



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS
(ISGEO)**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES
en vue de l'obtention de la
Maîtrise Professionnalisée de Gestion des Entreprises et Organisations
(MPGEO)



**INDICATEURS DE PERFORMANCE TECHNIQUES ET
FINANCIERS DANS LA GESTION D'UN PROJET BANQUE
MONDIALE : Cas du Programme de Services Agricoles et appui
aux Organisations de Producteurs (PSAOP) Composante Institut
Sénégalais de Recherches Agricoles (ISRA)**

Bibliothèque du CESAG



107413

Présenté par : Mme Flore TCHIBOZO JAMES
Sous la direction de M. Mame Moussé NDOYE,
Professeur vacataire au CESAG

Promotion 2001-2003

M0027MPGEO04

2



DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- Mes parents et à toute ma famille,
- Mon mari,
- Mes enfants,
- Mes amis et à toutes les personnes qui me sont chères

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements à :

- Dr Papa Abdoulaye SECK, Directeur Général de l'ISRA,
- Dr Taib DIOUF, Directeur Scientifique de l'ISRA
- Dr Jean Pierre NDIAYE, Conseiller Technique N°1 du Directeur Général de l'ISRA,
- Dr Mamadou MBAYE, Conseiller Technique du Directeur Général de l'ISRA, mon Maître de mémoire
- Dr Aly NDIAYE, Responsable de la formation à l'ISRA,
- M. Moussa NDOYE, Auditeur Interne de l'ISRA,
- M. Ibrahima DIOUF, Agent Comptable Particulier de l'ISRA,
- M. Moussa KA, Secrétaire Général de l'ISRA,
- Mamady Mané NDAO, Responsable du Service Administratif.
- M. Ndiaga DIENG, Chargé de mission au Bureau d'Etudes et de Consultations de l'ISRA,
- Jacob DIATTA, Chef Comptable,
- M. Yaoude FAYE, Superviseur Comptable à l'ISRA,
- MM. Modiane DIAHAM, Maguette SECK et Yéro MBALLO du Bureau du Courrier,
- Tout le personnel de la Direction Générale de l'ISRA,

- M. Mame Moussé NDOYE, professeur vacataire au CESAG, mon Directeur de mémoire
- Tout le corps professoral de la MPGEO/ Soir du CESAG,
- Tout le personnel du CESAG
- Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail

Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

INDEX DES ABREVIATIONS

ANCAR	Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural
ASPRODEB	Association Sénégalaise pour la Promotion des Petits Projets de Développement à la Base
BM	Banque Mondiale
CNRA	Centre National de Recherches Agricoles
CRA	Centre de Recherches Agricoles
CRZ	Centre de Recherches Zootechniques
DDI	Direction des Dettes et Investissements
EPIC	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
EPST	Etablissement Public à caractère Scientifique et Technique
FNRAA	Fonds National de Recherche Agricole et Agroalimentaire
ISRA	Institut Sénégalais de Recherche Agricole
IDA	Association Internationale pour le Développement
ITA	Institut de Technologie Alimentaire
LNERV	Laboratoire National d'Élevage et de Recherches Vétérinaires
MA	Ministère de l'Agriculture
OP	Organisations de Producteurs
PSAOP	Programme de Services Agricoles et appui aux Organisations de Producteurs
SNRAA	Système National de Recherche Agricole et Agroalimentaire

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
Introduction Générale.....	7
Définition du terme « indicateur de performance ».....	8
Présentation du PSAOP.....	9
Organisation du PSAOP.....	10
<u>1^{ère} Partie</u> : Les indicateurs de performance techniques et financiers utilisés dans la gestion des projets banque mondiale	18
<u>Chapitre 1</u> : Les indicateurs techniques.....	20
1.1. Présentation.....	20
1.2. Le respect des procédures de passation des marchés dans les délais.....	20
1.2.1. Justification de la passation des marchés.....	21
1.2.2. Importance de l'accord de crédit.....	21
1.2.3. Le rôle de l'Emprunteur et de la Banque dans le processus de passation des marchés.....	22
1.2.4. Les principes directeurs de la Banque dans la passation des marchés....	25
1.2.5. La notion d'éligibilité aux contrats sous financement Banque mondiale.....	26
1.2.6. Les avis de non objection.....	26
1.2.7. Les méthodes de passation des marchés.....	27
1.2.8. Les délais conseillés dans l'exécution des marchés.....	29
<u>Chapitre 2</u> : Les indicateurs financiers.....	30
2.1. Le respect des procédures de décaissement.....	30
2.1.1. Les procédures générales de retrait des fonds.....	30
2.1.2. Les méthodes de retrait de fonds utilisés.....	34
2.1.3. Comment éviter le retard dans le processus de décaissement.....	37
2.2. La budgétisation du fonds de contrepartie.....	39
2.3. L'utilisation du Rapport de Suivi Financier.....	40
2.3.1. Présentation du Rapport de Suivi Financier.....	40
2.3.2. Principes fondamentaux.....	40
2.3.3. Contenus fondamentaux.....	40

	<u>Page</u>
<u>2^{ème} Partie : Les indicateurs de performance techniques et financiers dans la gestion du PSAOP - composante ISRA</u>	42
<u>Chapitre 1 : Les indicateurs techniques</u>	43
1.1. Le suivi des engagements.....	45
1.1.1. Les procédures d'engagements utilisés.....	45
1.1.2. Le suivi du volet formation et appui scientifique et technique	49
1.1.3. Le volet service de consultants.....	50
1.1.4. L'acquisition des équipements, fournitures et matériel technique.....	52
1.1.5. Redimensionnement et réhabilitation des infrastructures de recherche.....	54
<u>Chapitre 2 : Les indicateurs financiers</u>	57
2.1. Le suivi des décaissements.....	57
2.1.1. Les décaissements sur le crédit IDA.....	57
2.2. Les règlements des taxes et frais de douanes.....	63
2.3. Les décaissements sur le fonds de contrepartie.....	63
2.4. Le délai de règlement des factures du PSAOP à l'ISRA.....	63
<u>Chapitre 3 : Recommandations</u>	66
3.1. Amélioration de la mise en œuvre des marchés.....	66
3.2. Le relèvement du taux de décaissement.....	67
3.3. Les règlements sur le fonds de contrepartie.....	68
3.4. Coordination interne du PSAOP.....	69
3.5. Le délai de règlement des factures.....	69
Conclusion.....	70
Bibliographie.....	72
Annexes.....	73-82

INTRODUCTION GENERALE

Le secteur agricole, à côté des autres secteurs de l'économie, joue un rôle prépondérant dans le développement des pays du monde en général, de l'Afrique et du Sénégal en particulier où l'agriculture est la principale occupation de la majorité de la population. En effet, une grande part des recettes en devises provient du secteur agricole avec les exportations d'arachide qui se situent au troisième rang après les exportations des produits de la pêche et le tourisme.

Or, la plupart des ménages pauvres vivent dans les zones rurales et leurs principaux revenus proviennent de l'agriculture. Il était donc urgent d'entreprendre des actions en vue de développer ce secteur. Voilà pourquoi, les pouvoirs publics sénégalais ont entrepris une politique de réduction de la pauvreté caractérisée par la mise en place de divers programmes de développement en faveur des populations défavorisées. C'est dans cette optique que se situe le Programme de Services Agricoles et d'appui aux Organisations de Producteurs (PSAOP) qui constitue l'objet de notre étude et dont le but est la réduction de la pauvreté à travers l'appui aux changements technologiques et aux innovations dans les secteurs productifs de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche, de la sylviculture et de l'agroalimentaire.

L'objectif visé par notre étude intitulée « indicateurs de performance techniques et financiers du PSAOP - composante ISRA » est de voir :

- quelles sont les performances réalisées par l'ISRA dans le cadre de la gestion technique et financière du PSAOP,
- le niveau de réalisation des objectifs qui lui sont assignés

pour permettre aux responsables de l'Institut de prendre toutes les mesures correctives nécessaires en vue du passage à la deuxième phase du programme.

Pour cela, nous avons choisi des indicateurs de performance techniques et financiers tels que le respect des procédures de passation des marchés et de décaissement dans les délais ainsi que l'utilisation du rapport de suivi financier (RSF).

Ce choix se justifie par l'importance de la maîtrise des procédures de passation des marchés et de décaissement dans le bon fonctionnement des projets sous financement Banque mondiale. En effet, elle constitue la principale pour ne pas dire l'unique conditionnalité pour le décaissement des fonds de ces projets. L'argent étant le « nerf de la guerre », la disponibilité

des fonds à temps opportun est un gage pour l'atteinte des objectifs de tout projet quel qu'il soit.

Quant à l'utilisation du RSF, elle permet d'avoir un bon suivi de la gestion des fonds alloués.

La démarche méthodologique adoptée est d'abord une revue de la littérature sur les indicateurs de performance ci-dessus mentionnés à travers le site Internet de la Banque mondiale et la documentation sur les procédures de passation des marchés et de décaissement. Ensuite nous avons exploité les documents afférents au programme et les données collectées lors de nos entretiens avec différents responsables du PSAOP à savoir le chargé des décaissements à la DDI et les différentes personnes impliquées dans la gestion du PSAOP au niveau de l'ISRA. Ces informations recueillies nous ont permis de mesurer les performances techniques et financières de la composante ISRA du PSAOP en utilisant le taux d'engagement qui est le rapport entre le montant total des contrats signés et le montant total des crédits alloués et le taux de décaissement qui est le rapport entre le montant total des décaissements effectifs et celui des crédits alloués. Enfin, nous avons analysé les résultats obtenus et avons terminé notre étude par les recommandations aux différents problèmes rencontrés.

Cependant, le PSAOP étant un programme exécuté par plusieurs composantes mais dont la gestion financière est confiée à la DDI, il aurait été plus intéressant de mesurer ses performances techniques et financières dans sa globalité. Toutefois, le temps imparti ainsi que les contraintes liées à notre travail ne nous permettant pas de réaliser une telle étude, nous avons limité notre étude à la composante ISRA.

Définition du terme « indicateur de performance »

Un indicateur de performance est un indice de quantité et de qualité se rapportant à un aspect spécifique de la performance d'une entreprise ou à une norme de service qui permet essentiellement d'établir l'efficacité et la productivité de l'entreprise. Il exprime le niveau de la performance réelle réalisée par rapport à l'un des objectifs inscrits au programme d'une société, simplifiant ainsi une opération d'évaluation autrement complexe.

Cette définition montre l'importance des indicateurs de performance pour la détermination de l'efficacité et de la productivité. A ce titre, Saucier (1994) présente la performance comme

« la juxtaposition de l'efficacité, de l'efficience, du bien fondé d'une organisation ». Pour réaliser ses objectifs de gestion, une société doit viser les niveaux les plus élevés du barème de l'efficacité et de la productivité. L'efficacité apprécie la façon dont les ressources d'une société sont utilisées à leur niveau optimum pour produire le service. Elle évalue également la mesure dans laquelle les objectifs déterminés (définis spécifiquement avec réalisme) sont atteints. Quant à l'efficience, elle apprécie le niveau de réalisation des résultats escomptés au meilleur coût.

Présentation du PSAOP

Par accord de crédit n° 3219 SE signé le 14 octobre 1999 à Washington, l'Association Internationale de Développement (AID-membre du groupe de la Banque Mondiale) a accordé au gouvernement du Sénégal un concours financier d'un montant de vingt millions deux cent mille (20 200 000) DTS (Droits de Tirages Spéciaux) destiné au financement des différentes catégories de dépenses (annexe1) de la première phase du Programme des Services Agricoles et d'Appui aux Organisations de Producteurs (PSAOP). Le crédit IDA finance à 100% les dépenses afférentes aux différentes catégories du PSAOP à l'exception de celles relatives aux catégories Génie civil, fournitures et équipements dont les 20% sont à la charge du gouvernement du Sénégal et représente la contribution financière de l'Etat au fonctionnement du PSOAP.

Le PSAOP se fixe comme principaux objectifs :

- a) d'accroître la production et les revenus des petits exploitants agricoles grâce à l'évolution technologique ;
- b) de répondre de façon équilibrée aux besoins identifiés par les différentes catégories de ruraux, tenant compte notamment des besoins spécifiques des populations démunies, des femmes et des jeunes ruraux.

La mise en œuvre du programme se fera en trois phases :

- ◆ une première phase de trois ans, consacrée à la mise en place des réformes institutionnelles permettant aux institutions publiques d'être autonomes et comptables des résultats et aux organisations des producteurs de formuler leur propre demande en matière de recherche par exemple ;

- ◆ une deuxième phase de trois ans qui sera une phase de consolidation des acquis de la première au terme de laquelle les agences de recherches (ISRA, ITA) et de conseil agricole (ANCAR) devraient être en mesure de répondre à la demande des producteurs qui devraient prendre en charge une part croissante des coûts des services qu'ils reçoivent ;
- ◆ une troisième phase de quatre ans dont l'objectif sera d'assurer la durabilité à long terme du système mis en place aux phases précédentes.

Les dates importantes du PSAOP

- Date de signature de l'Accord de crédit : 14 octobre 1999,
- Date d'entrée en vigueur : 03 mai 2000
- Date de Clôture de la première phase : 30 juin 2003.

Il faut signaler que la date de clôture de la première phase du crédit a été prorogé au 31 décembre 2004, soit un délai supplémentaire de 18 mois en raison du retard enregistré dans l'exécution de certaines activités du Programme.

Organisation du PSAOP

La mise en œuvre du PSAOP se fait à travers sept composantes qui sont autant d'agences d'exécution. Chacune de ces agences d'exécution a un programme de travail et un budget bien définis au titre d'une composante. Ainsi, l'exécution des composantes est entièrement délimitée de façon à assurer un maximum de souplesse.

Les différentes composantes du PSAOP sont :

- le Fonds National de Recherches Agricoles et Agro Alimentaires (FNRAA) qui finance la recherche,
- l'Institut Sénégalais de Recherche Agricole (ISRA) et l'Institut de Technologie Alimentaire (ITA) qui s'occupent du volet recherche,
- l'Agence Nationale de Conseil Agricole et Rurale (ANCAR) chargée du conseil agricole
- l'Association Sénégalaise pour la Promotion du Développement à la Base (ASPRODEB) représentant les producteurs ;
- le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage ;

- la Direction de la Dette et de l'Investissement du Ministère de l'Economie et des Finances chargée de la coordination financière et de la passation des marchés.

Il faut noter que le Programme Pastoral Pilote logé à la Direction de l'Elevage est une sous composante de l'ANCAR.

Composante FNRAA

Le Fonds National de Recherches Agricoles et Agroalimentaires (FNRAA) a été créé dans le cadre du PSAOP pour financer, sur une base compétitive, des projets de recherche agricoles et agroalimentaires considérés comme prioritaires par l'Etat, le SNRAA, les partenaires au développement et les utilisateurs des résultats de la recherche. La vision du FNRAA est de créer les conditions d'un financement diversifié et durable de la recherche agricole et agroalimentaire sénégalaise.

Composante ANCAR

L'Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural (ANCAR) est une société publique/privée créée dans le cadre du PSAOP et dont la mission est le conseil agricole et rural sur l'ensemble du territoire sénégalais.

Le volet vulgarisation agricole assuré par l'ANCAR dans le cadre du PSAOP est caractérisé par :

- a) le conseil agricole et rural dans le cadre d'accords contractuels entre l'ANCAR et les communautés rurales ou les Organisations de Producteurs (OP)
- b) le renforcement de l'ANCAR par un programme de formation du personnel à tous les niveaux sur les aspects techniques de l'agriculture, la gestion, les méthodes de communication et de conseil agricole et rural ;
- c) le renforcement de la collaboration entre l'ANCAR et les organisations de producteurs
- d) la mise en œuvre d'une série de programmes pour : i) promouvoir l'utilisation des médias pour compléter les activités de terrain ; ii) promouvoir la prise en compte systématique des besoins spécifiques en conseil agricole et rural des femmes engagées dans les activités de production, de transformation et de commercialisation, iii) entreprendre en

collaboration avec les services de l'Élevage, le Programme Pastoral Pilote (PPP) destiné à mettre à l'essai des techniques de gestion communautaire des ressources pastorales.

Composante ASPRODEB

L'Association Sénégalaise pour la Promotion des Petits Projets de Développement à la Base (ASPRODEB) a un statut juridique d'ONG. Elle réunit les membres du CNCR (Conseil National de Concertation et de Coopération des Ruraux), l'APCR (Association des Présidents de Conseils Ruraux) et quelques autres groupements.

Cette composante du PSAOP cible en particulier le renforcement des capacités professionnelles des organisations de producteurs à travers les actions suivantes :

- a) Aide aux OP pour promouvoir des comités régionaux et locaux en vue d'assurer l'évaluation et la sélection des propositions de sous-projets, ainsi que le suivi de leur exécution
- b) Fourniture de services de consultants et de conseils en gestion pour aider les OP à mettre en œuvre des activités économiques, y compris l'apport de compétences techniques spécialisées dans le domaine agricole, la préparation de la documentation nécessaire aux demandes de crédit et la gestion des micro-entreprises et établissement d'un fonds d'incitation destiné à soutenir des initiatives novatrices
- c) Encouragement et appui des activités participatives de développement de technologies entre la recherche agricole et agroalimentaire, le conseil agricole et rural et les OP.

Composante Ministère de l'Agriculture

Le PSAOP appuie le ministère de l'Agriculture dans les domaines suivants :

- a) Décentralisation de ses services à l'échelle régionale et départementale
- b) Acquisition de moyens de travail (véhicules, fournitures informatiques)
- c) Mise en place d'un système de collecte et d'analyse des données efficace, fiable et rapide
- d) Formation du personnel
- e) Réhabilitation/construction du siège du MA
- f) Privatisation des services de lutte phytosanitaire et de multiplication des semences

Il faut également noter que la coordination technique du PSAOP est assurée par le Ministère de l'Agriculture à travers la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE) et la Direction de l'Analyse, de la Prévision et des Statistiques (DAPS).

Composante DDI

Le montage institutionnel du PSAOP est inédit en ce qui concerne la gestion financière. En effet, c'est la première fois qu'un Programme de ce type n'est ni piloté par une cellule de coordination de type classique, ni géré par la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement du Ministère de tutelle technique.

La coordination financière du PSAOP a été confiée à la Direction de la Dette et de l'Investissement du Ministère de l'Économie et des Finances, à travers une cellule composée d'un chargé des décaissements et d'un spécialiste en passation des marchés placée sous l'autorité du Directeur.

Le premier est chargé entre autres du suivi et de la reconstitution du compte spécial, du règlement des dépenses engagées par les agences d'exécution et de veiller au respect des procédures de l'IDA en matière de décaissements.

Le spécialiste en passation des marchés appuie les différentes composantes dans le processus de planification, de passation et de suivi des marchés.

Cette option participe à la volonté partagée de la Banque Mondiale et du Sénégal de responsabiliser davantage les services publics de l'emprunteur et d'arriver à moyen terme, si l'expérience s'avérait concluante, à faire gérer les emprunts extérieurs comme les ressources nationales.

Composante ITA

L'Institut de Technologie Alimentaire (ITA) est un institut de recherche développement créé par la loi 63-11 du 05 février 1963. Il est sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat et jouit du statut d'Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST).

L'ITA est chargé essentiellement de la valorisation des ressources alimentaires locales. A ce titre il :

- guide et coordonne les recherches et les études sur le traitement, la transformation, le conditionnement, la conservation et l'utilisation des produits alimentaires locaux dans le but de promouvoir l'implantation d'industries correspondantes ;
- développe de nouvelles ressources alimentaires dérivées des productions locales qui soient d'une bonne valeur nutritive et adaptées au goût ainsi qu'au pouvoir d'achat des consommateurs ;
- aide au contrôle de la qualité des produits alimentaires aux stades de la production, de la commercialisation, de l'importation et de l'exportation ;
- participe à la formation des corps de métiers de l'alimentation.

Composante ISRA

La présentation détaillée ci-après s'explique par le fait que l'ISRA est le sujet de notre étude.

L'Institut sénégalais de Recherches agricoles (I.S.R.A) est créé par loi n°74-53 du 04/11/1974 avec le statut d'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC). L'ISRA a changé de statut avec la loi 97-13 du 02/07/1997 qui en a fait un Etablissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST). Il est placé sous la tutelle technique du Ministère de l'Agriculture et de l'Hydraulique et sous la tutelle financière du Ministère de l'Economie et des Finances.

L'I.S.R.A a pour principale mission la recherche agricole au service du développement. Son rôle est

- d'entreprendre et de développer les recherches sur les productions végétales, animales et halieutiques intéressant le développement économique et social du Sénégal et notamment en fonction des objectifs définis par le Gouvernement ;
- de produire les innovations techniques appropriées utilisables par les agriculteurs, les éleveurs, les pêcheurs des différentes régions du pays et susceptibles d'améliorer ou d'engendrer de nouvelles sources de revenus et d'emploi en milieu rural;
- promouvoir la formation de chercheurs nationaux ;

- contribuer à la diffusion des résultats de la recherche auprès des acteurs du développement agricole.

Par ailleurs, l'ISRA produit des vaccins vétérinaires destinés à la protection du cheptel national, sous-régional et même internationale et des semences végétales pré bases.

Ses organes de gouvernance sont :

- le Conseil d'Administration qui s'appuie sur :
 - le Comité de Direction pour des avis sur la gestion administrative, comptable et financière
 - le Comité Scientifique et Technique pour des avis consultatifs sur les aspects relatifs à la gestion scientifique de l'Institut
- le Directeur Général (voir annexe 2) qui est assisté au siège :
 - d'un Directeur Scientifique pour la gestion des activités de recherche,
 - d'un Secrétaire Général pour la gestion administrative et technique,
 - d'un Agent Comptable Particulier pour la gestion comptable et financière.

Le Directeur Général est également assisté d'un Contrôleur de gestion, d'un Auditeur interne et de conseillers dont le nombre ne peut excéder trois.

Pour la mise en œuvre des activités de recherche, l'ISRA dispose de cinq (5) centres et laboratoires nationaux, six (6) centres régionaux et quatre (4) structures spéciales.

Centres et laboratoires nationaux :

- Laboratoire National d'Elevage et de Recherches Vétérinaires (LNERV)
- Laboratoire National de Recherches sur les Productions Végétales (LNRPV)
- Centre National de Recherches sur les Productions Forestières (CNRF)
- Centre de Recherches Océanographiques de Dakar Thiaroye (CRODT)
- Centre d'Etudes Régional pour l'Amélioration de l'Adaptation à la Sécheresse (CERAAS)

Centres Régionaux :

- Centre de Recherches Agricoles de Saint-Louis
- Centre National de Recherches Agricoles de Bambey
- Centre pour le Développement de l'Horticulture de Cambérène

- Centre de Recherches Zootechniques de Kolda
- Centre de Recherches Agricoles de Djibélor à Ziguinchor
- Centre de Recherches Zootechniques de Dahra

Structures spéciales

- Le Bureau d'Etudes et de Consultation (BEC)
- Le Bureau d'Analyses Macroéconomiques (BAME)
- L'Unité d'Information et de Valorisation (UNIVAL)
- L'Unité de Production de Semences et de Vaccins : ISRA Production

Rôle du PSAOP dans le développement de l'ISRA et de l'ITA

Le PSAOP appuie le développement de l'ISRA et de l'ITA notamment par :

- a) l'amélioration de l'organisation et la gestion des activités de recherche en vue de resserrer les liens avec les services de vulgarisation et les producteurs ;
- b) le rehaussement de la qualité et l'efficacité de la recherche grâce à la coopération avec d'autres organismes de recherches ;
- c) l'amélioration de la gestion des ressources financières de l'ISRA et de l'ITA en vue de permettre aux chercheurs de disposer de leurs fonds à temps opportun ;
- d) la rationalisation de l'infrastructure de la recherche dans le but de réduire les coûts récurrents grâce à la consolidation et à la fermeture des sous-stations et laboratoires redondants (au niveau de l'ISRA) et à l'amélioration de l'infrastructure et de l'entretien de l'équipement ;
- e) le rehaussement des qualifications du personnel à travers des formations à court et long terme.

Intérêt de l'étude

Cette étude peut non seulement servir à l'ISRA comme indiqué ci-dessus et à d'autres responsables de projets sous financement Banque mondiale, mais également faire l'objet de consultations par les futurs stagiaires ou toute autre personne à la recherche d'informations

sur le thème développé. De plus, elle permet au stagiaire que je suis, de mettre en pratique les connaissances acquises tout au long de la formation.

Pour cela, nous avons adopté le plan de travail suivant :

- 1^{ère} partie : les indicateurs de performance techniques et financiers utilisés dans la gestion des projets de la Banque mondiale
- 2^{ème} partie : indicateurs de performance techniques et financiers dans la gestion du PSAOP par l'ISRA

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1^{ère} Partie :

**Indicateurs de performance techniques et
financiers utilisés dans la gestion des projets**

Banque mondiale

La Banque mondiale qui comprend la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) et l'Association internationale de développement (IDA), a pour mission fondamentale de promouvoir le progrès économique et social des pays en développement qui en sont membres. A cet effet, la Banque leur prête des capitaux, leur fournit des conseils et encourage la participation d'autres investisseurs au développement de ces pays.

La BIRD appartient à ses Etats membres qui sont aussi membres du Fonds monétaire international (FMI) et la plupart de ses ressources proviennent d'emprunts sur les marchés financiers mondiaux, du remboursement de ses prêts et de ses bénéfices.

Quant à l'IDA, elle aide les pays en développement ayant un très faible revenu par habitant en leur octroyant des crédits assortis de conditions beaucoup plus avantageuses que celles des prêts de la BIRD. Ses ressources proviennent principalement des contributions versées par ses Etats membres.

Bien que juridiquement et financièrement distincte de la BIRD, l'IDA partage le même personnel et les projets qu'elle finance doivent répondre à des critères aussi rigoureux que ceux de la BIRD. Parmi ces critères, nous pouvons citer les procédures de passation de marchés et de décaissement dont le respect et la maîtrise sont indispensables pour la réussite de tout projet sous financement banque mondiale.

Chapitre 1 : LES INDICATEURS TECHNIQUES

1.1) PRESENTATION

Chaque projet a ses indicateurs techniques qui lui sont propres quel que soit son domaine d'intérêt selon qu'il s'agisse d'un projet sur la santé, l'éducation, l'agriculture ou les infrastructures. Les indicateurs techniques diffèrent donc d'un projet à un autre et il est très difficile voire impossible d'avoir un modèle type qui s'adapterait à tous les projets.

Toutefois, le respect des procédures de passation des marchés dans les délais s'applique à tous les projets sous financement Banque mondiale.

1.2) LE RESPECT DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES DANS LES DELAIS

Les Statuts de la Banque lui confèrent la responsabilité fiduciaire de **veiller à ce que les prêts qu'elle accorde servent exclusivement aux fins spécifiées**, en tenant compte des considérations d'économie et de rendement et sans s'interférer dans les affaires politiques ou extra économiques.

Pour cela, la Banque a institué des directives à respecter par les emprunteurs dans le cadre de la passation des marchés de fournitures et de travaux et des contrats de services nécessaires aux projets financés par la Banque, ainsi que des procédures d'examen des décisions prises par les emprunteurs en matière de passation des marchés.

Les règles applicables en matière de passation des marchés de fournitures et de travaux et des contrats de services financés par les prêts de la Banque sont décrites en détail dans les directives concernant la passation des marchés et celles applicables à l'emploi de consultants. Ces directives ont été approuvées par les Administrateurs de la Banque et sont incorporées dans l'Accord de Prêt.

Par conséquent, la maîtrise des procédures de passation des marchés est d'une importance vitale pour la réalisation des projets Banque mondiale. Il a été remarqué que plus de 80 % des fonds des projets financés par la Banque sont décaissés par voie de marché dûment signé et approuvé. Ainsi, toute lenteur dans ce processus de signature et d'approbation aura des répercussions négatives sur l'exécution du marché concerné et du projet dans sa globalité.

1.2.1) Justification de la passation des marchés

Quelle que soit la législation en référence dans un pays, l'objectif visé par la passation des marchés est d'acquérir des ouvrages, produits et services de qualité à des prix compétitifs.

La passation des marchés dans un projet sous financement Banque mondiale se justifie par :

- l'énormité et les conséquences néfastes des pertes que pourraient causer les erreurs ou le manque de transparence ;
- l'importance des sommes en jeu qui devrait inciter à toujours rechercher le rapport qualité/prix ;
- la concurrence limitée qui conduit souvent à un renchérissement des coûts des produits ou services.

C'est pour cette raison que le rôle de la Banque dans les procédures de passation des marchés est davantage une vérification du respect des règles dès lors que dans ses principes directeurs le personnel de la Banque ne devrait pas s'interférer dans les prérogatives de l'emprunteur qui est seul responsable de l'exécution des activités.

Les principales règles qui font l'objet d'une attention particulière dans cette vérification sont :

- Le respect des dispositions de l'accord de crédit qui fait référence aux directives, notamment dans ses aspects éligibilité des dépenses, pour s'assurer de leur concours à l'atteinte des objectifs du projet et procédures de gestion administrative et financière.
- La conformité des décisions d'attribution de marchés aux dossiers de consultation (Dossiers d'Appel d'Offres pour les marchés de travaux ou de fournitures/équipements et Demande de Proposition pour les contrats de consultants).
- Le respect des clauses des contrats signés et le souci de paiement des produits et services dans les délais requis .

1.2.2) Importance de l'accord de crédit

L'un des documents les plus importants d'un projet sous financement Banque mondiale est l'Accord de Crédit de Développement (ACD) qui définit les objectifs visés, décrit les activités à financer sur le crédit et fixe les règles pour la gestion des fonds et la passation des marchés.

L'accord de crédit est un traité gouverné par le droit international. A ce titre, il fait office de loi entre les deux parties et prévaut sur la législation nationale. Ainsi, les règles de passation des marchés s'appliquent même si la législation nationale prévoit des règles différentes.

L'accord de crédit fait référence à l'annexe passation des marchés et dans cette annexe il est décrit :

- les types de marchés à financer (travaux, fournitures et services de consultants)
- la nécessité de regrouper les dépenses similaires pour éviter le fractionnement
- les seuils pour les différentes méthodes de passation des marchés autres que l'appel d'Offres International
- les conditions de recrutement et d'emploi des consultants
- le seuil de l'examen préalable (niveau à partir duquel la non objection est requise)
- la publication et la mise à jour d'un plan de passation des marchés
- les conditions d'octroi éventuel d'une marge de préférence aux entrepreneurs nationaux et aux fournitures fabriquées ou montées localement.

En définitive l'attention des emprunteurs est attirée sur le fait qu'aucune méthode de passation des marchés travaux et fournitures/équipements ou de sélection des consultants n'est applicable si elle n'est pas explicitement prévue par l'accord de crédit.

1.2.3) Le rôle de l'Emprunteur et de la Banque dans le processus de passation des marchés (cf. figure 1)

Comme souligné ci-dessus, l'emprunteur est seul responsable de la passation et de l'exécution des marchés. A ce titre il est chargé de :

- préparer et émettre les dossiers de consultation (dossiers d'appel d'offres ou demandes de proposition),
- inviter les soumissionnaires,
- recevoir et évaluer les offres,
- attribuer les marchés et les signer,
- faire exécuter les marchés et procéder aux paiements et réception.

Le rôle de la Banque se limite à contrôler le processus et à conseiller l'emprunteur et ses équipes chargées de l'exécution du projet. Pour ce faire, elle :

- joue un rôle d'appui, de conseil et de supervision et émet les avis de non objection lorsqu'ils sont requis ;

- examine les spécifications techniques (marchés de travaux ou de fournitures/équipements et les termes de référence (contrats de consultants) pour s'assurer qu'elles s'appliquent aux fournitures / travaux services prévus par le projet ;
- examine la publicité pour la présélection ou l'appel d'offres ainsi que le processus de passation des marchés pour assurer la conformité avec toutes les procédures convenues ;
- vérifie les demandes de retrait de fonds du crédit.

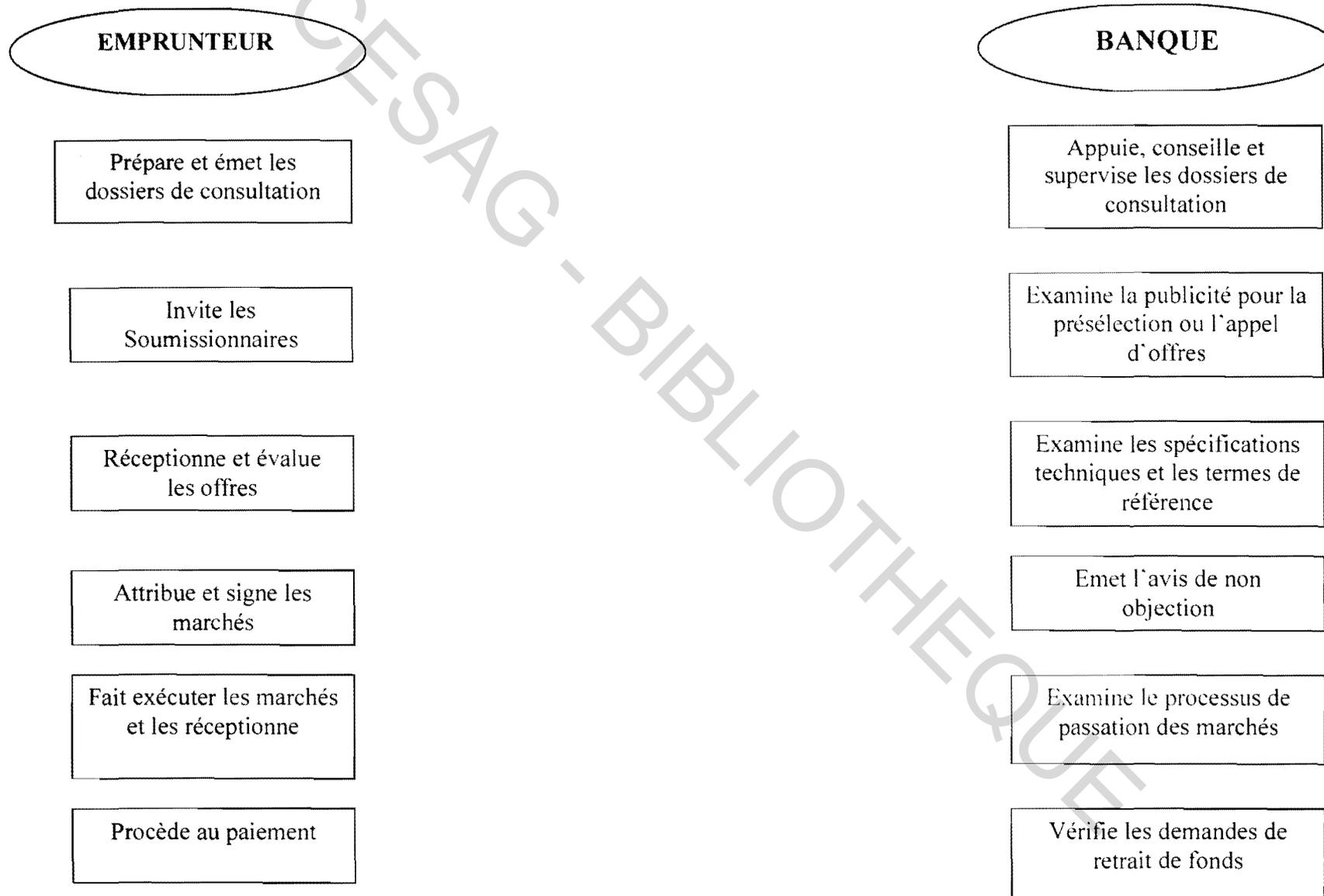
L'Emprunteur étant seul responsable de l'exécution du projet donc de la passation des marchés, le contrat est passé entre lui et le Soumissionnaire (fournisseur, entrepreneur de travaux, consultant).

Il n'existe par conséquent aucun lien direct entre la Banque et les soumissionnaires/contractants. C'est pour cette raison que le personnel de la Banque ne participe pas aux délibérations des commissions de marchés et ne traite pas directement les réclamations reçues des soumissionnaires des marchés comme destinataire ou ampliatrice.

Toutefois, pour faire face aux lenteurs constatées dans l'exécution des projets et par ricochet le décaissement des fonds, la Banque a procédé d'une part à une grande opération de recrutement de spécialistes de la passation des marchés au niveau local (pays emprunteur) et d'autre part à une délégation de pouvoirs d'examen et d'approbation de dossiers à un certain niveau. Ces mesures salutaires pour la région Afrique ont pour but de raccourcir les délais de réponse aux sollicitations de l'emprunteur en ce qui concerne la passation des marchés.

Figure 1

Rôle de l'Emprunteur et de la Banque dans le processus de passation des marchés



1.2.4) Les principes directeurs de la Banque dans la passation des marchés

Les principes que la Banque considère comme garantissant l'atteinte des objectifs du projet qualitativement et quantitativement et dans le respect des délais impartis repose sur les cinq (5) principes énumérés ci-dessous. Ces principes contribuent non seulement au renforcement de la transparence du processus mais également permettent à la Banque de participer au développement du secteur privé local.

Ces principes directeurs sont :

- Transparence du processus basée sur une large diffusion de l'information auprès de tous ceux qui sont de près ou de loin concernés par le marché (acteurs publics, privés, bénéficiaires, société civile, etc...)
- Economie : souci de choix de l'option et de la procédure la plus économique qui permet d'atteindre les objectifs ,
- Efficacité du processus ce qui signifie que dans le système de passation des marchés il sera largement tenu compte du dispositif et des méthodes qui permettent une célérité dans la signature des marchés et leur exécution
- Equité c'est à dire donner la même opportunité à tous les soumissionnaires éligibles de concourir équitablement sans aucune discrimination
- Enfin, comme institution de développement, la Banque encourage la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption

Tous ces principes qui garantissent l'objectivité du processus de passation des marchés supposent l'utilisation des crédits aux fins du projet.

L'expérience a montré que ces considérations sont remplies dans la plupart des cas à travers l'Appel d'Offres Internationales (AOI) pour les marchés de travaux, fournitures, équipements ou services et la méthode de sélection fondée sur la qualité et le coût (SFQC) pour la sélection et l'emploi de consultants.

1.2.5) La notion d'éligibilité aux contrats sous financement Banque mondiale

En principe, sauf dans les cas exceptionnels cités ci-dessous, les marchés de Fournitures/ Equipements et services sont ouverts à tous les pays membres de la Banque ainsi qu'aux produits provenant de ces pays. Les exceptions à ce principe d'éligibilité sont :

- Boycott " primaire " direct , lorsque le pays emprunteur n'entretient pas de relations commerciales avec le pays d'ou est sensé provenir le fournisseur, entrepreneur, consultant soumissionnaire ou son produit. Cette décision doit être entérinée par l'assemblée nationale du pays emprunteur
- Pays sanctionnés par le Conseil de sécurité des Nations Unies, à condition que l'Emprunteur ait rendu la sanction applicable par une mesure à la portée générale
- Cabinet, entrepreneur ou fournisseur en situation de conflit d'intérêt

Cependant, pour les pays à faible PNB, une marge de préférence est accordée aux soumissionnaires locaux .

1.2.6) Les avis de non objection

La non objection donnée après examen par la Banque du processus de passation d'un marché consiste à émettre un avis positif sur l'acceptation du processus et le financement du marché sur le crédit.

La non objection ne doit concerner que les marchés mentionnés dans l'accord de crédit. La demande d'avis de non objection doit être transmise avec les documents ci-après :

- Pour les marchés de travaux ou de fournitures/équipements, le rapport d'évaluation des offres et la proposition d'attribution du marché ;
- Pour les contrats de consultants, le rapport d'évaluation des offres techniques et le contrat négocié

1.2.7) Les méthodes de passation des marchés (cf. figure2)

1.2.7.1 L'appel d'offres international

Le dossier d'appel d'offres doit notamment contenir, des instructions à l'intention des soumissionnaires, les clauses générales et particulières du marché pour les différentes garanties à fournir.

De plus, le dossier doit couvrir les points suivants :

- validité des offres ,
- normes.
- utilisation des noms de marque.
- assurance,
- révision des prix,
- pénalités,
- primes,
- cas de force majeure.
- choix de la langue,
- règlement des litiges.

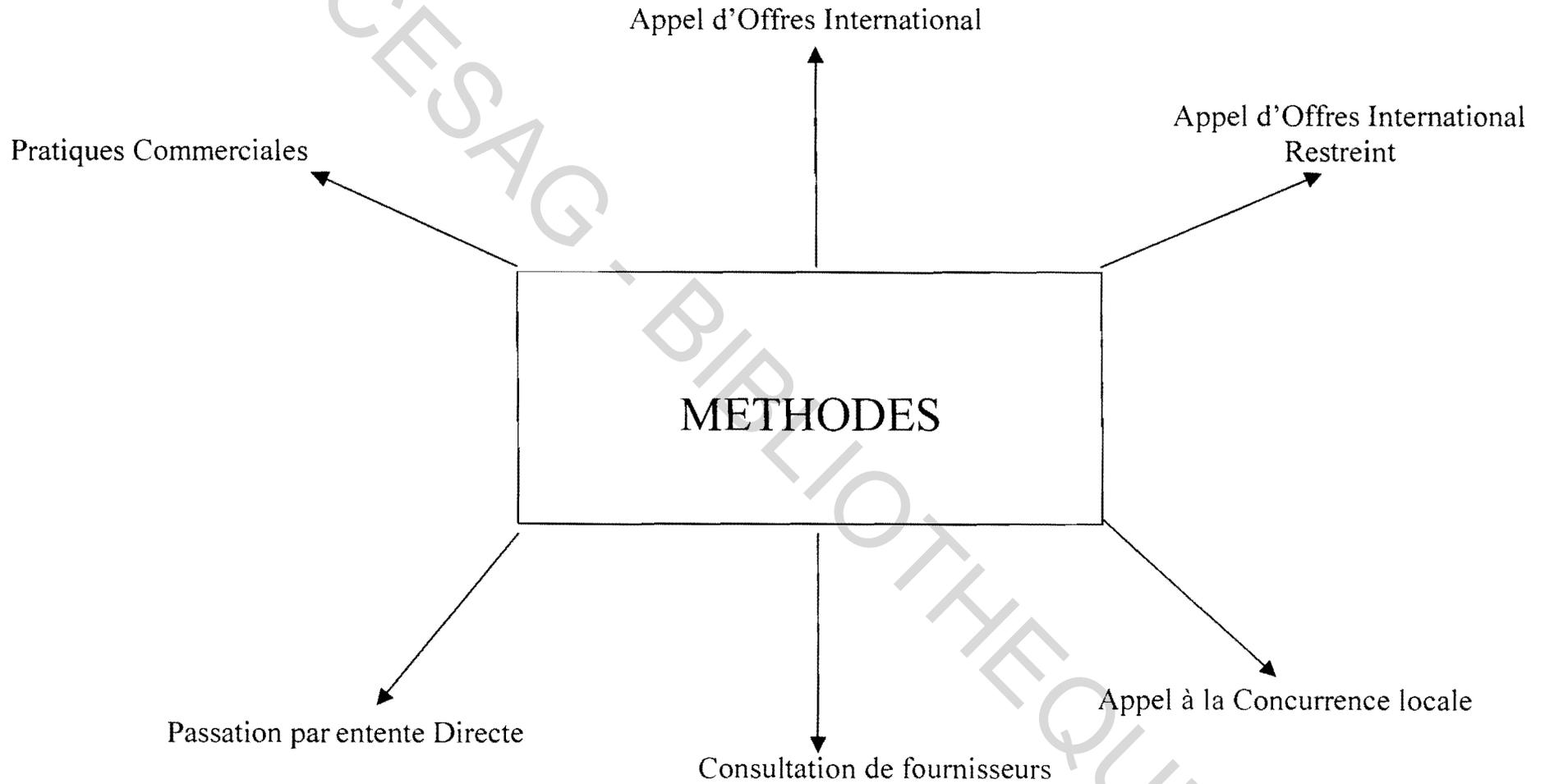
1.2.7.2) Les autres méthodes

Lorsque l'appel d'offres international n'est pas la méthode la plus économique, ni la plus efficace pour la passation des marchés ou l'exécution du projet, on peut recourir à d'autres procédures telles que :

- l'appel d'offres international restreint (invitations directes seulement),
- l'appel à la concurrence dont la publicité est faite localement et conformément aux procédures nationales.
- la consultation de fournisseurs à l'échelon international ou national.
- la passation de marché par entente directe,
- les pratiques commerciales (lorsque les fonds du prêt sont rétrocédés au secteur privé).

Figure 2

METHODES DE PASSATION DE MARCHES



1.2.8) Les délais conseillés dans l'exécution des marchés

Il faut noter que les projets sous financement Banque mondiale bénéficie en général de l'assistance d'un spécialiste en passation des marchés. Outre son appui aux agences d'exécution des projets, le spécialiste en passation des marchés vérifie toutes les décisions et documents de passation des marchés avant leur transmission à la Banque mondiale. Le spécialiste en passation des marchés doit prendre les mesures nécessaires pour veiller à ce que les phases de passation des marchés n'excèdent pas les durées décrites dans le tableau 1.

Tableau 1 DELAIS D'EXECUTION DES MARCHES

Procédures de passation des marchés	Nombre maximum de semaines
1) Préparation des documents d'appels d'offres	4 (12 pour les AOI)
2) Préparation des offres par les soumissionnaires	4 (12 pour les AOI)
3) Evaluation des offres	2 (4 pour les AOI)
4) Signature des contrats	2
5) Paiements	3

Chapitre 2 : LES INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIERS

Le taux d'absorption des crédits alloués donne à première vue une indication sur le bon fonctionnement ou pas d'un projet. En ce qui concerne les projets sous financement Banque mondiale, les retraits de fonds sont assujettis au respect des procédures qui ont été mises en place à cet effet. Ainsi, pour une bonne performance financière des projets Banque mondiale, il est nécessaire

- que les procédures de décaissement soient respectées,
- que le fonds de contrepartie soit budgétisé et disponible à temps,
- qu'il y ait un bon suivi financier.

2.1) LE RESPECT DES PROCEDURES DE DECAISSEMENT

Comme indiqué dans ses statuts, la Banque mondiale doit s'assurer que les fonds de ses prêts ne servent qu'aux fins stipulées dans les documents de prêt et que les biens et services ainsi financés soient pour les besoins du projet et respectent les normes qualité/ coût. De plus, les fonds des prêts ne peuvent être retirés que pour faire face aux dépenses liées au projet, au fur et à mesure qu'elles sont réellement effectuées. Le présent paragraphe décrit les procédures de décaissement mises au point par la Banque pour obéir aux dispositions de ses statuts.

2.1.1) Les procédures générales de retrait des fonds

2.1.1.1) Les types de dépenses éligibles (annexe 3)

L'accord de prêt précise le pourcentage de dépenses qui sera financé par la Banque et donne la définition juridique des dépenses.

- Les dépenses en devises sont les dépenses effectuées dans la monnaie de tout pays autre que celui de l'Emprunteur pour des biens ou des services provenant du territoire de tout pays autre que celui de l'Emprunteur.
- Les dépenses en monnaie nationale sont les dépenses effectuées dans la monnaie de l'Emprunteur ou les dépenses effectuées pour des biens ou services provenant du territoire de l'Emprunteur. Ce qui signifie que les biens importés achetés à un fournisseur local ou les services d'un consultant local sont considérés comme des dépenses en monnaie nationale même si ces biens ou services sont facturés dans une monnaie étrangère.

- Les dépenses départ usine sont les dépenses effectuées pour des biens fabriqués dans le pays de l'emprunteur et correspondent au prix départ usine desdits biens à l'exclusion de tous frais de transport et taxes sur les produits manufacturés.

2.1.1.2) Les conditions de retrait

Pour que la demande de décaissement soit acceptable, les conditions à remplir sont les suivantes :

- le prêt doit être mis en vigueur, ce qui suppose que toutes les conditions spécifiées dans l'accord de prêt et dans les conditions générales ont été remplies ;
- l'Emprunteur doit avoir soumis un spécimen de la signature de la personne ou des personnes autorisées à signer la demande ;
- la demande présentée doit être un original (ne sont acceptées ni les photocopies, ni les télécopies) accompagné d'une copie et signé par un représentant autorisé indiquant le montant à payer et comportant toutes les instructions de paiement ;
- la demande doit être accompagnée de pièces (notamment de pièces relatives aux marchés) attestant l'admissibilité des biens, travaux ou services concernés ;
- le solde des fonds affectés à la catégorie de décaissement afférente doit être suffisant pour couvrir le paiement ou l'engagement demandé ;

2.1.1.3) Les demandes de retrait de fonds

La demande de retrait de fonds (annexe 4) est utilisée comme le montre la figure 3 pour :

- obtenir le remboursement d'un ou de plusieurs paiement(s) que l'Emprunteur a déjà effectué(s) au moyen de ses propres ressources,

- demander le versement d'une avance au compte spécial,
- obtenir la reconstitution du compte spécial,
- demander le règlement direct de sommes dues à une tierce partie.

Toutes les demandes doivent être numérotées consécutivement, la première portant le numéro un. Si plusieurs organismes sont autorisés à présenter des demandes, chacun devra personnaliser ses demandes par l'emploi d'un court préfixe alphabétique (par exemple, MF-1 = Ministère des finances N°1).

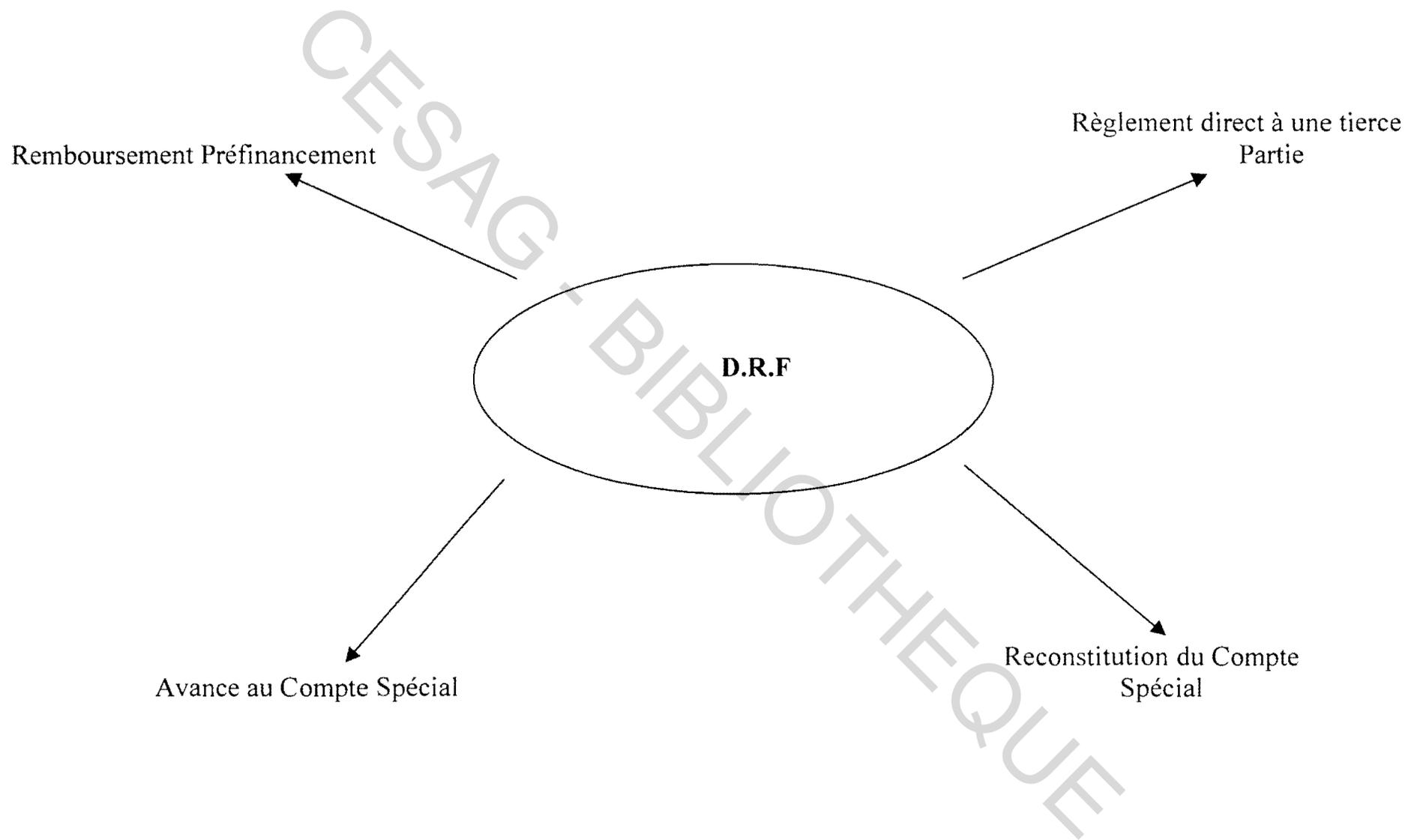
Pour chaque prêt, la Banque indique dans la lettre de décaissement le montant minimum sur lequel doivent porter les demandes de retrait. Ce minimum varie selon le montant du prêt et la nature du projet. Les Emprunteurs doivent regrouper les dépenses admissibles de sorte que leur total corresponde au montant minimum admissible.

Les demandes de reconstitution du compte spécial doivent être présentées conformément à la périodicité indiquée dans la lettre de décaissement, même si le montant utilisé ne correspond pas au minimum fixé pour les demandes de retrait. Pour chaque demande de retrait approuvée, la Banque, selon le choix de l'Emprunteur :

- verse les fonds à l'Emprunteur ou à une tierce partie en l'occurrence le fournisseur ou le consultant
- contracte un engagement spécial pour couvrir la lettre de crédit d'une banque commerciale et les fonds retirés du compte de prêt seront alors versés à cette banque commerciale au titre des dépenses visées par ladite lettre.

Figure 3

UTILISATION DE LA DEMANDE DE RETRAIT DE FONDS (DRF)



2.1.2) Les méthodes de retrait de fonds utilisées

Les formules les plus utilisées pour le décaissement des fonds alloués par la Banque mondiale sont celle des Relevés de dépenses et celle des Comptes spéciaux. L'une et l'autre de ces procédures confèrent de plus grandes responsabilités à l'Emprunteur en ce qui concerne la vérification et le contrôle des pièces justificatives des demandes de retrait de fonds.

2.1.2.1) La méthode des Relevés de Dépenses (annexe 5)

Lorsque la méthode retenue est celle des relevés de dépenses (RD), l'Emprunteur demande à la Banque le remboursement de paiements déjà effectués en lui envoyant une demande de retrait de fonds accompagnée de relevés de dépenses comme seule pièce justificative. Les relevés de dépenses doivent donner tous les détails appropriés sur chaque projet.

L'Emprunteur conserve les pièces justificatives, y compris les marchés, les documents de passation des marchés et les pièces attestant les paiements effectués en un lieu central où elles pourront être examinées par les auditeurs indépendants et par le personnel de la Banque au cours des missions de supervision.

Pour obtenir le décaissement de fonds du prêt selon la méthode RD, l'Emprunteur doit :

- disposer des moyens administratifs et comptables nécessaires pour établir et regrouper les écritures justifiant les relevés de dépenses et les mettre promptement à la disposition de ceux qui auront à les examiner ;
- avoir mis en place des dispositions de contrôle interne satisfaisants et pris les mesures nécessaires pour assurer un audit régulier et indépendant des écritures justifiant les relevés de dépenses.

Il faut signaler que les modalités de décaissement adaptées à la composition de chaque projet sont discutées lors des négociations et expliquées dans la lettre de décaissement.

2.1.2.2) La méthode du Compte Spécial (CS)

2.1.2.2.1) Objectif

Les comptes spéciaux sont des fonds renouvelables alimentés par le versement d'une avance prélevée sur le prêt de la Banque et exclusivement destinés au règlement de la part des

dépenses admissibles, en monnaie nationale ou en devises, devant être financée par la Banque.

L'ouverture d'un Compte spécial a pour principal objectif d'aider l'Emprunteur à éviter des problèmes de trésorerie et à accélérer les décaissements par :

- l'amélioration de l'accessibilité des fonds,
- la réduction de la durée du processus de paiement,
- la réduction du nombre des demandes de retrait,
- la maîtrise des informations concernant les paiements par l'Emprunteur,
- la réduction du nombre des documents à envoyer à la Banque lorsqu'elle a également autorisé le retrait de fonds sur la base de relevés de dépenses.

Selon cette méthode, la Banque décaisse par anticipation un montant du prêt qu'elle dépose sur un Compte spécial pour que l'Emprunteur puisse l'utiliser pour le règlement de dépenses admissibles. Chaque fois que doit être utilisée cette méthode, l'Accord de prêt comporte une clause déterminant l'endroit où le Compte sera ouvert et la monnaie dans laquelle il sera libellé ainsi qu'une annexe spécifiant ses modalités de fonctionnement.

Le Compte spécial est ouvert par l'Emprunteur dans une monnaie pleinement convertible et peut être utilisé par l'organisme du projet pour payer à des entrepreneurs, fournisseurs et autres créanciers la part des dépenses admissibles devant être prise en charge par la Banque. Les ressources du Compte sont reconstituées régulièrement pour les maintenir à un niveau suffisant par la soumission de demande de retrait accompagnées des pièces justificatives appropriées à la Banque. Au dernier décaissement du prêt, la Banque entame les formalités nécessaires pour obtenir des pièces justifiant la totalité de l'avance.

2.1.2.2.2) Cadre juridique

Les dispositions juridiques applicables à l'ouverture d'un Compte spécial sont arrêtées au cours des négociations et stipulées dans l'Accord de prêt. Elles font en outre l'objet d'explications complémentaires dans la lettre de décaissement.

Les dispositions juridiques

- comportent une définition du Compte spécial (d'abord appelé Compte spécial de dépôt dans l'Accord de prêt) où seront déposés les fonds,

- déterminent l'endroit où le Compte sera ouvert, la monnaie dans laquelle il sera libellé et son montant maximum (ou montant autorisé) et
- couvrent aussi d'autres éléments comme les avances, les reconstitutions et leur fréquence, l'audit et le recouvrement de l'avance.

2.1.2.2.3) Localisation et monnaie du Compte spécial

Le CS est en général ouvert dans une banque commerciale même si dans certains cas, il arrive qu'il soit domicilié à la banque centrale ou une autre institution financière.

L'institution qui tient le CS doit être capable :

- d'exécuter des opérations en monnaie nationale et en devises,
- d'ouvrir des lettres de crédit,
- de traiter promptement un grand nombre d'opérations.
- d'établir promptement des relevés mensuels détaillés.

Il appartient à l'Emprunteur de choisir l'institution où le compte sera ouvert en lui indiquant qu'il s'agit d'un Compte spécial de dépôt financé par la Banque mondiale et de négocier les charges afférentes au Compte et les intérêts payables sur son solde.

La monnaie dans laquelle le CS sera tenu est choisie par l'Emprunteur et la Banque au cours des négociations du prêt et elle est précisée dans l'Accord de prêt. Elle doit être une monnaie stable, convertible et largement utilisée dans les échanges internationaux car le CS peut être utilisé pour financer des dépenses admissibles en devises comme en monnaie nationale.

2.1.2.2.4) Fonctionnement du Compte spécial

Le CS doit être utilisé uniquement pour la part des dépenses prises en charge par la Banque.

Les fonds de contrepartie de l'Emprunteur ne doivent pas être déposés sur le CS. En aucun cas, les ressources du CS ne peuvent être utilisées pour préfinancer les dépenses à la charge de l'Emprunteur.

Les fonds déposés sur le CS ne doivent être retirés qu'au fur et à mesure de l'exécution des dépenses admissibles. Il n'est pas permis de prélever des avances sur le CS pour les déposer sur d'autres comptes établis par l'Emprunteur sans l'autorisation de la Banque.

Le montant autorisé du CS est le montant maximum de l'avance qui peut être déposée sur le Compte. Il correspond à la part, qui sera prise en charge par la Banque, du montant estimatif moyen des dépenses du projet devant être financés par le CS sur quatre mois.

Lorsque le CS est ouvert dans une banque commerciale, la Banque mondiale lui demande de lui envoyer une lettre de confort pour l'assurer que les montants déposés sur le CS ne feront l'objet d'aucune mesure de compensation, saisie ou blocage au titre de montants dus par l'Emprunteur. La Banque ne décaisse le montant autorisé qu'après réception de cette lettre.

2.1.3) Comment éviter le retard dans le processus de décaissement

Les Emprunteurs comme la Banque tiennent à ce que les demandes soient instruites le plus rapidement possible. La Banque est parvenue à minimiser les délais de traitement par ses propres services, mais la réception de demandes incomplètes ou non conformes est à l'origine de nombreux retards. Pour accélérer le décaissements des fonds, les Emprunteurs devraient structurer leurs procédures internes de sorte que les fonds des prêts soient rapidement accessibles.

Les indications ci-après permettent d'éviter les causes de retard les plus fréquentes :

- ◆ Envoyer copie des marchés au chef de projet de la Banque dès qu'ils sont signés
- ◆ Indiquer les références de l'avis de non objection dans le cas des marchés devant, conformément à l'Accord de prêt, faire l'objet d'un examen préalable de la Banque
- ◆ Vérifier que les demandes ont été signées par les personnes habilitées et informer la Banque pour tout changement
- ◆ Veiller à ce que la monnaie de paiement soit correctement identifiée
- ◆ Inclure des instructions de paiement complètes

- ◆ Veiller à la concordance des informations figurant dans la demande et dans les pièces justificatives
- ◆ Joindre toutes les pièces justificatives nécessaires
- ◆ Joindre les relevés et rapprochements bancaires nécessaires à l'appui des demandes de reconstitution des comptes spéciaux
- ◆ Au besoin, prendre assez tôt les dispositions nécessaires pour obtenir le transfert de fonds d'une catégorie à une autre ou le report de la date de clôture du prêt.

CFEASAG - BIBLIOTHEQUE

2.2) LA BUDGETISATION DU FONDS DE CONTREPARTIE

Lors des négociations pour le financement d'un projet, la Banque mondiale insiste sur un financement minimal du Gouvernement pour s'assurer de l'intérêt de l'Emprunteur et de son engagement pour le projet. Ce financement est appelé fonds de contrepartie et représente la quote-part des coûts du projet qui doit être prise en charge par l'Emprunteur.

Malheureusement, ces fonds ne sont pas toujours mobilisés à temps et la plupart des projets sous financement Banque mondiale ont des difficultés pour couvrir les dépenses devant être financées par le fonds de contrepartie. Ce qui constitue un blocage pour le bon déroulement des activités du projet.

En dépit de la participation du Ministère des Finances aux négociations et de sa désignation comme représentant de l'Emprunteur dans les accords de prêt, la contribution financière de l'Etat n'arrive pas souvent à temps.

Cette situation est plus liée au système de planification budgétaire qu'au manque de fonds dans la trésorerie de l'Emprunteur. En effet, beaucoup d'Etats emprunteurs allouent les fonds au fur et à mesure qu'ils sont disponibles sans tenir compte du budget des projets.

Pour plus de performance dans la gestion financière des projets, il revient à ceux qui ont en charge leur préparation et leur mise sur pied, de développer des stratégies pour que les fonds de contrepartie soient disponibles à temps opportun et éviter ainsi les nombreux blocages constatés dans le règlement de certaines dépenses.

2.3 L'UTILISATION DU RAPPORT DE SUIVI FINANCIER (RSF)

L'option, par la Banque mondiale, d'utiliser le RSF comme base de décaissements pour les projets et la fréquence des rapports (de préférence tous les trois mois) lui confèrent toute son importance et le rend incontournable pour un suivi efficace des activités des projets.

2.3.1 Présentation du RSF

Le terme Rapport de Suivi Financier (RSF) fait référence aux rapports périodiques d'avancement non audités qui sont préparés par l'emprunteur et soumis à la Banque à des intervalles réguliers. Ils sont soumis à une note de couverture des responsables du projet expliquant les activités du projet concernant ces écarts.

Les rapports comprennent des informations financières sur la l'exécution des marchés et sur l'avancement physique du projet.

2.3.2 Principes fondamentaux

S'il est souhaitable que les rapports de suivi financier soient modulables et adaptés à chaque projet ou, au besoin, à chaque pays ou secteur d'activité, il est indispensable qu'ils s'appuient sur un certain nombre de principes fondamentaux décrits ci-après :

- ◆ Les rapports de suivi financier doivent contenir des informations utiles pour l'Emprunteur tout en fournissant à la Banque des indications suffisantes pour déterminer :
 - si les fonds décaissés au titre des projets servent aux fins pour lesquelles ils ont été fournis,
 - si l'exécution du projet est en bonne voie,
 - si les coûts budgétisés ne seront pas dépassés.

- ◆ Les données financières doivent être liées aux renseignements concernant l'avancement physique des activités et l'exécution des marchés pour permettre de vérifier la cohérence entre l'évolution de la situation financière et les progrès au plan physique.

2.3.3) Contenus fondamentaux

Le plan général et le contenu des RSF doivent être déterminés dans le cadre de l'évaluation du projet et arrêtés lors des négociations. De plus, les moyens nécessaires permettant de présenter

en temps voulu les RSF, doivent être mis en place au plus tard avant l'entrée en vigueur du prêt.

Les RSF doivent inclure des données sur la situation financière, l'avancement matériel des activités et la passation des marchés. Ils doivent comporter en introduction une description des éléments nouveaux concernant le projet et des progrès réalisés pendant la période considérée afin de présenter le contexte dans lequel s'inscrivent les informations communiquées dans les sections sur la situation financière, le déroulement des opérations et l'exécution des marchés.

2.3.3.1) Rapports financiers

Ces rapports doivent inclure au moins un état financier indiquant, pour la période considérée et en valeur cumulée (depuis le début du projet ou de l'année en cours) :

- les fonds reçus par origine et les dépenses par grand poste de dépenses ;
- les soldes de trésorerie du projet en début et en fin de période
- les tableaux comparant les dépenses effectives et les dépenses prévues.

2.3.3.2) Rapports sur l'avancement des activités

Les rapports sur l'avancement physique des activités doivent inclure des informations descriptives et des indicateurs de réalisation (conformément à ce qui a été prévu lors de la préparation du projet) établissant la liaison entre les données financières et l'avancement physiques des opérations. Ces rapports doivent attirer l'attention sur les problèmes à examiner.

2.3.3.3) Rapports sur l'exécution des marchés

Les rapports sur l'exécution des marchés fournissent des renseignements sur les achats de fournitures, de travaux et de services y afférents et sur la sélection des consultants, en indiquant si les méthodes de passation des marchés convenues ont été respectées.

En outre, ils attirent l'attention sur les principaux problèmes rencontrés et contiennent des informations sur tous les changements autorisés qui ont été apportés aux contrats. Ils peuvent aussi mentionner les plaintes déposées par les soumissionnaires, les problèmes d'exécution des marchés par les entreprises et tout différend contractuel majeur.

2^{ème} Partie :

**Indicateurs de performance techniques et
financiers dans la gestion du PSAOP –
Composante ISRA**

Chapitre 1 : INDICATEURS DE PERFORMANCE TECHNIQUES

Dans le cadre du volet « appui au développement institutionnel de l'ISRA et sa durabilité », le PSAOP a alloué à l'ISRA d'importantes ressources financières destinées à trois catégories de dépenses (Génie civil, Fournitures/Equipements et Consultants/Formation). Le tableau 2 ci-dessous indique le montant du crédit affecté à chaque catégorie de dépenses après réallocation des ressources.

Tableau 2 : Financement alloué à l'ISRA dans le cadre du crédit IDA du PSAOP (en FCFA)

Catégorie de dépenses	Dotation totale de la catégorie	Dotation allouée à l'ISRA	% dotation allouée
Génie civil	1.854.000.000	612.000.000	33%
Fournitures/ Equipements	4.617.000.000	855.000.000	18%
Consultants/ Formation	6.129.000.000	621.000.000	10%
TOTAL	12.600.000.000	2.088.000.000	16%

Cet important financement du crédit IDA acquis dans le cadre du PSAOP a permis :

- de renforcer les liens de l'ISRA avec les services de conseil rural et les producteurs à travers les projets du FNRAA (cf. tableau 3) ,
- de doter l'ISRA d'un système de gestion financière et administrative et d'un mode de gestion des infrastructures de recherche et leur entretien,
- de mettre en œuvre un plan de formation pour renforcer les capacités du personnel toutes catégories socio professionnelles confondues,
- d'acquérir des véhicules et fournitures informatiques pour renforcer ses équipements,
- de développer une nouvelle démarche dans l'utilisation de ses infrastructures et équipements et des modes de gestion appropriés

Tableau 3

Performances réalisées dans le cadre du PSAOP au 31/12/2003

Objectif de développement	Indicateurs	Réalizations
Améliorer les performances de l'ISRA	Projets de recherches financés par le FNRAA	19 projets de recherches ont été financés par le FNRAA
	Technologies mises à la dispositions des Organisations de Producteurs	8 nouvelles technologies ont été mises à la dispositions des Organisations de Producteurs
	Renforcement des capacités du personnel	En formation diplômante : 11 agents ont été formés à l'extérieur et 25 au Sénégal dans différents domaines (comptabilité, gestion, foresterie, agronomie, santé animale,...) En formation modulaire : 35 agents ont été formés en « gestion fiscale » et 15 en « gestion du personnel »
	Réhabilitation des infrastructures de recherche	Mise en œuvre du volet réhabilitation du LNERV

1.1) LE SUIVI DES ENGAGEMENTS

1.1.1) Les procédures d'engagement utilisées

Les engagements effectués par l'ISRA dans le cadre du PSAOP ont respecté toutes les procédures en matière de passation des marchés conformément aux directives de la Banque mondiale contenues dans l'accord de crédit (annexe 6).

En effet, le matériel de laboratoire et de station d'un coût global estimé à 550.000.000FCFA a été acquis par appel d'offre international conformément aux dispositions en la matière (préparation du dossier d'appel d'offres, publication de l'appel d'offres, évaluation des offres, choix des fournisseurs, signature des contrats, exécution des marchés).

Le marché des véhicules et motos ainsi que celui de la réhabilitation du Laboratoire National d'Elevage et de Recherches Vétérinaires ont également fait l'objet d'appel d'offre international pour un montant estimatif respectif de 250.000.000FCFA et 388.000.000FCFA.

Quant au matériel informatique et de bureau d'un coût estimatif de 50.000.000FCFA, il a été acquis par appel d'offres national.

Toutefois, l'analyse des **tableaux 4 et 5** ci-après fait ressortir les éléments suivants.

Un écart de 54.000.000FCFA entre le montant estimatif (550.000.000FCFA) et le montant effectif (604.000.000FCFA) du marché de matériel de laboratoire et de station (libellé en euro) qui s'explique par la chute du taux du DTS qui est passé de 900 FCFA à la date de signature de l'accord de crédit (14 octobre 1999) à 756FCFA au 31/12/2003. Cette variation de change du DTS a occasionné un manque à gagner considérable (près de 100.000.000FCFA) à la composante ISRA.

L'écart de 26.740.000FCFA constaté entre le montant estimatif (250.000.000FCFA) et le montant effectif (223.260.000FCFA) du marché de véhicules et de motos d'une part et celui de 10.200.000FCFA entre les montants estimatif et effectif du marché d'équipement de bureau et informatique se justifie par la réduction des prix consécutive à l'appel d'offres. En effet, l'appel à la concurrence évite le renchérissement des coûts et permet d'acquérir des produits et services de qualité à des prix compétitifs.

Par ailleurs, le retard de 6 mois, constaté entre la date prévue et la date effective de dépôt de la liste du matériel de laboratoire et de station à acquérir par l'ISRA dans le cadre du PSAOP, s'explique par le fait que le montant alloué étant de loin inférieur aux prévisions, il fallait que le comité d'investissement créé à cet effet arbitre les lots de matériel à reporter à la seconde phase du programme.

La date prévue pour le dépôt de la liste des équipements de bureau et informatique a également enregistré un retard de 8 mois du fait de la non disponibilité du responsable des marchés de l'ISRA qui est également chargé des achats et du suivi administratif de la Direction générale.

Pour ce qui est de la réhabilitation du LNERV, l'écart (plus de 2ans) entre la date de dépôt de la liste et spécifications des travaux et la date d'envoi à l'IDA s'explique par les nécessaires concertations avec le personnel sur le regroupement des centres de Dakar au LNERV.

En ce qui concerne la sélection de consultants pour les formations gestion fiscale et gestion du personnel, l'analyse du tableau y afférent montre que les écarts entre les dates prévues et les dates de réalisations sont relativement faibles.

Les consultants qui ont été contactés et qui ont déposé leurs propositions après avoir pris connaissance des termes de référence, ont été sélectionnés sur la base du rapport qualité/coût.

1.1.2) Le suivi du volet formation et appui scientifique et technique

Dans le cadre de son volet appui institutionnel, le PSAOP doit contribuer à l'amélioration des compétences du personnel de l'ISRA. Un plan de formation a été élaboré avec comme finalité de permettre à l'institution de répondre efficacement aux sollicitations et à la mission de service public qui lui est dévolue. Ce plan de formation qui concerne toutes les catégories socioprofessionnelles de l'ISRA a reçu l'avis de non objection de la Banque mondiale.

Ainsi, la formation diplômante a permis une augmentation de 60% du personnel d'encadrement administratif et comptable.

Les formations modulaires ont permis de satisfaire les besoins de formation dans certains domaines spécifiques dans lesquels les audits financiers et les évaluations techniques ont décelé des insuffisances notoires (gestion du personnel, gestion comptable, gestion fiscale).

Les engagements effectués pour la formation du personnel et l'appui scientifique et technique sont de l'ordre de 295.186.930 FCFA sur un montant total de 585..000.000FCFA soit un taux de 50,45%. Les engagements en cours pour un montant de 117.962.371FCFA, pourront relever davantage ce taux .

Pour cette première phase du PSAOP, les formations suivantes ont été effectuées.

1.1.2.1) Les formations diplômantes

Les formations diplômantes concernent 35 agents et se déroulent au Sénégal et à l'étranger.

La mise en œuvre des formations à l'étranger a nécessité les services d'agences d'exécution tel que le CIRAD avec qui un contrat a été signé.

Dix agents ont été envoyés en formation à l'étranger dans les différents domaines (agronomie, économie agricole, production végétale, informatique)

Les formations diplômantes au Sénégal concernent vingt cinq agents dans divers domaines (comptabilité, gestion, assistantat de direction, agroforesterie, génétique, production animale)

1.1.2.2) Les formations modulaires

Les formations retenues ciblent les modules suivants : “gestion de station”, “gestion fiscale”, “gestion du personnel”. Pour chaque module, les termes de référence ont été confectionnés et approuvés par la Banque mondiale et les procédures de sélection de consultants respectées

Pour le module “ gestion de station ”, six gestionnaires de station ont effectué une formation au Canada du 25/052002/ au 22/06/2002.

En ce qui concerne les modules “gestion fiscale” et “gestion du personnel”, les formations ont eu lieu à Bambey en août et Septembre 2003 pour respectivement 35 et 15 agents.

En outre, des agents ont effectué des voyages d'études (3), une formation en passation des marchés (1), une formation en informatique (2) et des cours d'anglais (1).

1.1.2.3) L'appui scientifique et technique

Le volet appui scientifique et technique concerne l'édition, la documentation, le renforcement des capacités de recherches par le recrutement d'allocataires de recherche et l'organisation du comité scientifique et technique.

1.1.3) Le volet service de consultants

Les offres ont été reçues pour la mission d'assistance en gestion administrative, financière et comptable dont l'objectif est d'aider l'ISRA à lever les réserves d'audit récurrentes sur des comptes. Une commission technique a été mise en place pour procéder à l'étude des offres.

Le tableau 6 ci-après montre les réalisations sus-mentionnées.

Tableau 6

**Situation des engagements du volet formation, appui scientifique et consultance
au 31/12/2003**

Intitulé	Budget après réa location		Engagements	Taux d'engagement en % du total du budget alloué	Commentaires
	En DTS	En FCFA			
Formation du personnel et appui scientifique et technique	650.000	585.000.000	295.186.930	50,45	Avec les engagements en cours d'un montant de 117.962.371 FCFA ce taux va considérablement augmenter.
Service de consultance	40.000	36.000.000			Une commission technique chargée d'étudier les offres a été mise en place.
Total Consultants /Formation	690.000	621.000.000	295.186.930	47,53	Les engagements en cours, pourront relever ce taux qui est un peu au dessous de la moyenne

Taux DTS utilisé : 1DTS = 900 FCFA

1.1.4) L'acquisition des équipements, fournitures et matériel technique

Sur la base des dossiers techniques élaborés par le comité d'investissement, les procédures d'appels d'offres pour l'acquisition des équipements et fournitures ont été mises en œuvre.

Le tableau 7 ci-dessous montre le niveau des acquisitions de la catégorie 2 « Fournitures/ Equipements)

Le matériel de bureau et le matériel informatique a été acquis par appel d'offre local, réceptionné et livré aux centres pour un montant total de 39.800.000 FCFA sur une prévision de 50.000.000FCFA soit un taux de réalisation de 79%. Ces nouveaux équipements ont amélioré le système informatique de l'ISRA et permis d'optimiser l'exploitation des modules de gestion.

Le marché des véhicules et motos a été octroyé après appel d'offres international et les livraisons effectuées pour un montant total de 223.260.000 FCFA soit un taux de 89% du montant initialement prévu (250.000.000 FCFA). Cet écart est dû à la diminution des prix consécutive à l'appel d'offres mais le nombre de véhicules et de motos initialement prévu a été acquis à 100%. Ce matériel logistique est un appui considérable pour les centres en ce sens qu'il facilite le déplacement des chercheurs dans le cadre des travaux de recherche sur le terrain.

Tout le matériel de laboratoire et de station prévu pour la première phase a été réceptionné et livré aux centres pour un montant total de 604.000.000 FCFA sur une prévision de 555.000.000 FCFA soit un taux de réalisation de 108.8%. Ce dépassement s'explique par la baisse du taux du DTS qui est passé de 900FCFA à la signature de l'accord de crédit à 756FCFA à la date d'exécution du marché.

Le relèvement du niveau qualité des équipements complète les améliorations institutionnelles sus-évoquées et contribue à l'augmentation des résultats de la recherche et des nouvelles technologies à mettre à la disposition des organisations de producteurs.

Tableau 7

Acquisitions d'équipements, de fournitures et de matériel technique au 31/12/2003

Intitulé	Prévisions (après réallocation)		Acquisitions		Coûts des acquisitions en % du total des coûts prévus	Commentaires
	Nombre	Coûts (en francs CFA)	Nombre	Coûts (en francs CFA)		
Véhicules	18	235.000.000	18	209.260.000	89,04%	Réalisation à 100%. Ecart dû à la diminution des prix consécutive à l'appel d'offres
Motos	10	15.000.000	10	14.000.000	93,33%	Réalisation à 100%. Ecart dû à la diminution des prix consécutive à l'appel d'offres
Matériel de bureau et informatique	Divers	50.000.000	Divers	39.800.000	79,6%	Taux de réalisation relativement satisfaisant
Matériel de laboratoires et stations	Divers	555.000.000	Divers	604.000.000	108,82%	Ce dépassement s'explique par la chute du DTS qui est passé de 900 FCFA à la date de signature de l'accord de crédit à 756 FCFA à la date d'exécution des marchés
Total Fournitures et Equipements		855.000.000		867.060.000	101,41%	

1.1.5) Redimensionnement et réhabilitation des infrastructures de recherche

Le volet redimensionnement des infrastructures de recherche va se matérialiser par le regroupement de tous les centres de recherche de l'ISRA de la région de Dakar au Laboratoire National de Recherches Vétérinaires (LNERV) de Hann. Ainsi, le PSAOP aide l'ISRA à améliorer son cadre institutionnel et la gestion de ses infrastructures. En effet, le regroupement des centres va non seulement réduire considérablement les charges de structure et celles liées à l'entretien et à la sécurité de toutes ces infrastructures, mais aussi améliorer l'accessibilité des équipes de recherche et renforcer ainsi la collaboration entre chercheurs.

Pour le volet réhabilitation du site du LNERV, en rapport avec l'AGETIP, maître d'ouvrage délégué, la procédure de sélection d'un maître d'œuvre a été développée et a permis le choix du cabinet d'architecture. Ce maître d'œuvre a élaboré le dossier pour le lancement des appels d'offres en vue de la sélection des entreprises. L'entreprise retenue après l'évaluation des offres a démarré les travaux dont le montant total prévu est de 452.000.000FCFA, au début du mois de Décembre 2003. Les travaux se poursuivent normalement et leur date de réception est prévue en août 2004.

En ce qui concerne le volet « Réhabilitation des infrastructures de recherche des centres régionaux et des stations annexes », les travaux devaient démarrer avec la réhabilitation de la station de Sangalkam et la correction du ravinement de la station de Nioro.

Cependant, pour Sangalkam, malgré les mesures de sécurisation de la station, les travaux tardent à démarrer en raison de la dépréciation du DTS qui a remis en cause les travaux initialement prévus. Des séances de travail sont prévues pour revoir à la baisse les prévisions.

En ce qui concerne la station de Nioro, la forte pluviométrie enregistrée en 2003 ayant aggravé le ravinement, la prise en charge des travaux a été reportée pour la 2^{ème} phase du PSAOP.

Quant aux centres régionaux de recherche de Kolda, Bambey et Saint Louis, leurs besoins ont été évalués pour une prise en charge dans la deuxième phase du projet.

Le tableau 8 ci-après, montre l'état d'avancement des travaux de redimensionnement et de réhabilitation des infrastructures de recherche de l'ISRA prévus dans le cadre du PSOAP.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 8

**Etat d'avancement des travaux de redimensionnement et réhabilitation
des infrastructures de recherche de l'ISRA au 31/12/2003**

Centres et stations concernés	Prévisions initiales			Réalizations	Coûts des réalisations en % du total des coûts prévus	Commentaires
	Coûts (en francs CFA)	Dates				
		Début	Fin			
LNERV	452.000.000	Déc. 2003	Août 2004	194.192.719	42,96%	Les travaux ont commencé et se poursuivent normalement.
Sangalkam						Avec la baisse du taux du DTS, les travaux seront revus à la baisse et leur démarrage est prévu en 2004.
CNRA Bambey (Nioro, Dahra, Bambey)						En raison de l'insuffisance de l'enveloppe allouée à la rubrique génie civil pour la 1 ^{ère} phase, la prise en charge des travaux à effectuer dans ces centres est reportée pour la 2 ^{ème} phase
CRA Saint Louis (Fanaye et Ndiol)						
CRZ Kolda (Sinthiou Malème, Vélingara, Kolda)						

Chapitre 2 : LES INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIERS

2.1) LE SUIVI DES DECAISSEMENTS

Il y a lieu de rappeler ici que la gestion financière du PSAOP a été confiée à la DDI qui est chargée des décaissements pour le compte de toutes les composantes du PSAOP. Les renseignements ci-après ont été recueillis à leur niveau et concernent aussi bien l'ISRA que les autres composantes. Ces données permettront de voir les performances de l'ISRA par rapport aux autres composantes.

2.1.1) Les décaissements sur le Crédit IDA

Les décaissements sur le crédit IDA du PSAOP se font par l'envoi de Demande de Retrait de Fonds (DRF) à la Banque mondiale pour la reconstitution du compte spécial ouvert à la CNCAS à cet effet, ou pour le paiement direct à un fournisseur.

La première demande de retrait de fonds pour l'alimentation initiale du compte spécial a été envoyée à la Banque Mondiale le 14 juillet 2000. Mais le reliquat de l'avance de fonds (PPF 968-2) qui a servi au financement de la préparation du programme ayant été auparavant viré dans ce compte, les décaissements ont pu démarrer dès la deuxième quinzaine du mois de juillet 2000.

Le démarrage des décaissements a été très timide. Cette situation s'explique en partie par le fait que des composantes comme l'ANCAR et l'ISRA ont mis beaucoup de temps à remplir certaines conditions préalables pour être autorisées à décaisser. L'ISRA par exemple n'a été déclaré éligible qu'à partir du mois d'octobre 2001 après avoir satisfait à toutes les conditions d'éligibilité à savoir la mise en place d'un système de gestion financier et comptable certifié par un cabinet, l'apurement du passif par l'Etat et l'acceptation par l'Etat du plan de redimensionnement des infrastructures.

De plus, les décaissements les plus significatifs se font souvent pour le règlement de dépenses relatives à des marchés. Or, la plupart des composantes du Programme ont enregistré beaucoup de lenteurs dans la préparation des dossiers d'appel d'offres et la procédure de sélection des fournisseurs.

Toutefois, avec l'aboutissement de plusieurs marchés, notamment ceux relatifs à l'acquisition de véhicules et de motos pour l'ANCAR, l'ISRA et le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage, les décaissements ont connu une progression très notable.

2.1.1.1) Les décaissements au 31 décembre 2003

Le tableau 9 ci-après, donne la situation des décaissements consolidés au 31 décembre 2003 par composante et par catégorie de l'accord de crédit. On notera que pour chaque catégorie, il est indiqué la dotation initiale, le montant décaissé, le pourcentage de décaissement et le disponible.

L'analyse du tableau montre que les catégories qui ont enregistré le plus fort pourcentage de décaissement sont les catégorie 2 « fourniture et équipements » et 3 « services de consultants et formation ».

Pour la catégorie 2, les décaissements des marchés pour la fourniture de motos et de matériel informatique à l'ANCAR, de matériel de laboratoire, véhicules et motos à l'ISRA et de motos au Ministère de l'Agriculture ont contribué de façon significative au relèvement du taux de décaissement. Ainsi, sur une dotation de 4.617.000.000 FCFA, un montant total de 2.858.575.748 FCFA a été décaissé pour l'ensemble des composantes sur cette catégorie soit un taux de 62%.

La catégorie 3 enregistre le même taux de décaissement que la catégorie 2 (62%) avec un montant total décaissé de 3.820.984.133 FCFA sur une dotation de 6.129.000.000 FCFA.

La catégorie 1 « génie civil » enregistre le plus faible taux de décaissement. Sur une dotation de 1.854.000.000 FCFA, seuls 122.260.900 FCFA ont été décaissés soit un taux de 7%. Les lenteurs constatées dans la préparation des dossiers d'appel d'offres pour l'exécution des travaux de génie civil explique dans une largement mesure, la faiblesse du taux global de décaissement.

Cependant, les dossiers pour l'exécution des travaux de génie civil de l'ISRA, de l'ANCAR et de l'ITA ont nettement évolué avec la signature des contrats et le démarrage des travaux. Les décaissements devraient donc intervenir très prochainement. Toutefois, il faut signaler

que la construction du siège du Ministère de l'Agriculture initialement prévue dans cette rubrique, a été reportée à la 2^{ème} phase du programme en raison de l'important retard accusé dans la préparation du dossier d'appel d'offres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Situation des décaissements au 31/12/2003

Catégorie	Dotation * (après réallocation)	Montant décaissé au 31/12/2003	Disponible au 31/12/03	% décaissé
I Génie Civil				
ISRA	612 000 000	92 826 000	519 174 000	15
ANCAR	180 000 000		180 000 000	0
ITA	225 000 000	29 434 900	295 565 100	13
MAH	837 000 000		837 000 000	0
Total catégorie 1	1 854 000 000	122 260 900	1 731 739 100	7
II Fournitures/Equipements				
ISRA	855 000 000	765 418 247	89 581 753	90
ANCAR	1 503 000 000	1 030 120 916	472 879 084	69
ITA	288 000 000	138 509 456	149 490 544	48
MAH	1 647 000 000	729 594 477	917 405 523	56
FNRAA	72 000 000	60 860 988	11 139 012	85
ASPRODEB	207 000 000	93 931 324	113 068 676	45
DDI	45 000 000	40 140 340	4 859 660	89
Total catégorie2	4 617 000 000	2 858 575 748	1 758 424 252	62
III Sces Consultants/Formation				
ISRA	621 000 000	298 626 360	322 373 640	48
ANCAR	1 152 000 000	583 186 281	568 813 719	51
ITA	207 000 000	180 898 249	26 101 751	87
MAH	1 665 000 000	1 231 153 600	433 846 400	74
FNRAA	324 000 000	231 058 917	92 941 083	71
ASPRODEB	1 944 000 000	1 169 443 221	774 556 779	60
DDI	216 000 000	126 617 505	89 382 495	59
Total catégorie 3	6 129 000 000	3 820 984 133	2 308 095 867	62
IV Coûts de Fonctionnement				
ANCAR	1 737 000 000	280 421 372	1 456 678 628	16
FNRAA	243 000 000	176 633 384	66 366 616	73
DDI	207 000 000	186 395 041	20 604 959	90
Total catégorie 4	2 187 000 000	643 449 797	1 543 550 203	29
V Programme Pastoral Pilote	270 000 000	128 794 094	141 205 906	48
Total catégorie 5	270 000 000	128 794 094	141 205 906	48
VI Sous projets FNRAA	1 341 000 000	639 698 547	701 301 453	48
Total catégorie 6	1 341 000 000	639 698 547	701 301 453	48
VII Sous projets ASPRODEB	837 000 000	248 881 998	588 118 002	30
Total catégorie 7	837 000 000	248 881 998	588 118 002	30
Remboursement PPF	945 000 000	959 896 800	- 14 896 800	102
TOTAL GENERAL	18 180 000 000	9 422 542 017	8 757 457 983	52

Taux DTS utilisé : Taux à la signature du crédit (1DTS = 900FCFA)

2.1.1.2.1) Performances de l'ISRA par rapport aux autres composantes

Au 31/12/2003 le taux de décaissement enregistré par l'ISRA au niveau de la catégorie « Génie civil » (15%) est supérieur à celui des autres composantes même si ce taux reste encore très faible. Les décaissements prévus dans cette rubrique concernent la réhabilitation du LNERV et celle de la station de Sangalkam dont les travaux doivent être revus à la baisse en raison de l'insuffisance de la dotation allouée. Des rencontres ont été programmées dans ce sens pour le démarrage effectif des travaux dans les meilleurs délais.

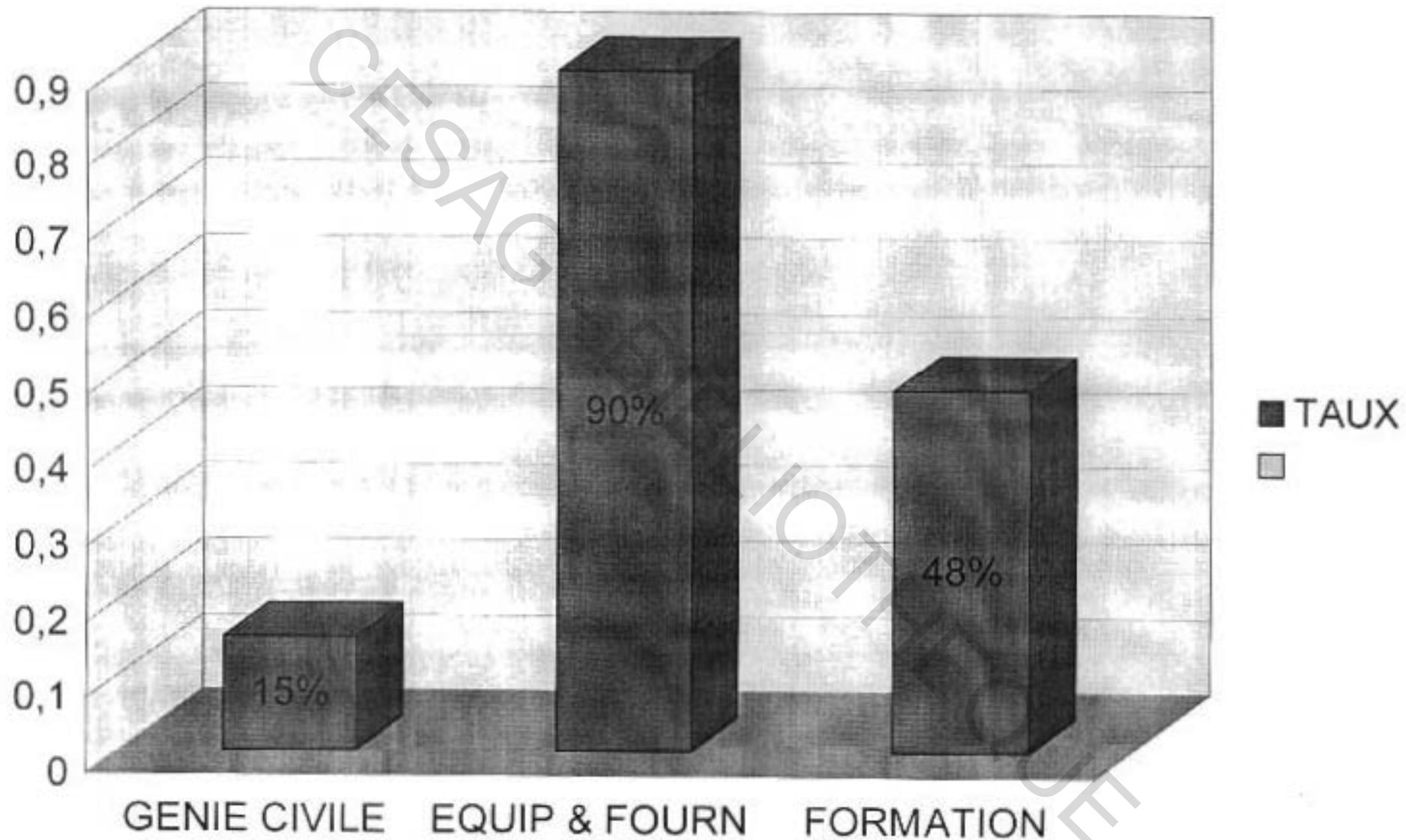
En ce qui concerne la réhabilitation du LNERV pour un montant total de 452.000.000 FCFA, les travaux ont démarré en début décembre 2003 pour une durée prévue de 9 mois. Une avance de démarrage de 92.826.000 FCFA a été décaissée. Le règlement en cours du montant de 101.366.719 FCFA déjà engagé sur cette catégorie, permettra d'augmenter sensiblement le taux de décaissement.

Au niveau de la catégorie « Fournitures et équipements », l'ISRA a enregistré le taux de décaissement le plus élevé (90%) par rapport aux autres composantes du PSAOP. Au cours de l'année 2003, la quasi totalité du montant alloué à l'ISRA pour l'acquisition de fournitures et équipements a été décaissée soit 765.418.247 FCFA sur une dotation de 855.000.000 FCFA.

Au niveau de la catégorie « Services de consultants/Formation », le taux de décaissement de l'ISRA reste inférieur à celui des autres composantes même si ce taux tourne autour de la moyenne (48%). Le total des décaissements est de 298.626.360 FCFA sur une dotation totale de 621.000.000 FCFA. Mais, le règlement des engagements déjà effectués au niveau de cette catégorie de dépenses permettra de relever considérablement ce taux de décaissement.

Il faut enfin noter que les prévisions pour l'année 2004 prévoient le décaissement de la quasi totalité du reliquat sur l'accord de crédit au 31 décembre 2004.

La figure4 ci-après montre les taux de décaissement enregistrés par l'ISRA dans le cadre du PSAOP.



2.2 Les règlements des taxes et frais de douanes

Les crédits accordés par la Banque mondiale ne couvrent pas les taxes qui sont à la charge de l'Etat emprunteur. Ainsi, les règlements relatifs à la TVA des fournitures et équipements acquis dans le cadre du PSAOP sont envoyés à la DDI qui procèdent à leur paiement au fur et à mesure que les demandes lui parviennent. Les demandes de règlement de taxes et frais de douanes envoyées à la DDI à la date du 31/12/2003 s'élèvent à 389.707.580FCFA.

2.3 Les décaissements sur le Fonds de contrepartie

Le fonds de contrepartie est une contribution financière de l'Etat Sénégalais au fonctionnement du PSAOP. Il est inscrit dans le Budget Consolidé d'Investissement (BCI) et domicilié à la Direction à la Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement (DAGE) du Ministère de l'Agriculture qui en assure la gestion. Le fonds de contrepartie supporte le reliquat des règlements des factures des catégories « génie civil » et « fournitures/équipements ».

En effet, l'accord de crédit du PSAOP stipule que seuls les 80% du montant toutes taxes comprises des factures relatives à l'acquisition de fournitures et équipements sont supportés par la Banque mondiale. Le reste est à la charge de l'Etat Sénégalais. C'est ainsi que les règlements relatifs à la TVA (18% du montant hors taxes) sont envoyés à la DDI et le reliquat à la DAGE pour paiement sur le fonds de contrepartie. Les règlements à effectuer sur fonds de contrepartie de la composante ISRA dans le cadre du PSAOP s'élèvent à 57.931.186CFA à la date du 31/12/2003.

2.4) Le délai de règlement des factures du PSAOP à l'ISRA

Le tableau10 ci-dessous décrit les délais que nous avons constatés pour le règlement des factures des biens et services acquis dans le cadre du crédit du PSAOP.

Le délai de règlement des factures sur le crédit IDA du PSAOP au niveau de l'ISRA est de 23 jours au maximum pour les règlements sur le compte spécial qui est domicilié à la CNCAS et dont les chèques sont établis par la DDI.

Pour les factures d'un montant supérieur à 60 millions, la demande de règlement directe est transmise à la DDI qui l'envoie à la Banque mondiale Washington pour règlement par

virement bancaire dans le compte du bénéficiaire. Dans ce cas, le délai est de 27 jours au maximum entre la date de réception de la facture par l'ISRA et la date de règlement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 10

PROCESSUS DE REGLEMENT DES FACTURES SUR LE PSAOP

Opérations	Nombre maximum de jours
1) Réception de la facture par le bureau du courrier, enregistrement et transmission au Directeur Général pour exploitation	2
2) Transmission au Secrétariat Général pour engagement sur BAI (Bon d'Achat Interne) puis envoi au Contrôleur de gestion pour vérification et au Directeur Général pour signature	3
3) Contrôle du BAI par le CG et signature par le DG	2
4) Transmission à l'Agence Comptable Particulière pour préparation du dossier de demande de règlement	3
5) Transmission de la Demande de règlement au DG pour signature	1
6) Envoi de la Demande de règlement à la DDI	1
7) Etude et exploitation de la demande de règlement par la DDI	
<ul style="list-style-type: none"> • transmission de la demande de règlement à la Banque mondiale pour règlement direct par virement bancaire dans le compte du bénéficiaire (pour les règlements d'un montant supérieur ou égal à 60 millions de FCFA) 	15
<ul style="list-style-type: none"> • établissement chèque au nom du fournisseur puis envoi à l'ISRA (pour les autres cas) 	10
8) Réception chèque et préparation de la lettre de transmission au bénéficiaire	1
TOTAL	23 jours 27 jours (pour les règlements directs)

Chapitre 3 : RECOMMANDATIONS

L'analyse de la mise en œuvre des différentes rubriques du PSAOP a permis d'identifier certains problèmes susceptibles d'entraver le bon fonctionnement des activités du programme en général et de la composante ISRA en particulier. Nos recommandations porteront sur l'amélioration de la mise en œuvre des marchés, le relèvement du taux de décaissement, l'accessibilité des ressources de la contrepartie financière, le délai de règlement des factures, la coordination interne du PSAOP à l'ISRA.

3.1 Amélioration de la mise en œuvre des marchés

Les retards constatés dans le processus de passation et d'exécution des marchés se sont répercutés sur le niveau des décaissements et par conséquent sur l'exécution des activités du projet dans sa globalité. Ils s'expliquent en général par la non maîtrise des procédures de passation des marchés de la Banque mondiale par les responsables opérationnel dont ceux chargés des marchés, au manque de moyens pour le fonctionnement de leur service et leurs déplacements, à l'absence de prime de motivation dans le cadre du programme. Il devient donc nécessaire de prendre les mesures suivantes :

- Organiser des séminaires de formation aux procédures de passation des marchés Banque mondiale pour les responsables opérationnels notamment ceux chargés de la mise en œuvre technique et administrative des marchés des différentes composantes
- Impliquer les responsables des marchés dans toutes les phases de mise en œuvre du projet pour leur permettre de mieux conseiller et encadrer les opérationnels
- Les responsables des marchés doivent élaborer des rapports trimestriels d'avancement portant sur le niveau d'exécution des marchés à soumettre à l'autorité responsable du projet qui devra s'impliquer directement dans le suivi de l'exécution des activités
- Utiliser le courriel pour la transmission des demandes d'avis de non objection à la Banque mondiale pour gagner du temps et éviter les retards enregistrés dans ce sens.

- Assurer aux personnes clés de la mise en œuvre du programme, des conditions de travail motivantes (prime, moyen logistique, formation) et mettre à leur disposition des moyens pour leur fonctionnement et leur mobilité.
- Le relèvement par la Banque mondiale des seuils de passation des marchés pourrait également améliorer la mise en œuvre des marchés.

3.2) Le relèvement du taux de décaissement

L'amélioration du taux de décaissement dépend largement du respect du calendrier des marchés. Les retards dans l'exécution des marchés expliquent les faibles taux de décaissement constatés en début d'exécution du programme. Cette situation a occasionné un manque à gagner de près de 200 millions de francs CFA pour l'ensemble du programme et 100 millions pour la composante ISRA en raison de la baisse du taux du DTS qui est passé de 900 francs CFA à la date de signature de l'accord de crédit à 756 FFCFA au 31/12/2003. Ainsi, si le rythme des décaissements était plus rapide, les pertes consécutives à cette variation de change auraient pu être évitées sinon minimisées.

Pour améliorer le niveau d'exécution financière du PSAOP :

- Le chargé des décaissements de la DDI devra veiller à la tenue régulière de réunions avec les responsables chargés des règlements des différentes composantes pour suivre le niveau d'exécution financier des activités et s'assurer du respect des prévisions conformément au plan de décaissement.
- Les procès verbaux de ces réunions devront être envoyés aux responsables des composantes pour une plus grande implication dans le suivi des décaissements.
- Des procédures de reporting financier devront également être mises en place pour assurer un suivi régulier.

Par ailleurs, il est important de signaler que dans l'appréciation de l'état d'avancement certaines rubriques, le taux de décaissement n'est pas toujours l'indicateur le plus pertinent. En effet, dans certaines situations, la notion de taux d'absorption des crédits fondés sur les

engagements contractuels traduit mieux la réalité des faits. A titre d'exemple, au niveau de la catégorie « génie civil », le marché relatif à la réhabilitation du LNERV de l'ISRA a été engagé avec la signature du contrat pour un montant total de 452.000.000 FCFA payable en trois tranches (début des travaux, milieu des travaux, fin des travaux). Or, au 31/12/2003, seul l'avance de démarrage, d'un montant de 92.826.000 FCFA qui a été décaissé sur cette catégorie dont la dotation totale est de 612.000.000 FCFA, a été intégré dans le calcul du taux d'exécution financière. La prise en compte du montant déjà engagé aurait permis de relever fortement ce taux.

Nous recommandons donc de prendre en compte dans l'appréciation du taux de décaissement, le taux d'absorption des crédits en vue d'une meilleure prise de décision.

3.3) Les règlements sur le fonds de contrepartie

Certaines factures, notamment celles relatives à l'acquisition de fournitures et équipements que reçoivent l'ISRA dans le cadre du PSAOP, sont payées par trois sources de financements différentes à savoir :

- l'IDA qui règle les 80% du montant TTC (toutes taxes comprises)
- la DDI qui règle les 18% correspondant à la TVA
- le fonds de contrepartie créé à cet effet règle le reliquat qui peut être supérieur à 2% du montant TTC de la facture. En effet, si les 80% du montant TTC de la facture dépasse les 100% du montant hors taxes, la Banque mondiale procède au règlement du montant hors taxes.

Pour chaque exercice, le fonds de contrepartie du PSAOP est budgétisé suivant les prévisions de règlement que les différentes composantes envoient au Ministère de l'Agriculture. Mais la mobilisation des ressources en temps réel est difficile face à des fournisseurs qui n'acceptent pas toujours les modalités de règlements.

Face aux problèmes cités plus haut, nous préconisons la mise à la disposition des composantes, des avances de fonds au niveau du Trésor pour rendre plus accessible les fonds de la contrepartie du PSAOP.

3.4) Coordination interne du PSAOP

Nous avons noté une absence de synergie des différents acteurs du PSAOP au niveau de l'ISRA. Cela pose un problème de coordination interne que nous avons ressenti lors de nos discussions avec les personnes ressources et de la collecte des informations. Il convient donc de :

- nommer un coordonnateur interne chargé de piloter les activités du PSAOP à l'ISRA. Ce dernier sera l'unique interlocuteur du Directeur Général pour les questions relatives au PSAOP et représentera l'Institut aux différentes réunions de coordination sur le PSAOP. Cela suppose qu'on mette à sa disposition tous les moyens nécessaires et motivants pour l'accomplissement de sa mission.

3.5) Le délai de règlement des factures

Chaque composante a ses procédures d'engagement internes auxquelles il faut ajouter la durée d'exploitation des demandes de règlements, ce qui allonge davantage le délai de règlements des factures des biens et services acquis dans le cadre du PSAOP. Au niveau de l'ISRA, par exemple, le fournisseur doit attendre 23 jours (cf. tableau10) après avoir déposé sa facture, pour recevoir son chèque. Ce délai aurait été réduit pour certaines dépenses si leurs règlements se faisaient sur place.

Nous recommandons à cet effet, la mise en place pour chaque composante, d'un sous-compte dont elle assurera directement la gestion pour les règlements ne dépassant pas un seuil préétabli.

CONCLUSION

Cette étude nous a permis de constater que l'amélioration de la gestion du PSAOP relève de la responsabilité des deux partenaires que sont l'Etat du Sénégal et la Banque mondiale.

Nos recommandations relevant de l'Etat conduisent, au plan institutionnel, à la nécessité de renforcer les capacités de pilotage et de mise en œuvre des composantes. La satisfaction de cette exigence devra nécessairement induire des mesures d'amélioration de l'environnement des composantes visant notamment :

- le renforcement des systèmes de gestion financière,
- la maîtrise des règles de passation des marchés par les responsables du programme,
- l'appropriation par les acteurs et bénéficiaires des dispositions de l'accord de crédit.

A ce titre, il est intéressant de noter que l'ISRA, dont les décaissements ont démarré deux ans après ceux des autres composantes, au terme de la certification de son système de gestion, affiche les taux de réalisation les plus satisfaisants.

Au niveau de la Banque mondiale, des mesures d'assouplissement consistant à relever les seuils de passation des marchés et à ouvrir un sous-compte pour toutes les composantes sont souhaitables. Ces mesures devront conduire à modifier l'accord de crédit pour faciliter la réalisation des objectifs du programme.

Par ailleurs, l'Etat du Sénégal et la Banque mondiale doivent conjointement examiner les problèmes liés aux fluctuations du DTS dont l'ampleur a contraint certaines composantes à supprimer des investissements qui étaient censés contribuer au renforcement des mesures d'amélioration institutionnelle dans le cadre du PSAOP.

Il convient enfin d'utiliser avec prudence, dans certaines situations, la notion de taux de décaissement qui reste la mesure de performance la plus sollicitée pour le suivi des projets. Cette mesure est parfois moins pertinente pour informer sur l'état d'avancement des projets que la notion de taux d'absorption des crédits fondée sur les engagements contractuels.

En définitive ces deux notions qui relèvent de deux perspectives différentes, mais non exclusives, doivent être utilisées de façon à rapprocher les réalisations financières des réalisations techniques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

- Banque mondiale, *Manuel de décaissement*, 106 p
- Banque mondiale, *Manuel de Comptabilité Générale, Information Financière et Audit*, janvier 1995, 182 p
- Banque mondiale, *Document d'Evaluation du PSAOP*, 1999, 76p
- Banque mondiale, *Accord de crédit du PSAOP*, 1999, 65p
- Banque mondiale, *Aide mémoire mission de supervision du PSAOP du 06 au 10/09/1999*,
- Banque mondiale, *Aide mémoire de l'atelier de lancement du PSAOP 05 au 09/06/2000*,
- Banque mondiale, *Aide mémoire mission de supervision du PSAOP du 04 au 22/02/2002*, 20p
- Banque mondiale, *Aide mémoire mission de revue à mi-parcours du PSAOP du 17 au 28/11/2003*, 29p
- Banque mondiale/ CESAG, *Gestion financière*
- Banque mondiale/ CESAG, *Gestion financière et procédures de décaissement dans les projets financés par la Banque mondiale, Module Procédures de décaissement*
- BARRY Mamadou (DDI), *Rapport annuel sur les décaissements de l'exercice 2002*, 08p
- BARRY Mamadou (DDI), *Rapport annuel sur les décaissements de l'exercice 2003*, 11p
- ISRA, *Revue à mi-parcours, Rapport de la Commission Financement de la Recherche*, 1995, 20p
- ISRA, *Document de base pour l'évaluation et la mise en œuvre du PSAOP*, 1998, 97p
- MBAYE Mamadou. (ISRA), *Rapport sur la composante Recherche agricole du PSAOP*, avril 2004, 7p
- NDIAYE Aly, *Rapport sur la mise en œuvre du plan de formation de l'ISRA*, déc. 2003, 4p
- SOLNIK Bruno (1988), *Gestion financière*, Editions Nathan, 186p
- VIALA Pascale (1995), *Eléments de théorie financière*, Editions Nathan, 255p

Sites internet

- www.worldbank.org, *Passation des marchés*
- www.google.com, *Indicateur de performance*, P1

ANNEXES

- Annexe 1 : Financement des différentes catégories
- Annexe 2 : Organigramme de l'ISRA
- Annexe 3 : Types de dépenses éligibles
- Annexe 4 : Demande de Retrait de Fonds
- Annexe 5 : Relevé de Dépenses
- Annexe 6 : Seuils des méthodes de passation des marchés

ANNEXE

Retrait des Fonds du Crédit

1. Le tableau ci-dessous indique les Catégories de fournitures et services qui doivent être financés au moyen du Crédit, le montant du Crédit affecté à chaque Catégorie et le pourcentage de dépenses au titre de travaux, de fournitures ou de services dont le financement est autorisé dans chaque Catégorie :

<u>Catégorie</u>	<u>Montant du Crédit Affecté (Exprimé en DTS)</u>	<u>% de Dépenses Financé</u>
1) Travaux de génie civil		100 % des dépenses en devises et 80 % des dépenses en monnaie nationale
a) ISRA	500.000	
b) ANCAR	120.000	
c) ITA	140.000	
d) MA	620.000	
e) MEL	120.000	
2) Fournitures et équipements		100 % des dépenses en devises et 80 % des dépenses en monnaie nationale
a) ISRA	830.000	
b) ANCAR	1.320.000	
c) ITA	220.000	
d) MA	850.000	
e) ME	480.000	
f) FNRAA	30.000	
g) ASPRODEB	70.000	
h) DDI	20.000	

<u>Catégorie</u>	<u>Montant du Crédit Affecté (Exprimé en DTS)</u>	<u>% de Dépenses Financé</u>
3) Services de consultants et formation		100 %
a) ISRA	790.000	
b) ANCAR	830.000	
c) ITA	230.000	
d) MA	740.000	
e) MEL	1.250.000	
f) FNRAA	150.000	
g) ASPRODEB	1.330.000	
h) DDI	40.000	
4) Coûts de fonctionnement		80 %
a) ANCAR	2.270.000	
b) FNRAA	300.000	95% (jusqu'au 31 décembre 2001), 80% (par la suite)
c) DDI	300.000	80%
5) Programme pilote de GRN (ANCAR)	470.000	100 %
6) Subventions au titre de Sous-Projets de Recherche (FNRAA)	1.950.000	100 %
7) Subventions au titre de Sous-Projets (ASPRODEB)	960.000	100 % des montants décaissés
8) Remboursement de l'Avance pour la Préparation du Projet	1.600.000	Montant dû en vertu de la Section 2.02 () du présent Accord
9) Non affecté	1.670.000	
TOTAL	<u>20.200.000</u>	DTS

ORGANIGRAMME DE L'I.S.R.A

CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMITE DE DIRECTION

COMITE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

DIRECTION GENERALE

AUDIT INTERNE

CONTROLE DE GESTION

ISRA PRODUCTIONS

BUREAU D'ETUDE

SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION SCIENTIFIQUE

AGENCE COMPTABLE

SCE D'APPUI TECHNIQUE

SCE RESSOURCES HUMAINES

SCE ADMINISTRATIF

UNITE INFORMATIQUE DE GESTION

BAME

UNIVAL

SERVICE COMPTABLE

SERVICE FINANCIER

CENTRES NATIONAUX

CENTRES REGIONAUX

LNERV

CNRF

BAMBEY

SAINT-LOUIS

CRODT

LNRPV

DJIBELOR

KOLDA

CERAAS

DAHRA

GDH

Retrait des Fonds du Prêt

1. Le tableau ci-dessous indique les Catégories de travaux, fournitures et services qui doivent être financés au moyen du Prêt, le montant du Prêt affecté à chaque Catégorie et le pourcentage de dépenses au titre de travaux, de fournitures ou de services dont le financement est autorisé dans chaque Catégorie :

Catégorie	Montant affecté (exprimé en dollars)	% de dépenses financé
1) Travaux de génie civil	50.000.000,00	50 %
2) Fournitures	27.000.000,00	100 % des dépenses en devises, 100 % des dépenses en monnaie nationale (prix départ usine) et 90 % des dépenses en monnaie nationale pour les fournitures achetées localement
3) Sous-prêts	6.000.000,00	75 %
4) Services de Consultants	5.000.000,00	100 %
5) Formation	1.000.000,00	60 % des dépenses en monnaie nationale
6) Remboursement de l'Avance pour la Préparation du Projet	1.000.000,00	Montant dû en vertu de la Section 2.02 (c) du présent Accord
7) Non affecté	<u>10.000.000,00</u>	
TOTAL	100.000.000,00	

2. Aux fins de la présente Annexe :

- a) l'expression "dépenses en devises" désigne les dépenses effectuées dans la monnaie de tout pays autre que celui de l'Emprunteur pour des fournitures ou des services provenant du territoire de tout pays autre que celui de l'Emprunteur; et
- b) l'expression "dépenses en monnaie nationale" désigne les dépenses effectuées dans la monnaie de l'Emprunteur ou pour des fournitures ou services provenant du territoire de l'Emprunteur.

3. Nonobstant les dispositions du paragraphe 1 ci-dessus, aucune somme ne peut être retirée pour régler :

- a) des dépenses effectuées avant la date du présent Accord, étant entendu que des retraits peuvent être effectués au titre de la Catégorie 4 pour régler des dépenses effectuées avant cette date mais après le 30 juin 1990, le montant total desdits retraits n'excédant pas l'équivalent de 500.000 dollars; et
- b) des dépenses de la Catégorie 3 tant que les conditions spécifiées à la Section 3.05 du présent Accord ne sont pas remplies.

Demande de retrait de fonds -



THE WORLD BANK
 1818 H Street, N.W., Washington, DC 20433 U.S.A.
DEMANDE DE RETRAIT DE FONDS
 Voir instructions au verso

Attention: Disbursement Division

1. Prêt BIRD No. 3000-RUR ou
 Crédit AID No. _____
 2. Coprêteurs No. Ref. _____
 BIRD/AID No. de Ref.: 05- _____ ou 14- _____
 3. Demande No. 2

4. Veuillez payer DOLLARS RURITANIENS 287.500,00
(monnaie) (montant à payer en chiffres)

Nous demandons ce retrait sur le Compte ouvert au titre de l'Accord de Prêt ou de Crédit, et certifions ou acceptons par la présente ce qui suit:

- A. Le soussigné n'a jusqu'à présent retiré aucun montant du Compte pour régler ces dépenses. Le soussigné n'a pas obtenu et n'a pas l'intention d'obtenir d'autres fonds à cet effet sur les sommes provenant de tout autre prêt, crédit ou don.
- B. Les biens et les services couverts par cette demande ont été achetés ou seront achetés conformément aux conditions de l'Accord.
- C. Les dépenses ont été ou seront effectuées seulement pour des biens et des services dont l'origine a été approuvée.
- D. Pour les articles dont le remboursement est réclamé sur la base d'"Etats certifiés de dépenses" (SOE), la documentation complète justifiant ces dépenses sera mise à la disposition d'auditeurs et missions de la Banque Mondiale sur demande. Ces documents seront conservés à l'endroit indiqué sur chaque "Etat certifié de dépenses".
- E. Au cas où les fonds ou une partie des fonds retirés du Compte au titre de cette demande seraient retournés à la Banque Mondiale, le soussigné autorise par la présente la Banque Mondiale à porter la valeur courante desdits fonds au crédit au Compte ou, s'il s'agit d'un montant peu élevé, à le déduire du prochain paiement dû par l'Emprunteur au titre des intérêts, des commissions d'engagement ou de service, ou du principal.

DETAIL DE LE DEPENSE

(Utiliser des états récapitulatifs si de la place supplémentaire est nécessaire ou si les dépenses concernent plusieurs fournisseurs, catégories, ou sous-projets)

5. NOM ET ADRESSE DE L'ENTREPRENEUR OU DU FOURNISSEUR
(si celui-ci n'est pas le bénéficiaire)

VOIR ETATS RECAPITULATIFS

6. RENSEIGNEMENTS SUR LA PASSATION DES MARCHES:

- a) NUMERO ET DATE DU MARCHÉ OU DU BON DE COMMANDE: (ou autres références)
- b) DATE DE L'AVIS DE "NON OBJECTION" A LA PASSATION DU MARCHÉ: (pour les contrats nécessitant l'approbation préalable de la Banque)
- c) DESCRIPTION SOMMAIRE DES FOURNITURES, TRAVAUX OU SERVICES:
- d) MONNAIE ET MONTANT TOTAL DU MARCHÉ:

e) MONTANT TOTAL DES FACTURES COUVERTS PAR LA PRESENTE DEMANDE: (net de retenues et autres déductions)

7. RENSEIGNEMENTS COMPLEMENTAIRES SUR LE RETRAIT

- a) NUMERO DE LA CATEGORIE OU DU SOUS-PROJET:
- b) POURCENTAGE DES DEPENSES FINANCE PAR LA BANQUE MONDIALE:
 PAR COPRETEUR: (S'il y a lieu)

DIRECTIVES DE PAIEMENT

8. NOM ET ADRESSE DE LA BANQUE DU BENEFICIAIRE ET NO. DE COMPTE:

Banque de Ruritanie
 Direction Générale
 La Capitale
 Ruritanie
 Compte No. 2357
 CODE SWIFT:

9. NOM ET ADRESSE DU BENEFICIAIRE:

Ministère de l'Agriculture
 La Capitale
 Ruritanie

10. Si la Banque du bénéficiaire n'est pas située dans le pays de la monnaie dans laquelle le paiement est demandé, indiquer le nom et l'adresse de la banque correspondante dans le pays dont la monnaie va être utilisée pour le règlement.

CODE SWIFT:

11. DIRECTIVES DE PAIEMENT COMPLEMENTAIRES ET FACTURES DE REFERENCE:

12. GOVERNEMENT DE RURITANIE
(Nom de l'Emprunteur)

13. 6 Avril 1991
(Date)

14. (Signé) John H. Smith
(Signature du Représentant Autorisé)

15. John H. Smith, Ministre de l'Agriculture
(Nom et Titre du Représentant Autorisé - en caractères d'imprimerie)

ENVOYER LA DEMANDE EN DOUBLE EXEMPLAIRE A L'ADRESSE CI-DESSUS

Réservé à la Banque Mondiale



THE WORLD BANK
1818 H Street, N.W., Washington, DC 20433 U.S.A.
DEMANDE DE RETRAIT DE FONDS
RELEVÉ DE DEPENSES (80E)
FORMAT LIBRE

Voir instructions au verso

Date 6 Avril 1991

No. de la Demande 2

No. de l'Etat Réceptif 1

Période 1 Mars 1991 à 31 Mars 1991

No. de la Catégorie ou du Sous-Projet 5

No. du Prêt BPRD/Crédit IDA ou
Numéro de Référence du Co-financier

3000-RUR

Art. No.	Description Sommaire de Fournitures, Travaux ou Services	Secteur	Budget pour 1991 R\$	Antérieurement déclarés pour 1991 R\$	Dépenses encourues durant la période R\$	Eligible à 50% R\$	Montant retiré du Compte Spécial DEM
1	Entretien de Routes Secondaires	1	2.600.000,00	1.790.100,00	-	-	-
2	Réparation	1	500.000,00	420.805,00	78.620,00	39.310,00	21.238,15
3	Entretien de Routes Secondaires	5	1.200.000,00	203.690,00	230.808,00	115.404,00	56.385,21
4	Réparation Culvert	5	500.000,00	117.500,00	-	-	-
5	Construction de Routes Secondaires	5	10.000.000,00	2.486.700,00	1.523.066,00	761.533,00	389.790,01
			R\$ 14.800.000,00	TOTAUX R\$5.018.795,00	R\$1.832.494,00	R\$916.247,00	DEM 467.413,37

Pièces justificatives relatives au présent relevé de dépenses conservées à Ministère des Travaux-Direction Nationale (Nou localisation)

FORM 1803 4F (11-82)

Seuils des méthodes de passation des marchés et examen préalable²⁹

Catégorie de dépenses	Contre-valeur du marché (seuil)	Méthode de passation des marchés	Marchés assujettis à un examen préalable/ Valeur totale estimative assujettie à un examen préalable
	En milliers de \$EU		
1. Travaux			
	>50	AON	Examen préalable du rapport d'évaluation et copie des spécifications et de l'avant-projet du contrat. Total : 4 millions de \$EU.
	<50	Autre (prix cotés)	Examen rétrospectif :
2. Fournitures			
	>200	AOI	Examen préalable/ toute la documentation Total : 10,3 millions de \$EU.
	<200	AON	Examen rétrospectif
	<50	Autre (prix cotés) ou SIPM du PNUD	Examen rétrospectif
3. Services			
3.1 Cabinets de consultants ou établissements de formation	>200	SBQC + Liste restreinte	Examen préalable Lancer une publicité dans le B.D. afin de connaître l'intérêt porté au marché. Approbation tacite de l'évaluation technique par l'IDA avant le dépouillement des offres financières. Total : 2 millions de \$EU.
	100-200	SBQC + Liste restreinte SCL pour les audits	Examen préalable Notes d'évaluation technique transmises à l'IDA avant le dépouillement des offres financières. Les listes restreintes peuvent être composées uniquement de sociétés établies au Sénégal, s'il existe au moins trois cabinets renommés. Total : 4,3 millions de \$EU.
	<100	SBQC + Liste restreinte Qualifications des consultants pour les études	Examen rétrospectif (sauf mandats)
3.2 Consultants individuels			
	>50	Comparaison d'au moins 3 CV	Examen préalable Total : 0,3 million de \$EU.
	<50	Comparaison d'au moins 3 CV	Examen rétrospectif (sauf mandats)

r totale des marchés assujettis à un examen préalable : 22,9 millions de \$EU (soit 81 % de la valeur totale des marchés).

²⁹ Les seuils sont généralement fonction du pays et du projet. Se référer à OD 11.04 "Examen des documents de passation des marchés" et, pour des informations supplémentaires, s'adresser au Conseiller régional pour la passation des marchés.