paiements ponctuels

Le projet gardera la responsabilité de confier au PNUD la réalisation des paiements prévus dans les contrats ou ordres d'achats en concordance avec les mécanismes internes de contrôle du PNUD ainsi que les procédures prévues à cet effet dans les accords de crédits.

Pour tous les décaissements, le PNUD vérifiera et conservera tous les documents de support nécessaires et s'assurera de l'éligibilité de ces dépenses en concordance avec le plan opérationnel annuel, le cahier des charges et l'accord de crédit. Le PNUD vérifiera également l'exactitude du paiement.

En concordance avec la méthodologie d'archivage du PNUD, toute information relative au projet sera enregistrée et conservée en copies physiques et/ou électroniques. Des dossiers séparés seront conservés pour l'information comptable, les révisions budgétaires, les ordres d'achat, les contrats ainsi que les correspondances relatives au projet.

#### d) Administration des Fonds

Programmation des fonds, planification, administration, et suivi financier et budgétaire

Tous ces aspects de l'administration du PNUD visent la facilitation de la prise de décision et la planification réalisée par le projet. Pour assurer une administration efficace et efficiente, le PNUD offre son expérience en matière de gestion de projets et ses conseils à travers le Centre de Services du PNUD.

Le PNUD donnera aussi son appui au personnel chargé des finances et de l'administration des Unités de Gestion dans la préparation des rapports financiers en concordance avec les exigences des bailleurs de fonds.

En outre, le PNUD préparera des rapports financiers trimestriels pour faciliter le rôle de suivi de l'Unité de Gestion et anticiper ainsi les besoins de révision budgétaire. Le PNUD pourra aussi générer des rapports annuels consolidés.

## 2. Renforcement des Capacités

#### a) Formation continue

Transfert de connaissances au personnel du projet

Le PNUD fournira l'appui à l'Unité de Gestion et aux Ministères concernés par l'intermédiaire d'un(e) Conseiller Principal en passation de marchés plus un expert en passation de marchés. Cette approche de formation continue permettra au personnel du projet d'être en contact permanent avec des conseillers et experts de haut niveau du PNUD.

Les processus seront conduits par l'équipe du projet avec un appui et un suivi direct et permanent du PNUD, qui renforcera les capacités en appliquant les meilleures pratiques internationales en matière de planification, de gestion et d'administration des projets.



#### Ateliers de formation

L'Unité de Gestion élaborera avec le PNUD un programme d'ateliers de formation dans des thèmes qui seront identifiés tels que : la planification stratégique, la gestion des approvisionnements, etc. Le PNUD s'efforcera d'assurer le transfert des connaissances en mettant à disposition des participants les outils nécessaires pour renforcer leurs capacités et améliorer ainsi la mise en œuvre des activités.

#### b) Appui technique

Appui technique pour une gestion plus performante. Assistance technique spécialisée ponctuelle.

Le PNUD réalisera un suivi général du projet par l'intermédiaire de chargés de programmes spécialisés dans les secteurs d'activités de l'Organisation. Aussi, le PNUD utilisera son réseau international (Centre sous-régional de services, réseaux électroniques, entre autres) pour accéder rapidement à des experts de haut niveau qui ont déjà fait leurs preuves dans les différents thèmes à élucider en tenant compte du stade d'évolution du projet (révision de spécifications techniques, analyse de secteur, etc.)

#### c) Echanges d'expériences

Capitalisation et exploitation de l'expérience globale par des mesures concrètes qui permettent de la partager.

Il est de notoriété que les barrières à franchir durant l'exécution des projets l'ont souvent déjà été dans d'autres pays et, parfois, dans d'autres projets d'un même pays. Le PNUD cherche donc dans ce contexte à connecter le projet avec des alternatives de solutions qui se sont avérées efficaces ailleurs.

### 3. Plaidoyer

#### a) Facilitation de la participation et du dialogue

Facilitation du processus de participation dans la construction de consensus, de dialogues, de prises de décision et de planification stratégique des projets

Les projets sont souvent confrontés à des obstacles de type institutionnel, politique, informationnel, technique et social qui empêchent le bon déroulement des activités prévues. Le caractère neutre, universel, ainsi que les réseaux locaux du PNUD le positionnent de façon unique pour faciliter la participation des acteurs clés dans la planification des projets de sorte à anticiper les obstacles à l'exécution.

Des méthodes participatives communautaires et de planification sont développées et prévues à cet effet.

#### Appui aux efforts de coordination

Compte tenu des projets en cours appuyés par le PNUD dans les secteurs concernés, le PNUD sera en mesure de conseiller les projets sélectionnés afin de rechercher la complémentarité et les synergies avec d'autres initiatives similaires au Sénégal.



## 7. Exécution nationale (NEX)

Le PNUD donnera son appui au Gouvernement du Sénégal en utilisant la modalité d'exécution nationale (NEX). Pendant les deux dernières décennies, la modalité NEX a évolué et est devenue la principale forme d'appui du PNUD pour l'exécution de projets indépendamment de leur source de financement. Sous cette modalité, la responsabilité de la mise en œuvre reste au sein de la contrepartie nationale. Tous les projets et programmes appartiennent au Gouvernement, qui les dirige et les supervise. Le rôle du PNUD est d'offrir ses services d'appui pour aider le Gouvernement à obtenir la capacité et les ressources techniques de gestion qui lui permettront d'assurer une bonne performance du projet.

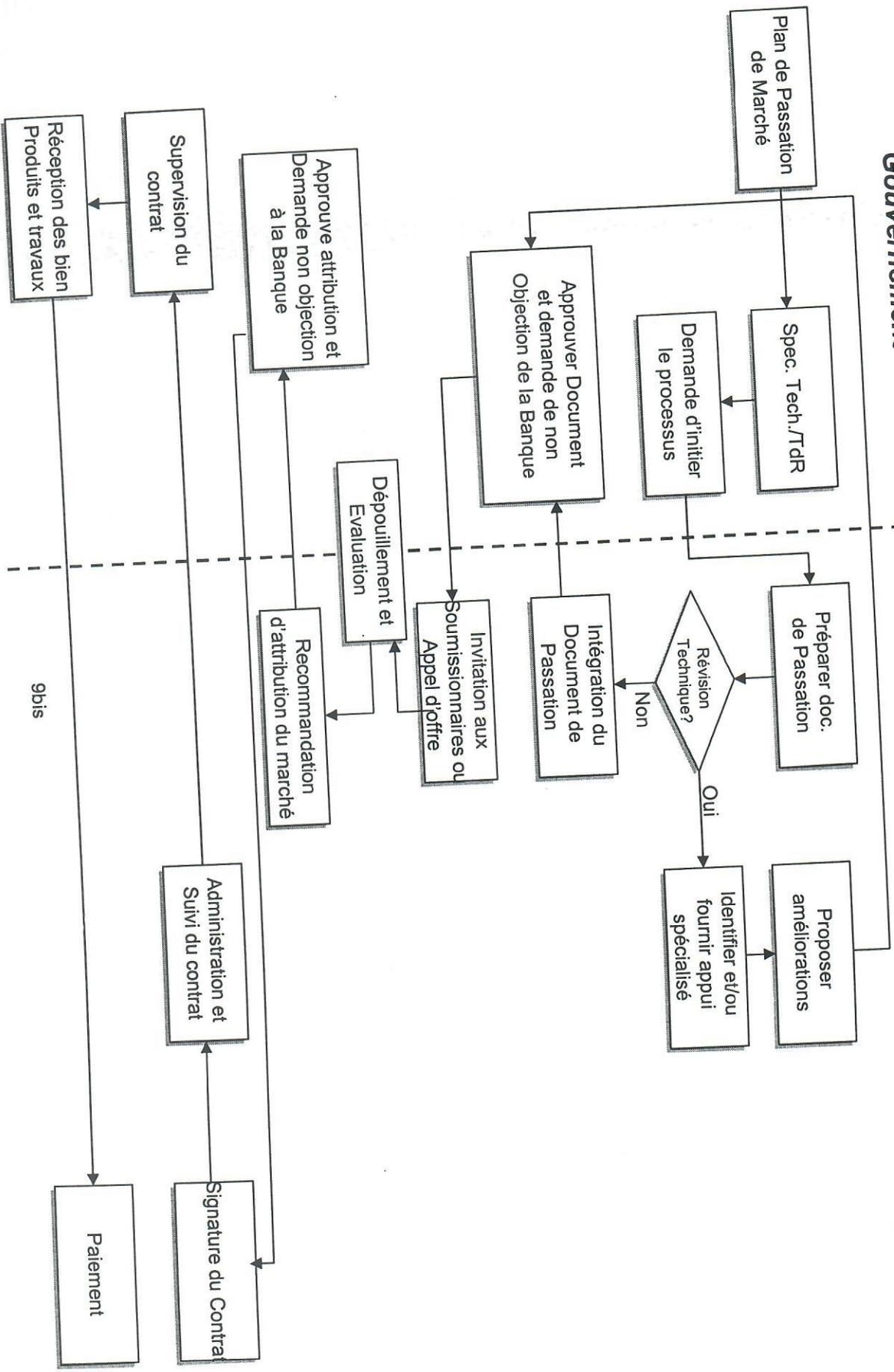
Assurer l'appropriation est sans doute l'objectif le plus important de la modalité NEX. Lorsque les institutions et la capacité de gestion seront renforcées, l'appui du PNUD ne sera plus nécessaire. La modalité NEX permet aussi au Gouvernement de garder le contrôle total d'éléments importants de la gestion des projets/programmes et offre un mécanisme pour un renforcement accru des capacités nationales. Au Brésil par exemple, le PNUD intervenait activement dans le secteur des télécommunications où les capacités nationales existent à présent cause pour laquelle, le PNUD a mis un terme à ces interventions.

Le schéma suivant montre la séquence des responsabilités du PNUD et celles de la contrepartie nationale sous la modalité d'exécution NEX.

# Responsabilités NEX

Gouvernement

PNUD



9bis



## 8. Structure des coûts

### *Appui Général de Gestion (AGG)*

Les coûts d'AGG sont en partie liés aux fonctions générales de gestion du PNUD à travers ses différentes unités impliquées dans la mise en œuvre des projets approuvés et incluent :

- a) Le Bureau Local du PNUD (Comité local des contrats, Unité de Programme, Unité de Comptabilité, Unité d'appui aux Projets, etc) ;
- b) Le Siège à New York (Bureau de Gestion, Comité Conseiller en Passation de Marchés, Bureau des Approvisionnements et des Services Légaux, Trésor, Bureau Régional pour l'Afrique, Office de l'Audit et d'Evaluation) ;
- c) Le Centre de services sous-régional et
- d) Le Centre sous-régional d'appui technique.

Le PNUD reçoit des contributions provenant des pays membres de l'Organisation qui permettent de financer la structure centrale de l'Organisation, incluant bien entendu les postes et les systèmes nécessaires à son bon fonctionnement. L'AGG ne cherche qu'à récupérer les coûts additionnels pour une gestion de ressources non propres au PNUD.

Le PNUD recouvrera donc ces coûts sous la forme d'un pourcentage déterminé du montant décaissé (celui-ci peut varier de 4% à 7%). En effet, cette corrélation aux décaissements effectifs du projet démontre l'engagement du PNUD à atteindre les résultats concrets du projet. Quelques services inclus dans l'AGG sont mentionnés ci-dessous :

- Appui à la définition de la modalité de mise en oeuvre du projet et des arrangements institutionnels par rapport aux résultats de l'évaluation des capacités existantes.
- Administration et gestion financière du projet (voir détail dans la section de description des services).
- Paiements.
- Appui légal
- Suivi général du projet moyennant l'intervention des Chargés de Programme du PNUD.
- Accès au réseau global et aux bases de données de fournisseurs de services, biens, équipements et travaux.
- Systèmes et structures organisationnels opérationnels, financiers et technologiques qui permettent de garantir l'efficacité, l'efficience et la transparence durant les processus de gestion, passation et attribution de marchés.

### *Services d'Appui Direct à la Mise en Œuvre (SAD)*

Les coûts liés aux SAD incluent tous les coûts directs que le PNUD doit subir pour assurer la provision des services fournis qui varient en fonction de la portée de ces derniers (comme décrit dans la section des services) ainsi que du volume et de la complexité des processus prévus dans le plan opérationnel et le cahier des charges.

Les coûts des SAD de cette proposition d'offres de services reflètent la présence minimum de spécialistes du PNUD au sein des contreparties nationales pour assurer un renforcement des capacités et un support efficace permettant le bon déroulement des projets appuyés par le PNUD.



Cependant, une fois que le PNUD aura révisé le plan opérationnel ainsi que le plan de passation de marchés des projets concernés par cette offre d'appui, un plan d'appui technique sera convenu entre les parties de façon à assurer un déploiement opportun de spécialistes au cours de la mise en œuvre des activités.

## 9. Principaux avantages pour le Gouvernement

**Renforcement des capacités** – Le renforcement des capacités de la contrepartie sénégalaise est un objectif très important de l'appui du PNUD. Il s'agit de développer la capacité nationale en mettant l'accent sur une gestion autonome à long terme pour que le Gouvernement puisse mieux gérer, mettre en œuvre, coordonner, et mobiliser des ressources de développement avec plus d'efficacité et d'impact. (Voir Section 6 : Description des services d'appui du PNUD).

**Présence locale** – Le bureau local du PNUD à Dakar entretient des relations étroites avec le Gouvernement sénégalais ainsi qu'avec les communautés locales, le secteur privé et d'autres partenaires au développement. Ces alliances permettent au PNUD de faciliter la participation des acteurs clés dans la planification et la mise en œuvre des projets.

**Réseau global** – A travers son réseau global (166 pays), le PNUD met à disposition un système performant de gestion pour les politiques et problématiques du développement humain et pour le renforcement des capacités nationales. En outre, le PNUD développe des réseaux d'échanges

*« Le Ministère des Relations extérieures avait obtenu un prêt de la BID pour financer un projet de promotion du commerce. En l'espace de quatre ans, il n'avait pratiquement rien dépensé. Nous avons commencé à appuyer la mise en œuvre : nous avons aidé le ministère à identifier et à recruter des consultants, à rédiger des termes de référence, à établir des spécifications et à lancer des appels d'offres pour l'équipement. Au bout de 18 mois, le projet était achevé. »*

*– Coordonnateur du Programme pour la Gouvernance, PNUD, Brésil*

("networking") pour partager des connaissances et diffuser les meilleures pratiques internationales dans différents domaines.

**Transparence et Intégrité** – Collaborer avec le PNUD donne une garantie de transparence et d'intégrité difficilement comparable. Celle-ci est assurée en particulier grâce à une culture

organisationnelle qui favorise l'éthique et la confidentialité à tous les niveaux. En outre, le PNUD a des mécanismes internes de contrôle performants tels que : le Comité Local des Contrats, le Comité sur la Passation de Marchés, le Bureau Légal d'Appui aux Approvisionnements et l'Office de l'Audit et de l'Evaluation.

**Economies** – Les niveaux de décaissements dans l'exécution de projets pour le développement continuent à poser un problème réel pour les populations malgré les avancées et réformes importantes réalisées ces dernières années. Les coûts d'opportunité et financiers associés aux retards dans la mise en œuvre des projets sont si importants qu'il est impératif de rechercher des appuis et alternatives conduisant à une amélioration rapide de cette situation. Le PNUD peut contribuer à obtenir des gains de temps significatifs ainsi que des économies financières importantes. Cela se fera à travers :

-a) une amélioration de l'efficacité dans les Unités de Gestion et les contreparties nationales ;

-b) une participation plus active des soumissionnaires grâce à la crédibilité du PNUD dans la gestion de la passation des marchés et des contrats qui en résulteront. Ceci évitera l'intégration de coûts financiers indirects dans les offres/propositions tels que les retards dans les paiements ;



-c) la révision et l'amélioration de la qualité des termes de référence et des spécifications techniques qui bénéficieront des meilleures pratiques internationales et qui permettront l'obtention du meilleur rapport qualité/prix ;

- d) la réalisation d'économies d'échelle compte tenu du volume d'opérations similaires que le PNUD facilite partout dans le monde ;

-e) la gestion des contrats existants entre le PNUD et plusieurs fournisseurs de biens, équipements et services à des prix réduits et qui sont renouvelés de façon régulière selon les standards les plus stricts d'approvisionnement. Un exemple illustratif est précisément le PNUD - Honduras qui a réussi à réduire les coûts d'achats de médicaments dans le secteur de la Santé Publique de plus de 20%.