



MONTAGE INSTITUTIONNEL POUR LA MISE EN PLACE
D'UN FONDS D'INVESTISSEMENTS
SOCIAL (FIS) POUR LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETE

Rapport d'Orientation Méthodologique

Destinataire : Direction de la Planification
Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan

Juin 1999

SOMMAIRE



	<u>PAGES</u>
0 – CONTEXTE ET OBJET DE L'ETUDE	3
0.1 – Contexte de l'étude	3
0.2 – Objet de l'étude	3
I – PROBLEMATIQUE MAJEURE ET COMPREHENSION DES TERMES DE REFERENCE	4
1.1 – Problématique de la lutte contre la pauvreté	4
1.2 – Compréhension des termes de référence	4
1.3 – de la nature des actions	5
II – METHODOLOGIE	6
2.1 – Revue documentaire	7
2.2 – Entrevues	7
2.3 –Articulation des principaux résultats de l'étude	11
III – EQUIPE D'INTERVENTION ET ROLE	13
3.1 – Rôle des experts dans l'étude	13
IV – CALENDRIER DE REALISATION	14

0 - CONTEXTE ET OBJET DE L'ETUDE

0.1 - Contexte de l'étude

Dans le cadre du Programme National de Lutte contre la Pauvreté, le Gouvernement du Sénégal, avec l'appui de la Banque Mondiale a décidé de mettre en place le Fonds d'Investissement Social (FIS).

Le PNLP et les différents dispositifs qui le supportent vont être mis en œuvre dans un contexte marqué par la décentralisation qui a entraîné un important transfert de compétences de l'Etat vers les Collectivités Locales. Ces compétences¹ transférées concernent des secteurs directement liés à la problématique de la lutte contre la pauvreté. C'est pourquoi, l'implication des acteurs régionaux et locaux doit également être recherchée au niveau de la gestion des dispositifs qui vont être mis en place dans le cadre du PNLP.

Le projet de FIS, comme tous les instruments du dispositif de la lutte contre la pauvreté doivent tenir compte de ces éléments contextuels pour pouvoir être opérationnels rapidement.

0.2 - Objet de l'étude

Les termes de référence de la présente étude sollicitent du Consultant une prestation de services qui va porter sur la définition technique précise et détaillée des aspects institutionnels, organisationnels et sur les modalités opératoires du FIS. Celles-ci devront, comme indiqué dans ces termes de référence, respecter les principes suivants :

- le "faire - faire" à travers un recours à des agences de réalisation ;
- la décentralisation, la participation et la responsabilisation des acteurs;
- l'auto-ciblage ;
- la flexibilité, la transparence ;
- la rapidité / célérité, l'efficacité et l'efficience dans les interventions ;
- la durabilité des réalisations ;
- la prévention des récidives et des vulnérabilités.

Le Fonds d'Investissement Social participe de ces appuis, et les secteurs de concentration du FIS sont :

- la promotion socio-économique des femmes ;
- la promotion socio-économique des jeunes ;
- le renforcement des capacités de l'Administration dans l'analyse de la pauvreté et le suivi des conditions de vie des populations.

Ces trois domaines s'articulent parfaitement aux composantes du PLP et notamment à celles relatives à :

- l'accroissement, la diversification des revenus et la création d'emplois ;
- la promotion économique des femmes ;
- l'amélioration et le renforcement des capacités productives des bénéficiaires et du système de suivi des conditions de vie des ménages.

¹ Domaines, Environnement et Gestion des Ressources Naturelles, Santé et Action Sociale, Jeunesse et Sports, Culture, Education et Planification.

I - PROBLEMATIQUE MAJEURE ET COMPREHENSION DES TERMES DE REFERENCE

1.1 - Problématique de la lutte contre la pauvreté

En dépit des résultats remarquables atteints ces dernières années par l'Etat du Sénégal, (assainissement des finances publiques, augmentation du taux de croissance économique, amélioration des cadres institutionnels et réglementaires), il demeure qu'au plan de la satisfaction des besoins sociaux de base, beaucoup de choses reste à faire.

En effet, les besoins relatifs à l'accès à l'eau, à l'éducation, à la santé, à un meilleur habitat, à l'énergie domestique, à un cadre de vie amélioré restent préoccupants tant en milieu rural qu'en milieu urbain. Il s'avère, par ailleurs, que ce sont les femmes et les jeunes qui en souffrent le plus. Dans ces conditions, le Gouvernement a décidé résolument de lutter contre la pauvreté rampante qui menace la stabilité sociale du pays.

L'amélioration durable des conditions d'existence des populations pauvres est encore aléatoire du fait des faiblesses structurelles de l'économie.

Pendant, avec l'appui des partenaires au développement, plusieurs programmes ont été initiés tantôt de manière sectorielle (santé, éducation, agriculture...), tantôt de manière globale (avec un accent sur les demandes sociales collectives dans une zone géographique déterminée). Dans ce lot d'interventions, on peut notamment retenir :

- les interventions du Programme des Nations Unies pour le Développement (4 sous-programmes à Bambey, Pikine, Guinaw-rail, Tambacounda, Saint-Louis) ;
- le programme du FENU (Kédougou) ;
- le PDIS (Programme de Développement des Infrastructures de Santé avec l'UE, la GTZ, la BM, l'OMS etc.) ;
- le programme de Nutrition Communautaire (Banque Mondiale) ;
- le Programme de Micro-réalisation du FED ;
- le Programme de Soutien à l'Agriculture et aux Organisations de Producteurs (PSAOP, Banque Mondiale).

1.2 - Compréhension des termes de référence

La présente étude repose essentiellement sur la définition d'un cadre institutionnel, d'un schéma organisationnel et des modalités d'intervention du Fonds d'Investissement Social.

L'étude doit apporter des réponses sur la méthode du choix des cibles et des critères d'éligibilité. elle doit également tenir compte des expériences en cours et des méthodes innovantes qu'il conviendra d'adopter pour que ces interventions soient caractérisées par la célérité, la flexibilité, la transparence et la durabilité.

Au niveau des actions à supporter l'étude doit suggérer des critères et des méthodes qui permettront au FIS de financer des actions durables dont l'incidence sera radicale au point d'éviter les récurrences, et les échecs. En d'autres termes, les actions financées par le FIS, doivent éviter à leur bénéficiaires de retomber dans la pauvreté en les rendant moins tributaire de ce fléau.

Enfin, le projet de FIS, doit se conformer au nouveau cadre d'intervention adopté par l'Etat, et qui repose sur le faire-faire en matière d'exécution.

Les ressources du FIS doivent être utilisées de manière rationnelle, ce qui suppose que le rapport entre le coût des opérations et les résultats atteints doit toujours être présent à l'esprit. Des critères d'efficacité seront utilisés pour répondre à cette exigence.

Enfin, la politique de l'Etat est résolument orientée vers une plus grande participation des administrés et des bénéficiaires de programme. A ce titre, l'implication des bénéficiaires potentiels du FIS dans le cadre d'une approche client sera privilégiée. Il ne s'agira pas de proposer un modèle préétabli d'intervention aux cibles, mais de construire celui-ci avec ces cibles en partant de leur engagement, leurs besoins et de l'expression de leur demande.

1.3 - Nature des actions

Les actions de lutte contre la pauvreté concernent tantôt un secteur bien précis tantôt elles tendent à répondre surtout à des besoins collectifs de base.

De manière générale, on note que l'option pour un « paquet d'actions collectives critiques » est souvent mise en avant pour, dit-on, créer les conditions propices à l'impulsion d'un développement local ; lequel développement facilitera la création de revenus pour les ménages.

Cette option est souvent contestée par certaines populations bénéficiaires qui avancent que l'accent devrait être mis sur l'appui aux cellules familiales pour qu'elles puissent avoir les moyens nécessaires à leur sortie de pauvreté.

En effet, ces bénéficiaires à la base disent qu'avec l'expérience des investissements collectifs, elles sont sollicitées tant en amont qu'en cours de jouissance de ces infrastructures.

Les propos suivants sont avancés : « on nous demande de participer pour la construction du forage, de la case de santé, de l'école, du moulin, etc. ; on nous demande de payer l'eau du forage, les soins de la case de santé ; de participer au fonctionnement de l'école etc. ; et on ne se préoccupe pas de savoir si nous en avons les moyens or tout le monde sait que l'agriculture ne nourrit plus personne, l'environnement s'est dégradé ; nos sources traditionnelles de revenus se sont taries ; nous n'avons aucune occupation ».

Tout cela mérite assurément une bonne réflexion autour de la nature des actions à privilégier.

L'approche du FIS variera en fonction des groupes-cibles. Le fonds cible particulièrement les jeunes et les femmes qui sont jugés vulnérables et défavorisés (cf. Etude sur la pauvreté au Sénégal). Il importe en conséquence de revisiter les nombreux projets spécifiques mis en place pour ces groupes-cibles afin d'en étudier les limites pour réajuster les « produits » du FIS.

A cet égard, en ce qui concerne les trois axes d'intervention du FIS, l'approche se fera en tenant compte des considérations formulées comme suit :

- **Pour les femmes**, il ne serait pas superflu de remonter aux projets d'allégement des travaux de la femme des années 80, les projets de promotion économique, les projets d'alphabétisation, de santé et de micro-crédits-mutuelles d'épargne des années 90.
- **Pour les jeunes**, les initiatives autour des CDEPS, les projets EVF, de génération d'emplois ainsi que les nouvelles initiatives économiques et culturelles auprès des ASC pourraient également être fort utilement analysés.

Pour les uns et les autres des initiatives localisées initiées par certaines ONG sont à exploiter (USE dans le PODOR, Enda-graf à Grand-yoff, ...)

Cependant, au delà des actions conduites, il importe de se prononcer sur les types d'organisation de jeunes et de femmes éligibles au fonds.

Cette interrogation s'impose au regard du nombre croissant d'organisations, de la diversité de ces organisations, des capacités reconnues ou non de conception, de mise en oeuvre et d'auto-évaluation de ces organisations. Tout cela renvoie aux **critères d'éligibilité des groupes-cibles** qu'il importe de bien définir tout en ne versant pas dans l'écramage ou l'élitisme en tenant compte d'un des objectifs poursuivis par le GO et portant sur le renforcement des capacités des dynamiques sociales émergentes.

- **Pour ce qui concerne le renforcement des capacités dans l'analyse de la pauvreté et dans l'amélioration du système de suivi des conditions de vie**

L'une des grandes faiblesses des systèmes d'informations statistiques (qui renseignent sur les conditions des ménages) est leur précarité. Ceci est dû au fait qu'ils dépendent des financements extérieurs et réalisés par des techniciens envoyés par des organismes centraux. Il s'en suit souvent des ruptures statistiques dues à la non reconduction de ces quêtes d'informations statistiques réalisées sous forme de projet.

Dans ces conditions, il faut penser à mettre en place un système qui soit plus pérenne et qui associe les concernés.

→ L ≠ PELP

Par le passé, l'Etat avait, dans le cadre de la dimension sociale de l'ajustement, procédé à des enquêtes sur la condition des ménages. Dans la lancée de ces enquêtes, il s'agira de connaître les effets, impacts du FIS relativement aux améliorations apportées.

A cet égard, pour rester dans une logique interactive et participative conformément aux principes directeurs énoncés, il importerait que le suivi des conditions de vie des ménages soit fait par ou avec les groupes bénéficiaires.

Le ou les opérateurs du projet devraient en conséquence développer un système concerté de suivi des conditions de vie avec les groupes-cibles qui seraient formés, outillés et financés pour gérer efficacement des observatoires décentralisés au niveau de chaque zone décentralisée. Cela participe aussi au renforcement des capacités endogènes.

II – METHODOLOGIE

A. Le champ de l'étude

Compte tenu de la dimension du problème et des interventions des autres partenaires, une limitation du champ géographique de l'étude s'impose pour des raisons d'efficacité et de rationalité.

C'est pourquoi, il importe à défaut de pouvoir circonscrire d'emblée l'action du FIS dans une zone géographique donnée (dans un premier temps tout au moins) de déterminer ici les mécanismes par lesquels, le Consultant sera amené à proposer des zones privilégiées d'intervention.

Il faut cependant préciser que cette limitation ne concerne que les deux volets : Promotion des Jeunes et Promotion de la Femme. Le volet "Suivi des conditions des ménages" du fait de son caractère plus national peut échapper à cette limitation.

La proposition de zone d'intervention privilégiée du FIS doit tenir compte des facteurs suivants :

- Les objectifs poursuivis par le FIS pour ces deux volets ;
- La couverture géographique des programmes initiés par les autres partenaires au Développement : programmes en cours d'exécution ou en voie de lancement.

Le rapprochement de ces données devrait permettre de situer les zones qui sont moins desservies par les programmes poursuivant des objectifs comparables à ceux du FIS pour les mêmes cibles (jeunes et femmes).

Les résultats de cette évaluation seront consignés dans une matrice se présentant comme suit :

Partenaires	Programmes pour les Jeunes			Programmes pour les Femmes		
	Région 1	Région ...	Région 10	Région 1	Région ...	Région 10
Programme. En cours						
BAD						
BIRD						
CFD						
Etc.						
Programme en Instance						
BAD						
BIRD						
CFD						
Etc.						

B- Les différentes parties techniques de l'étude

La méthodologie du Consultant se décline comme suit en termes de phases de réalisation :

Phase 1 : Analyse situationnelle

Cette analyse situationnelle vise à rendre compte du contexte actuel de développement des initiatives en matière de lutte contre la pauvreté.

Elle reposera sur la revue des expériences de montage institutionnel, et sur l'état de réalisation du PNL. Elle sera complétée par les résultats des entrevues avec les partenaires, les acteurs publics et privés, et la société civile.

Cette phase reposera comme il sera précisé dans la suite de la méthodologie, sur une revue documentaire, des entrevues, et un inventaire des types d'organisations et d'institutions plurielles mises en place ces dernières années pour lutter contre la pauvreté.

2.1 - Revue documentaire

Les documents relatifs aux différentes approches et conceptions sur la pauvreté seront collectés. Les sources privilégiées seront le commanditaire, les missions résidentes des principaux bailleurs de fonds intervenant dans la lutte contre la pauvreté, et les sites² d'information sur la problématique de la pauvreté.

Une partie de la revue documentaire concernera l'évaluation des expériences passées .

Les publications de centres de recherche comme le CREA (UCAD), le CRDI et l'IFAN seront prises en compte.

2.2 - Entrevues

Les entrevues à mener seront de deux types :

Celles qui seront conduites auprès des partenaires au développement pour examiner les contours de leur soutien et de leur participation au FIS comme stipulé dans les termes de référence.

La seconde série d'entrevues portera sur l'administration des expériences en cours à l'effet d'en tirer des renseignements qui pourraient être mis à profit dans le montage institutionnel à proposer.

2.2.1 - Entrevues avec les partenaires au développement

Elles ont pour finalité de recueillir leur déclaration de programme d'intervention pour des buts similaires au FIS, d'identifier leurs zones d'intervention et leurs cibles, les axes de coopération souhaités avec le FIS (échanges d'information, concertation, appuis divers).

Il s'agira d'identifier parmi eux, ceux qui sont le plus impliqués dans la problématique de la pauvreté, et qui supportent déjà des expériences similaires.

Il est retenu de consulter parmi les bailleurs au plan multilatéral, la Banque Mondiale, l'Union Européenne, le Programme des Nations Unies, le Bureau International du Travail; et au plan bilatéral, l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), la Coopération Technique Allemande (GTZ); et la Mission Française de Développement.

² Il s'agit de sites Web qui renseignent sur les expériences dans le monde sur la pauvreté et le financement des actions sociales.

2.2.2 - Entrevues avec les organismes et acteurs publics

Il s'agit d'identifier, dans le cadre d'un partenariat, les acteurs publics, les organismes privés et les représentants de la société civile afin de convenir de leurs rôles potentiels et de leurs apports spécifiques au FIS.

- Acteurs publics

Sont concernés à ce niveau les administrations publiques, les collectivités locales.

Les administrations qui seront visitées sont :

- le Ministère de l'Emploi et du Travail : la Direction de l'Emploi,
- le Ministère de la Jeunesse : la Direction de la Jeunesse,
- le Ministère chargé de la Femme,
- le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan : la Direction de la Planification, la Direction de la Prévision et de la Statistique.

- Acteurs privés

A ce niveau, sont concernées les fédérations d'associations des Femmes et des Jeunes :

- la Fédération des Groupements Féminins,
- l'Organisation Nationale de Coordination des Activités de Vacances,
- le Conseil National de la Jeunesse,
- le Conseil des ONG d'Appui au Développement.

- La Société Civile

Nous envisageons de rencontrer le Forum Civil ou quelques uns des ses membres.

2.2.3 - Les expériences de terrain

Il s'agit ici de contacter directement les administrations des programmes et projets pouvant présenter des similitudes avec le FIS.

Les projets et programmes retenus sont ceux suggérés par le Comité de Pilotage. Ils feront l'objet d'un examen attentif de la part du Consultant. Il s'agit de :

- l'Agence de Développement Municipale (ADM) avec comme AGETIP comme agence de réalisation – PAC III destinés aux communautés rurales – **BANQUE MONDIALE** ;
- le Projet des Petits Projets Ruraux (PPPR) versus Association pour la Promotion du Développement à la Base (ASPRODEB) – **BANQUE MONDIALE** ;
- le Projet de Promotion Micro Entreprises Rurales (PROMER) – FIDA (régions Tamba et Kolda)
- le Programme Micro Réalisations (PMR) – FED (régions de Saint-Louis, Thiès, Fatick, Kolda, Ziguinchor) ;
- le Programme Micro Entreprises (PME) - FED (régions de Saint-Louis, Thiès, Fatick, Kolda, Ziguinchor) ;
- le Projet d'Appui aux Groupements de Promotion Féminine (PAGPF) – BAD (régions de Dakar, Thiès, Tamba, Diourbel, Kolda) ;
- le Projet Statut & Renforcement des Capacités des Femmes (PSRCF) ;
- le Projet de Gestion Durable des Energies Traditionnelles (PROGEDE) – **BANQUE MONDIALE** – (régions de Tamba et Kolda) ;
- le Programme Spécial de Sécurité Alimentaire (PSSA) – FAO (régions de Saint-Louis et Ziguinchor) ;
- le Projet d'Appui à la Décentralisation & au Développement Local (PADDEL) AFD (régions de Tamba, Kolda et Ziguinchor) ;
- le Projet de Modernisation et Intensification des Cultures (PMIA) – BAD – National ;
- le Fonds de Développement Local (FDL) de Kédougou ;
- le Programme de Développement Intégré de la Santé (PDIS) pool de Bailleurs de Fonds ;
- le Fonds Local de Développement (FLD) – ACDI.

Il reste entendu que tous ces projets ne pourront pas faire l'objet de visite sur le terrain, compte tenu des délais de réalisation relativement courts de cette étude. Cependant, l'équipe de Consultant qui présente une bonne connaissance de toutes ces expériences aura à en visiter quelques unes.

Ainsi, est-il envisagé de visiter tous les projets dont le siège et les principaux responsables se retrouvent à Dakar, et de descendre dans la région de Tambacounda pour examiner les expériences en cours du PROMER et du FDL.

Pour ce qui concerne les projets de l'Union Européenne dans la région du Fleuve, deux des principaux experts ont participé récemment à l'étude de faisabilité du PMR 8^{ème} FED, et à ce titre seront appelés à restituer dans le cadre de cette étude, les informations les plus récentes relatives à toutes les actions PMR, notamment celles qui lui paraissent les plus pertinentes par rapport à l'orientation du FIS.

Phase 2 : Esquisses de schémas institutionnel, organisationnel, et opérationnel,

Partant des résultats de la phase précédente, le Consultant fera les premières propositions sur les principaux attendus de cette étude à savoir :

- le montage institutionnel ;
- le type d'organisation ;
- les modalités de fonctionnement du FIS.

Phase 3 : validation

Les propositions du Consultant seront soumises à la validation du comité de pilotage, qui pourra les entériner ou les amender.

Phase 4 : Finalisation

Partant des propositions initiales et des amendements du Comité de Pilotage, le Consultant procédera à la finalisation des esquisses qui feront l'objet d'un rapport final.

L'approche méthodologique du Consultant pour atteindre chacun des résultats attendus de cette mission repose essentiellement sur une démarche "Inputs - Process - Output". Il s'agira pour chaque niveau d'analyse de déterminer :

- les éléments d'analyse situationnelle, de clarifier l'objectif recherché, et de déceler les conditions critiques de réalisation ;
- les méthodes de travail et d'investigation, mais aussi les outils qui seront utilisés pour rechercher et traiter les données ;
- les résultats attendus tant du point de vue de la forme, du contenu, que des procédures de fonctionnement.

C - LES LIVRABLES DE L'ETUDE

C1/ - Proposition pour un schéma institutionnel

Ce schéma institutionnel doit traduire les accords multipartites sur la finalité, les options, et les moyens du FIS. Les acteurs sollicités seront l'Etat et ses démembrements, les partenaires au développement, les organismes privés de développement (genre ONGs), la société civile, et les groupements des bénéficiaires.

Dans sa formulation, le schéma institutionnel doit nécessairement tenir compte du nouveau contexte de développement économique et l'avènement de la Décentralisation qui s'inscrit dans un processus de renforcement des pouvoirs transférés.

Le dispositif institutionnel du FIS ne peut ignorer les acquis, les faiblesses et les évolutions à moyen et long terme de cette politique. C'est pourquoi, il contiendra des propositions de collaboration entre les différents niveaux administratifs à l'échelon national ou central et à l'échelon décentralisé.

C2/ - Proposition pour un schéma organisationnel

Le schéma organisationnel proposé aura à établir l'organigramme du FIS, à préciser le statut et le rôle des agents impliqués. Il devra mettre aussi en évidence, les différentes positions hiérarchiques, les types de relations formelles et informelles, liant les différents intervenants, aussi bien à l'intérieur, qu'à l'extérieur du cadre organisationnel.

En tout état de cause, il devra répondre aux objectifs assignés au FIS :

- souplesse et efficacité dans l'exécution des initiatives,
- transparence et bonne gestion,
- capacité de contractualisation et de délégation de la maîtrise d'œuvre,
- durabilité des réalisations, interventions,
- décentralisation des actions.

Une analyse sur ce que pourrait représenter la nature des interfaces institutionnels, eu égard à l'expérience passée d'institutions similaires, permettra de proposer le meilleur dispositif organisationnel pour le FIS.

C3/ - Proposition pour des mécanismes opératoires

Les termes de référence appellent du Consultant les propositions qui vont permettre de rendre le FIS opérationnel.

A partir du schéma organisationnel et des types de relations fonctionnelles, il sera dégagé les dynamiques opératoires de mise en œuvre du FIS. Ces dynamiques devront dégager la trajectoire des informations et des interventions, les formes d'articulation qui seront observées, et les résultats attendus.

A ce niveau, le Consultant est invité à proposer des formes d'intervention, qui d'une part sont conformes aux objectifs du FIS (cibles visées: jeunes, femmes et suivi des conditions de vie), et d'autre part respectent les principes directeurs énoncés précédemment.

Chacun de ces principaux attendus doit à notre avis, être livré sous forme d'un document spécifique, qui servira de base pour les différents éléments de références légales du FIS: **Charte, Statut et Procédures du FIS**.

De plus, il nous semble logique de voir d'un point de vue institutionnel la place du FIS dans le dispositif mis en place dans le cadre du PNLP, et qui comprend:

- le Comité d'Orientation et de Coordination, (COC) ;
- le Secrétariat Technique de Coordination et de Suivi (STCS) ;
- le Comité Régional de Coordination et d'Appui Technique (CRCAT).

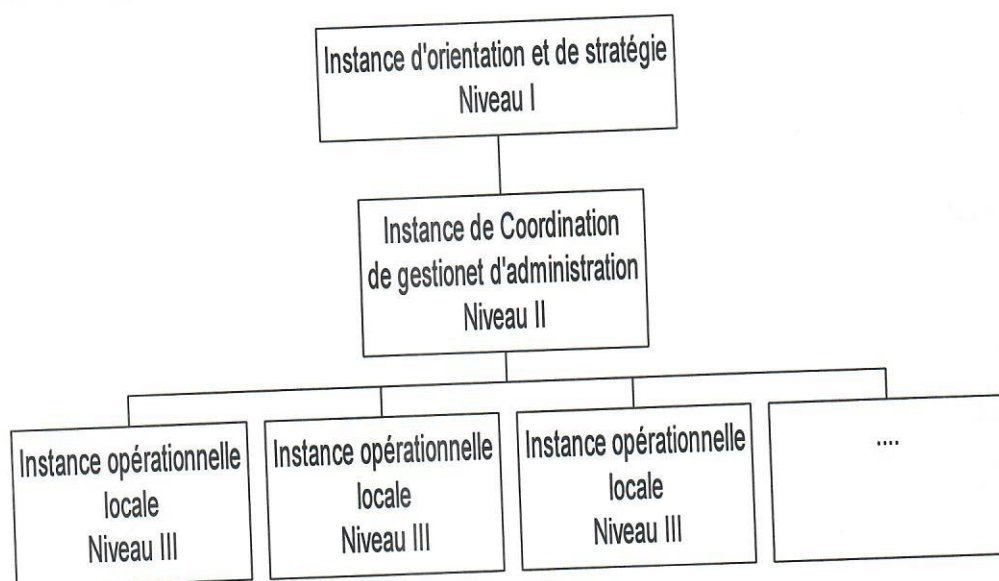
Les éléments institutionnels qui seront proposés pour le FIS devront s'articuler et s'intégrer à ce dispositif, car le PNLP reste le cadre de référence dominant et par excellence de la stratégie de l'Etat pour combattre et réduire la pauvreté au Sénégal.

2.3 - Articulation des principaux résultats de l'étude

■ Au plan interne du FIS

L'articulation des différentes composantes du dispositif du FIS, doit être garantie par la prise en compte de la dépendance entre les instances opérationnelles, par rapport aux instances de coordination et de gestion, et la relation entre celle-ci et l'instance institutionnelle de pilotage, d'orientation et d'approbation.

Ces relations doivent s'établir sur une rationalité de fonctionnement, et de mise en œuvre pour garantir une efficacité des interfaces entre le niveau local et le niveau national. Ces relations peuvent être visualisées comme suit :



Sans vouloir anticiper sur les résultats effectifs de l'étude qui vont permettre de mieux préciser les contours de ces instances, on peut à la lecture des termes de référence, dégager des indications sur leurs profils souhaitables.

Niveau 1 : Stratégie et Orientation du FIS

Ce niveau sera décrit et identifié avec des propositions du consultant sur la localisation institutionnelle, la composition de ses membres et leur rôle. Cette instance aura à s'occuper de fonctions stratégiques et de gestion des conditions critiques en rapport avec le FIS. Au titre des fonctions stratégiques, les modalités de financement et de refinancement du fonds seront, bien entendu, privilégiées.

La gestion des conditions critiques portera sur :

- le caractère prioritaire de la lutte contre la pauvreté ;
- la prise en compte par les autorités et les partenaires des effets des politiques de croissance sur la pauvreté ;
- l'implication des bénéficiaires dans la définition et la gestion des programmes ;
- l'approfondissement et la poursuite de la politique de régionalisation.

Ces conditions critiques et leur mode de gestion seront affinées et précisées par l'analyse du consultant.

Niveau 2 : Coordination, Gestion et Administration

Cette instance conçue sous forme d'une entité autonome, aura pour tâche de coordonner l'ensemble des interventions et opérations, de gérer et d'administrer les ressources matérielles et humaines du FIS. Elle travaillera sous l'autorité de l'échelon précédent, et aura des fonctions de tutelle directe, de conseil et d'assistance sur le niveau suivant (instances locales).
On peut provisoirement penser la localiser au niveau national.

Niveau 3 : Opérationnel

Les instances locales du FIS qui peuvent être des entités privées, associatives, publiques ou individuelles, sont les relais qui opéreront directement avec les bénéficiaires. Leur localisation et leur nombre seront précisés, mais il faut noter qu'elles évolueront nécessairement à l'échelon local (département ou commune). Elles opéreront sur les trois cibles du FIS tels qu'indiqués dans les termes de référence :

- promotion des activités économiques des femmes ;
- promotion des activités économiques des jeunes ;
- renforcement des capacités dans l'analyse de la pauvreté et dans l'amélioration du système de suivi des conditions de vie.

Les instances locales du FIS seront chargées de l'instruction des requêtes, de l'animation et de la participation des bénéficiaires, des décisions de financement sous certaines règles et conditions, de la contractualisation, du suivi / évaluation et de la capitalisation.

■ Au plan du FIS et de ses relations avec le PNL:

En tant qu'élément du PNL, le FIS doit être structurellement ancré dans le dispositif institutionnel de ce programme. Sans préjuger des résultats de l'étude, on peut situer la problématique de cet ancrage à trois niveaux:

- au niveau stratégique : quelles interfaces entre le FIS et le COC ;
- au niveau managerial : quelles relations de la structure de gestion du FIS avec le STCS ;
- au niveau opérationnel : quelles relations du schéma opérationnel du FIS avec le CRCAT.

Sur ces questions essentielles, le Consultant en étroite collaboration avec le commanditaire, essaiera de procédurer ces relations, en indiquant en quoi elles consistent, et comment les gérer.

III - EQUIPE D'INTERVENTION ET ROLE

1. **Mr Ababacar KANE** , Agro-économiste et Conseiller en Organisation.
2. **M. Edouard DIEME**, Economiste Senior et spécialiste en gestion des projets.
3. **M Moussa BA**. spécialisé en Droit et Economie de Développement (Doctorat).
4. **M Babacar Kébé**: Titulaire d'une Maîtrise en Droit (option "Droit des Affaires") et d'un DESS de Droit de l'Urbanisme et de la Construction

3.1 - Rôle des experts dans l'étude

Sous la conduite de M. KANE, expert en Organisation, les différents spécialistes alignés par le Consultant vont intervenir dans le cadre ci-après:

Nature du travail	Babacar KANE	Moussa BA	Diémé	Kébé
Analyse documentaire	X (05 jrs)	X (05 jrs)	X (05 jrs)	X (05 jrs)
Visite d'expériences/projets	<ul style="list-style-type: none"> • AGETIP-ADM • PPR/ASPROBE B • PDIS/FLD-ACDI (07 jrs) 	PROMER-FIDA PADDEL-AFD PNUD-Bambey FENU-Kédougou (10 jrs)	PAGF PSRCF PROGEDE FED-PMR FED-PME (07 jrs)	EVF/MFC PAAF PMIA (05 jrs)
Thèmes	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation du FIS (aspects institutionnels) • Guide opératoire (manuel de procédures) (10 jrs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes-cibles • Approches méthodologiques • Suivi et observatoire (7 jrs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des actions • Instructions des projets • Formations • Suivi et observatoire (07 jrs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanismes de financement • Aspects contractuels • Contrôles (10 jrs)

N.B : Selon cette répartition indicative, chaque Consultant est responsabilisé sur une thématique ; cependant, au cours des visites d'expériences, chaque Consultant glanera le maximum d'informations pour alimenter son homologue (dans son domaine précis de recherche ou thème spécifique).

IV - CALENDRIER DE REALISATION

Le chronogramme sera basé sur les étapes de conduite de l'étude, indiquées au chapitre II de cette proposition technique. Il tient compte du délai de quarante cinq jours imparti au Consultant pour conduire cette mission.

Le Consultant souhaiterait attirer l'attention du Commanditaire sur l'absence de spécifications sur les délais d'interaction pourtant inclus dans le délai de réalisation. Les termes de référence prévoient la constitution d'un Comité de Pilotage qui aura probablement à se prononcer sur les différentes propositions du Consultant. Cependant, les délais de cette réaction ne sont pas expressément indiqués, bien qu'ils puissent s'avérer critiques compte tenu de l'échéance prévisionnelle de fin de l'étude.

En effet, dans le seul paragraphe où il est fait mention des délais (page 4, dernier paragraphe) "les résultats doivent être disponibles au plus tard en fin Juin 1999".

En faisant l'hypothèse d'un délai de réaction du Comité de Pilotage de cinq jours à chaque fois, il ne restera alors qu'environ trente jours calendaires pour réaliser techniquement une si importante étude.

Sous cette réserve, le Consultant propose le chronogramme ci-après basé sur une date de démarrage au plus tard de l'étude fixée au **15 mai 1999**.

Les principales activités sont regroupées de manière homogène en phases et les simulations de délais sont obtenues à partir du logiciel MS-Project nourri de données tirées de notre propre expérience d'activités similaires.

Le Consultant organisera son intervention en quatre phases opérationnelles et une phase administrative (préliminaires de démarrage). Il faut noter qu'au terme de chaque phase des extraits sont soumis à l'approbation du commanditaire qui sera ainsi étroitement associé au déroulement de l'étude.

Phase 0 : Préliminaires

Au cours de cette phase, le Commanditaire et le Consultant entreprendront ensemble toutes les activités pour le démarrage effectif de l'étude :

- Notification écrite du marché par le Commanditaire, et signature du contrat de prestation de services.
- Accréditation du Consultant auprès des partenaires qui seront approchés dans le cadre de cette étude.
- Collecte des documents de référence, dont la plupart proviendront de la base de données du Commanditaire.
- Préparation des outils méthodologiques, notamment le guide d'entretien.
- Rédaction par le Consultant et la soumission au Comité de Pilotage, d'un Rapport d'Orientation Méthodologique (ROM). Ce rapport bien que non contractuel, est utile pour préciser les termes de références et certains paramètres clefs de l'étude, comme les délais, les personnes et structures à rencontrer, le champ de l'étude et les principales questions à investir.

Cette phase s'achève avec le dépôt du présent ROM (le 25 Juin 99) et sa validation quatre (4) jours plus tard.

Phase 1 : Collecte des données

Elle portera sur l'exploitation des données primaires et secondaires collectées lors de la phase précédente. Cette exploitation se fera dans le sens exposé dans la méthodologie réprécisée plus haut.

Cette phase sera sanctionnée par la production d'un document à usage interne appelé Rapport d'Evaluation Situationnelle, surtout destiné à l'équipe de consultants pour niveler son information avant que chaque expert n'investisse son domaine spécifique.

Le Commanditaire pourra, à titre indicatif, en disposer pour son information d'abord, mais également pour être en mesure de mieux comprendre la justification de certaines propositions qui seront faites par la suite.

Cette phase est prévue pour durer jusque vers la mi-juillet.

Phase 2 : Production des ébauches de résultats

Elle va consister à l'élaboration des principaux attendus de cette étude, à savoir le schéma institutionnel, le cadre organisationnel, les modalités de fonctionnement du FIS. Les propositions du Consultant seront consignées dans un rapport qui devrait être livré dans la première semaine du mois d'Août (03 Août 99 tentativement), comme cela ressort du diagramme ci-joint.

Phase 3: Validation :

Cette phase est consacrée au processus de validation des propositions contenues dans le rapport provisoire de l'étude.

Cette validation pourrait intervenir lors d'une réunion du Comité de Pilotage qui se tiendra dans les meilleurs délais possibles, pour respecter l'échéancier de l'étude.

Phase 4: Rapport final

Cette phase est consacrée au processus de finalisation du rapport de l'étude, à partir du rapport provisoire du consultant et des amendements formulés par le Comité de Pilotage.

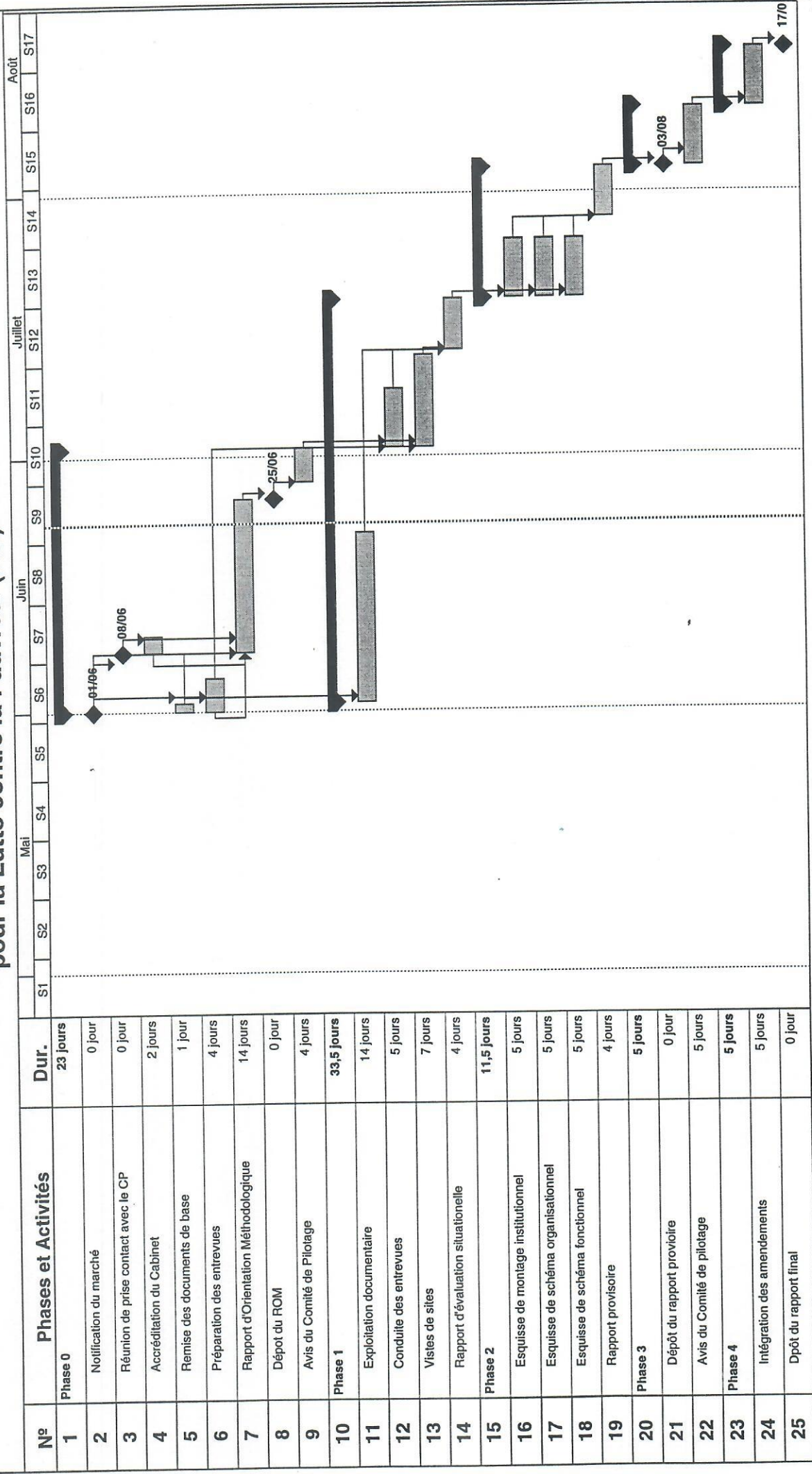
A ce niveau, les délais critiques concernent la réaction du Comité, et le temps qu'il faudra au Consultant pour intégrer les amendements souhaités.

En adoptant les hypothèses optimistes, le rapport final devrait être disponible le 17 Août 1999 au plus tard, afin de satisfaire l'exigence du Commanditaire sur la durée de l'étude (45 jours).

ANNEXE

CHRONOGRAMME

Montage institutionnel d'un Fonds d'Investissement Social pour la Lutte contre la Pauvreté (FIS).



N°	Phases et Activités	Dur.
1	Phase 0	23 jours
2	Notification du marché	0 jour
3	Réunion de prise contact avec le CP	0 jour
4	Accréditation du Cabinet	2 jours
5	Remise des documents de base	1 jour
6	Préparation des entretiens	4 jours
7	Rapport d'Orientation Méthodologique	14 jours
8	Dépôt du ROM	0 jour
9	Avis du Comité de Pilotage	4 jours
10	Phase 1	33,5 jours
11	Exploitation documentaire	14 jours
12	Conduite des entretiens	5 jours
13	Vistes de sites	7 jours
14	Rapport d'évaluation situationnelle	4 jours
15	Phase 2	11,5 jours
16	Esquisse de montage institutionnel	5 jours
17	Esquisse de schéma organisationnel	5 jours
18	Esquisse de schéma fonctionnel	5 jours
19	Rapport provisoire	4 jours
20	Phase 3	5 jours
21	Dépôt du rapport provisoire	0 jour
22	Avis du Comité de pilotage	5 jours
23	Phase 4	5 jours
24	Intégration des amendements	5 jours
25	Dpôt du rapport final	0 jour

Projet: FIS	Jalon	Fractionnement reporté	Tâches externes
Date: 23 Jul	Récapitulative	Jalon reporté	Récapitulatives du projet
	Tâche reportée	Avancement reporté	

Juillet 1999

Lundi	Mardi	Mercredi	Judi	Vendredi	Samedi	Dimanche
			01	02	03	04
	Avis du Comité de Pilotage; 4 jours			Conduite des entrevues; 5 jours Vistes de sites; 7 jours		
05	06	07	08	09	10	11
	Conduite des entrevues; 5 jours	Vistes de sites; 7 jours				
12	13	14	15	16	17	18
Vistes de sites; 7 jours			Rapport d'évaluation situationnelle; 4 jours			
19	20	21	22	23	24	25
Rapport d'éval			Esquisse de montage institutionnel; 5 jours Esquisse de schéma organisationnel; 5 jours Esquisse de schéma fonctionnel; 5 jours			
26	27	28	29	30	31	
Esquisse de Esquisse de s Esquisse de s			Rapport provisoire; 4 jours			

Août 1999

Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
						01
				Rapport provisoire; 4 jours		
02	03	04	05	06	07	08
Rapport provisoire; 4 jours		Avis du Comité de pilotage; 5 jours				
	Dépôt du rapport provisoire					
09	10	11	12	13	14	15
Avis du Comité de pilotage; 5 jours		Intégration des amendements; 5 jours				
16	17	18	19	20	21	22
Intégration des amendements; 5 jours		Dpôt du rapport final				
23	24	25	26	27	28	29
30	31					