

REPUBLIQUE DU BENIN

Fraternité – justice – travail

Ministère de l'Economie et des Finances

Fonds d'Etudes Générales

MANUEL

**FORMATION SUR L'ELABORATION DES
TERMES DE REFERENCE A SOUMETTRE
AU FONDS D'ETUDES GENERALES
DU MEF**

VERSION DEFINITIVE

Par Dr AHODEKON S.C. Cyriaque
Sociologue
Juriste – Fiscaliste
Enseignant – Chercheur
Université d'Abomey – Calavi (UAC)

SEPTEMBRE 2008

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
I- Définition, rôle des TDR et distinction des TDR avec le DAO et le cahier des charges.....	4
II- Technique de rédaction des TDR.....	6
2.1. Les différentes parties des TDR.....	6
2.2. Quelques conseils pratiques pour la rédaction des TDR d'une prestation.....	10
III- Structure générale des TDR.....	11
IV- Canevas-types de TDR.....	13
V- Exercices pratiques.....	23
- Etude critique de TDR.....	23
- Rédaction de TDR.....	24
Annexes :.....	33
- Travaux des groupes	34
- Propositions du consultant.....	53

INTRODUCTION

L'étape de préparation d'un programme, projet ou d'une étude est extrêmement importante et le rôle qu'y jouent les structures de financement et les bénéficiaires des financements est crucial.

C'est dire donc que toute activité a besoin d'être planifiée. Ce qui suppose l'identification de l'activité, la définition des objectifs et des résultats attendus de l'exécution de l'activité, de son contenu et de sa méthodologie, sans oublier l'évaluation des moyens nécessaires à l'exécution de ladite activité.

Lorsque la décision de réaliser une activité ou une étude est prise, la première phase dans l'étape de préparation est l'élaboration des termes de Référence (TDR). Elaborer les TDR est donc une phase déterminante qui incombe au commanditaire de l'activité.

L'objectif de la formation sur les canevas de TDR à soumettre au Fonds d'Etudes Générales est d'aider ceux qui doivent participer à la rédaction des TDR d'une activité, à avoir une démarche cohérente et suivant des canevas types.

Le présent Manuel de formation présente la démarche de rédaction des TDR.

Ainsi, après la présentation de la définition, du rôle des TDR qu'il faut distinguer du Dossier d'Appel d'Offres et du cahier des charges, la présentation des différentes parties des TDR, il a été présenté la technique de rédaction des TDR, suivi de la présentation de la structure générale des TDR, des canevas-types de TDR et d'exercices pratiques.

Cette présentation est suivie des annexes qui comportent les travaux réalisés par les groupes sur les exercices pratiques et les propositions du consultant relatives auxdits exercices.

I- DEFINITION, ROLE DES TDR ET DISTINCTION AVEC LE DAO ET LE CAHIER DES CHARGES

1-1- Essai de Définition et rôle des TDR

Les TDR sont un document de projet d'une activité que l'on envisage de réaliser, et qui précisent la finalité et les fonctions de l'activité, son étendue et ses limites.

Elaborer les TDR permet de préciser ce qu'on attend de l'activité.

Des TDR clairs, précis et détaillés, connus et acceptés par tous, facilitent ensuite grandement la réalisation de l'activité, réduisent les risques de malentendus et favorisent l'utilité de l'activité en facilitant l'acceptation des résultats.

Les TDR permettent au commanditaire d'une prestation sur mesure de passer commande à un prestataire, et de lui expliquer ce qu'il veut et pourquoi il le veut. C'est pourquoi ils doivent être : clairs, fidèles, complets et cohérents.

- Clairs : le prestataire doit pouvoir comprendre la commande avant de le satisfaire :
- fidèles : les TDR traduisent effectivement les attentes du commanditaire et informent objectivement les candidats à la prestation, de l'action à mettre en œuvre et de son contexte ;
- complets : les TDR doivent inclure tous les éléments nécessaires à la rédaction d'une note méthodologique de qualité irréprochable ;
- cohérents : les objectifs de l'action doivent être cohérents entre eux et avec les moyens à mettre en œuvre pour la réaliser.

La rédaction de ce document est donc souvent l'une des premières étapes de la mise en œuvre d'une action (évaluation d'une action, atelier, étude spécifique, etc.). Elle marque la fin d'une phase de réflexion de la faisabilité de l'action considérée. Elle prépare la deuxième phase de la mise en œuvre de l'action, la rédaction de la note méthodologique, souvent rédigée par le prestataire sollicité qui explique en détail au commanditaire la méthode et la démarche à suivre pour réaliser le travail qui lui sera confié.

La responsabilité de l'élaboration des TDR incombe au commanditaire de la prestation. Il peut y associer d'autres acteurs (le maître d'œuvre, les partenaires, les acteurs locaux impliqués, etc.). De ce point de vue, l'élaboration des TDR est un exercice collectif parfois complexe.

- La rédaction des TDR doit en principe permettre au commanditaire d'être clair sur ce qu'il attend du prestataire et de communiquer avec lui.

La qualité de la réalisation d'une prestation, l'évaluation d'un programme de développement social par exemple, dépend à plus de 50 % de la qualité des TDR qui constituent, dans la plupart des cas, le seul document dont dispose le prestataire pour élaborer sa méthodologie et sa démarche. Ce dernier est choisi d'ailleurs en fonction de ses réactions aux TDR.

1-2- Distinction des TDR avec le DAO et le cahier des charges

Il est important de faire la distinction entre Termes de référence et Dossier d'Appel d'Offres (DAO).

D'une façon générale, l'appel d'offres est la procédure par laquelle le pouvoir adjudicateur choisit l'attributaire, sans négociation, sur la base de critères objectifs préalablement portés à la connaissance des

L'appel d'offres peut être ouvert ou restreint.

Il est dit ouvert lorsque tout opérateur économique peut remettre une offre.

Il est par contre dit restreint lorsque seuls peuvent remettre des offres les opérateurs économiques qui y ont été autorisés après sélection.

Ainsi, le Dossier d'Appel d'Offres contient habituellement :

- la lettre d'invitation, avec date de remise des offres et liste restreinte (short list) s'il s'agit d'un appel d'offres restreint ;
- instructions aux soumissionnaires (conditions particulières) ;
- critères d'évaluation des offres ;
- conditions générales de passation de marché de services ;
- cahier des charges ou termes de référence ;
- modèle de contrat ;
- formulaires – modèles – cadres CV etc.

Le cahier des charges est quant à lui, un document qui vise à définir exhaustivement les spécifications de base d'un produit ou d'un service à réaliser.

Outre les spécifications de base, il décrit ses modalités d'exécution. Il définit aussi les objectifs à atteindre et vise à bien cadrer une mission. Il sert ensuite à sélectionner le prestataire et à organiser la relation tout au long du projet. Il est considéré comme un référentiel contractuel partagé par le prestataire et le

commanditaire, ce qui en fait un outil fondamental de communication du chef de projet.

Le cahier des charges est un document contractuel entre le client et le prestataire.

Au vu de cet essai de définition et de ses contraintes, il est nécessaire d'en connaître la technique de sa rédaction. Les premières questions que l'on doit se poser est de savoir : comment se présentent ce les TDR et de quelle façon est-il articulé ?

II- TECHNIQUE DE REDACTION DES TDR

2.1 LES DIFFERENTES PARTIES DES TDR

Pour garantir la clarté du document et sa bonne compréhension par le prestataire, pour connaître les attentes qu'il doit satisfaire, et pouvoir tenir compte des contraintes qui lui sont imposées, les TDR s'articulent généralement autour de trois grandes parties à savoir :

- une présentation générale des constituants de l'action (présentation rapide du contexte et de la nature de la prestation, description détaillée de la prestation, en particulier des acteurs qui y sont associés, présentation des attentes du commanditaire et des objectifs à atteindre, les références constitutives de l'action) ;
- des précisions sur le contenu de la commande (dans le cas d'une évaluation, il s'agit des questions évaluatives et des critères d'évaluation, les méthodes à utiliser, les attentes particulières (restitution, livrables, etc.) ;

des précisions sur les aspects pratiques de la prestation (organisation de l'interface "commanditaire – bénéficiaire de l'action – prestataire", contraintes en termes de durée, de calendrier, etc., composition de l'équipe, budget disponible, livrables attendus, précisions contractuelles).

2.1.1. Présentation générale des constituants de la prestation

Cette présentation devrait comporter quatre paragraphes courts.

2.1.1.1. L'introduction : synthèse du contexte et de la nature de la prestation

Dans ce chapitre, on retrouve généralement les éléments suivants, présentés de façon succincte et qui feront plus loin l'objet de description détaillée :

- le commanditaire ;
- l'objet de la prestation, sa nature (un projet, une institution, un programme, un dispositif, etc.) et ses principales caractéristiques (sa localisation, son cadre institutionnel, ses différents protagonistes etc.),
- le contexte, le positionnement, les protagonistes de la prestation
- les principales attentes du commanditaire.

En fonction de ces attentes et de ce contexte, le commanditaire peut suggérer une méthode, ou avoir d'emblée une préférence pour une méthode.

2.1.1.2. La définition précise de la prestation et de son champ

Ce paragraphe doit donner des détails de présentation initiale de l'action : géographie de l'action, ses objectifs, ses acteurs, son historique, sa stratégie, ses moyens, son organisation, ses grandes phases, et les principaux résultats atteints.

C'est aussi à ce niveau que le commanditaire doit définir l'ampleur de la prestation. Dans le cas d'une évaluation, il s'agit de définir le champ de l'évaluation qui doit être cohérent avec les moyens mobilisés pour l'évaluation et l'étendue des questions évaluatives.

2.1.1.3. Les objectifs détaillés de la prestation.

Le premier point a décrit sans trop de précision l'objectif de la prestation, de même que les attentes. Il faut présenter les objectifs et les attentes du commanditaire dans leurs détails. Dans le cas d'une évaluation de projets ou de programmes, les évaluations répondent à trois types de préoccupation : (i) une appréciation générale de la qualité du travail accompli et des résultats obtenus ; (ii) des préoccupations opérationnelles en termes de "quelles suites donnée à l'action", (iii) des préoccupations stratégiques en termes de "quelles leçons tirer pour améliorer les interventions des institutions concernées".

Quelques précisions : le commanditaire peut : (i) préciser aux prestataires, la nature des conclusions qu'il attend d'eux ; (ii) faire part de ses hypothèses sur les qualités de l'action. Cela ne devrait gêner aucunement le prestataire.

2.1.1.4. L'explication des références constitutives de la prestation

Selon le cas, ces références peuvent être : (i) des normes propres aux commanditaires, ou fixées par les règles de l'art, ou encore définies en fonction d'un contexte particulier ; (ii) des documents constitutifs d'une institution, d'un dispositif ou d'une politique ; (iii) les documents qui décrivent un projet ou un programme.

2.1.2. Précisions sur le contenu de la commande : questions spécifiques et éléments méthodologiques

Pour aboutir à la définition du processus d'une prestation en partant des objectifs, il sera question pour le commanditaire, d'être précis ; il lui faudra faire deux types de travail pour permettre au prestataire de mieux accomplir sa mission :

- (i) traduire les objectifs généraux de la prestation en questions spécifiques ou en domaines de qualité, puis en critères ou en hypothèses, puis en indicateurs. Dans le cas de l'évaluation d'un programme, on parle de questions évaluatives.
- (ii) définir des méthodes de collecte et de traitement de l'information, puis des restitutions et de validation des conclusions de l'étude.

Le détail qui suit concerne le cas où la prestation est une évaluation de projet ou de programme.

2.1.2.1. Explicitation des attentes en questions évaluatives, en critères ou hypothèses puis en indicateurs.

Des objectifs et des attentes aux questions évaluatives : le commanditaire doit traduire dans un détail clair, ses objectifs et attentes en questions évaluatives ou en domaine de qualité.

Des questions évaluatives aux critères et aux indicateurs : le commanditaire peut indiquer les critères ou hypothèses et les indicateurs qu'il souhaite voir privilégier dans la façon de répondre aux questions évaluatives qu'il a posées. Il peut aussi laisser le soin à l'évaluateur de le faire.

2.1.2.2. Méthodologie

La prise en compte des points suivants est indispensable pour cette partie.

- (i) *Un minimum de précision est indispensable pour* :
 - informer les évaluateurs des sources de données disponibles,

- veiller à ce que tous les interlocuteurs soient pris en compte,
- insister sur le caractère participatif de l'évaluation,
- cadrer le travail de l'évaluateur
- permettre un minimum de cohérence entre les attentes et les moyens.

- (ii) *Les principaux éléments de méthodes* : le commanditaire indique à ce niveau les différentes étapes de la prestation ainsi que leur durée (analyse documentaire, réunions de prise de contact, rencontre avec les acteurs, la phase de terrain, la phase de restitutions, etc.). Le commanditaire peut indiquer sa préférence pour certaines méthodes, souhaiter connaître l'opinion de certaines catégories d'acteurs, exiger certaines données (qualitatives ou quantitatives).
- (iii) *Le caractère participatif au-delà de la méthode d'investigation* : le commanditaire peut exiger la mise en œuvre d'une méthode participative. Cela est particulièrement indiqué lorsque l'action à évaluer s'inscrit dans un processus participatif (partenariat entre acteurs associés à la mise en œuvre), ou d'apprentissage.

2.1.3. Les aspects pratiques

2.3.1.1 Organisation de l'interface commanditaire / bénéficiaire / prestataire

Le commanditaire peut vouloir maîtriser le processus itératif qui caractérise certaines évaluations. Dans ce cas, il peut prévoir une série de réunions, en désignant clairement les participants ou en prévoyant des processus de validation des étapes intermédiaires du travail. Dans le cas d'une démarche participative (surtout en présence de plusieurs commanditaires), la mise en place d'un comité de pilotage est recommandée.

2.1.3.2. Principales contraintes

- **Durée totale, durée des phases d'exécution** : la durée doit être cohérente avec les éléments méthodologiques imposés par les TDR ;
- **Calendrier** : le calendrier d'exécution doit tenir compte des contraintes de l'action évaluée. Dans le cas d'un projet, il est indispensable de prendre en compte la disponibilité des équipes de mise en œuvre. Dans d'autres cas, les contraintes climatiques sont importantes, de même que le calendrier agricole, etc. il faut aussi inclure la disponibilité du commanditaire.

2.1.3.3. Composition de l'équipe

Elle est déterminée par la diversité des questions évaluatives, les contraintes évoquées ci-dessus.

2.1.3.4. Budget

Le commanditaire fixe très souvent un budget plafond pour les prestations qu'il commande. Il l'annonce très rarement dans le cas des appels d'offres espérant ainsi tirer les prix vers le bas. Ce plafond est fixé par le commanditaire et doit être cohérent avec la masse de travail demandée au prestataire. Il est aussi recommandé de préciser qui du commanditaire ou du prestataire doit prendre en charge certains frais tels que (transports locaux, frais de réunion, etc.)

Mais il n'est pas indiqué de mentionner le budget prévu dans les TDR.

2.1.3.5 Produits (livrables ou rendus) attendus

A ce niveau, le commanditaire précise les documents attendus : rapports, note de synthèse, annexes, etc. Il précise aussi, la façon dont ces rapports seront validés.

2.1.3.6 Précisions contractuelles

Les TDR peuvent contenir des précisions sur le contrat ou les modalités contractuelles. Mais ces questions font souvent l'objet d'un document à part.

2.2 QUELQUES CONSEILS POUR LA REDACTION DES TERMES DE REFERENCE D'UNE PRESTATION

De façon générale, il faut se méfier des recettes toutes faites ; rédiger les TDR comme on le sent en suivant la chronologie indiquée ci-dessous.

2.2.1. Formuler des objectifs cohérents qui répondent à vos attentes

Pour y parvenir, il faut :

- commencer par bien clarifier vos attentes ;
- traduire ces attentes en objectifs que l'on assigne à la réalisation de cette prestation ; éviter d'être trop long ;
- hiérarchiser ces objectifs ;
- décliner chaque objectif en questions spécifiques (questions évaluatives, par exemple) ; éviter d'avoir trop de questions spécifiques ;

- vérifier la cohérence entre cette première version et les moyens à mettre en œuvre ;
- en fonction de ces questions, penser à la composition de l'équipe de réalisation, à la durée, à la méthodologie appropriée, aux données à utiliser et à leur collecte.

2.2.2. Présenter les constituants de la prestation

On peut y parvenir en abordant successivement les points suivants :

- présentation de l'objet de la prestation. A ce niveau il faut éviter l'exploitation abusive des documents existants ; cela pourrait conduire à un mélange terrible. Il faut donc :
 - o rédiger et avoir un esprit de synthèse des documents qui existent ;
 - o identifier les éléments spécifiques nécessaires à la prestation en fonction des objectifs fixés ;
 - o élaborer la présentation en tenant compte de ces éléments.
- introduction et références. L'introduction doit être courte (une page par ex). Elle doit conduire le lecteur rapidement dans le vif du sujet. En ce qui concerne les références à utiliser lors de l'exécution de la prestation, il faut se limiter à l'essentiel.

2.2.3. Présenter le contenu et les aspects pratiques

A ce niveau, il faut :

- vérifier la clarté et la cohérence du texte avec l'aide d'un œil extérieur ;
- mettre en ordre les autres aspects pratiques qui sont en général faciles à rédiger car ils sont pour la plupart communs à beaucoup de prestations.

III- STRUCTURE GENERALE DES TERMES DE REFERENCE

Généralement, les TDR se présentent suivant la structuration ci-après.

1. Contexte et justification

Dans le cadre des TDR à soumettre au FEG, le contexte doit décrire les informations ci-après :

- pertinence ou compatibilité du projet avec les documents nationaux de référence ; (NLTPS (Bénin 2025), les OMD, la SCRIP, le PIP, Stratégie (s) sectorielle (s) et ou tous autres documents de référence) ;
- lien des tdrs proposés avec les budgets programmes sectoriels ;
- preuves de l'inscription du projet dans les PTA du secteur ;

- preuves des démarches antérieurement menées en vue de rechercher des financements pour l'étude auprès des partenaires techniques et Financiers (PTF) ;
- description de la situation sans le projet ;
- description de la situation avec le projet ;
- description sommaire des effets directs et directs induits par le projet
- description sommaire des effets directs et indirects induits par le projet
- l'impact du projet sur l'environnement
- l'impact éventuel sur le genre
- autres impacts etc.

2. Objectifs

Faire décrire à ce niveau, l'objectif global de l'étude ainsi que les objectifs spécifiques, les domaines des études à financer par le FEG retenus par l'Atelier de Grand Popo.

3. Résultats attendus

A ce niveau, les TDR donnent une précision des activités, à réaliser pour atteindre les objectifs précédemment cités. Il est aussi précisé les documents à produire dans le cadre de la mission. Le candidat soumissionnaire va asseoir son offre sur la compréhension qu'il a des objectifs et des résultats attendus de lui (bien entendu les TDR constituent un tout dont il ne faut rien négliger).

La validation et l'approbation de son rapport dépendent essentiellement des résultats auxquels il est arrivé, tant il est vrai que ces résultats sont ceux définis dans les TDR.

4. Méthodologie

Le commanditaire peut proposer très sommairement une méthodologie au candidat soumissionnaire qui dispose ainsi de quelques indications lui permettant de faire une proposition de méthodologie qui devra convaincre le commanditaire et sera déterminant dans le choix qui sera porté sur lui.

5. Tâches à exécuter par le consultant

Cette rubrique doit permettre au consultant d'avoir des éléments qu'il prendra en compte pour proposer une démarche méthodologique cohérente de même qu'un calendrier adapté aux exigences du commanditaire.

6. Profil du consultant

Le commanditaire, compte tenu du résultat escompté, peut exiger un profil minimum soit à titre indicatif, ou à respecter de façon impérative, pour la constitution de l'équipe de travail. Les curricula vitae sont également demandés à ce niveau.

7. Durée et calendrier de la consultation

Le commanditaire, compte tenu de son planning personnel, est seul à savoir au bout de quel délai les résultats doivent être disponibles afin de ne pas mettre un arrêt à l'exécution de son programme.

Il donnera alors la durée de l'étude, le consultant en tiendra compte dans l'élaboration de son chronogramme d'exécution des tâches.

8. Rapport à soumettre

La structure des rapports et leur contenu doivent répondre à la méthodologie, aux résultats attendus dont découlent les tâches assignées au consultant. Les dates du dépôt du rapport provisoire et du rapport définitif est précisée par le commanditaire, de même que le nombre d'exemplaires et les supports sur lesquels lesdits rapports doivent être produits (version papier et version électronique).

Au vu de la présentation de ce canevas général et des spécificités des informations nécessaires selon le type d'étude, il nous paraît nécessaire de proposer trois types de canevas de TDR, notamment :

- canevas de TDR d'études de faisabilité ;
- canevas de TDR d'études d'évaluation.
- Canevas de TDR d'études de suivi -évaluation

Pour les études de faisabilité, on distingue :

- les TDR d'études de faisabilité de projet de production

et les TDR d'études de faisabilité de projet de réalisation d'infrastructures

N.B. Certains TDR comportent des annexes qui dressent la liste des documents nécessaires pour la réalisation de la mission.

IV- CANEVAS-TYPES DE TDR

Certains Partenaires Techniques Financiers (PTF) finançant la réalisation des évaluations imposent leur plan pour la rédaction des TDR. Il faut donc se référer à ces plans d'autant plus qu'ils sont partie prenante de l'activité.

Ainsi pour les TDR à soumettre au Fonds, hormis les éventuelles exigences de certains PTF, les canevas à suivre pour la rédaction des TDR se présentent comme suit.

4.1. CANEVAS DE TDR D'ETUDES DE FAISABILITE

Les TDR d'études de faisabilité pourront comporter les rubriques suivantes :

1- Contexte et justification

Pour les TDR d'études de faisabilité de projet de production, si une institution existe et finance le projet, la décrire en précisant son rôle, sa mission, etc.. Ensuite, décrire le promoteur du projet et les raisons du choix de l'institution de financement et donc les raisons de la coopération. Il serait bon de présenter un résumé de la finalité des priorités et spécificités de l'étude, les principales caractéristiques du projet dont on veut réaliser l'étude de faisabilité, etc.

S'agissant des TDR d'étude de faisabilité de projets d'infrastructures, préciser les raisons qui motivent l'initiation du projet, son historique (s'il y a eu des études dans le passé), faire référence à leurs résultats et leur mise en application. La précision des facteurs caractérisant le contexte actuel est nécessaire ; de même que les travaux déjà réalisés dans le sens relatif au projet dont on veut faire l'étude et leur impact (impact sur l'environnement, impact sur la population) ; ou les problèmes liés à l'inexistence de l'infrastructure en question.

2- Objectifs de l'étude

Préciser sur quoi va porter l'étude et les acteurs concernés de façon générale. Cette partie doit expliquer de façon concise pourquoi l'étude est conduite. Il s'agit là de l'objectif général ou global.

Cet objectif est décliné en objectifs spécifiques clairs, réalisables.

Ainsi, de façon spécifique, la pertinence, la clarté et le réalisme des objectifs de développement du projet, l'identification des bénéficiaires et les perspectives de durabilité doivent être évalués. D'autres questions spécifiques peuvent être analysées.

Les objectifs sont de préférence formulés avec l'infinitif et avec des verbes d'action.

3- Description des composantes de l'étude

Pour une étude de faisabilité de projet de production, le consultant doit présenter un document qui comportera :

- résumé des informations clés du projet ;
- un aperçu sur la structure qui veut financer le projet (entreprise sponsor, raison sociale, contact, forme juridique, toutes références administratives justifiant l'existence juridique de la structure, puis financières justifiant sa capacité financière). Si cette structure est connue lors de l'élaboration du projet ;
- la présentation du projet qui comportera les points ci-après : contexte du projet- description, objectifs et justification du projet ;
- la nature et les tendances du secteur ;
- l'évaluation globale du marché ;
- l'analyse compétitive et stratégie ;
- le marketing et la distribution ;
- estimation des produits finis et des ventes ;
- la faisabilité technique et opérations (site, cycle de production, techniques et méthodes de production, le rendement, plan de gestion, etc.
- l'investissement et charges opérationnelles (fonciers et immobiliers, équipements, véhicules, besoins en fonds de roulement/d'exploitation, entretien, exploitation, fonctionnement, etc.)
- modélisation de la viabilité financière ;
- gestion des risques ;
- plan d'action et axes futurs de besoins en renforcement des capacités,
- réunion de fin de mission ;

Les études pour la réalisation d'infrastructures comportent souvent plusieurs composantes telles que :

- étude de base de la zone où sera réalisée l'infrastructure (études sociologiques et environnementales)
- études topographiques et géotechniques
- avant –projet de l'infrastructure à réaliser
- élaboration du dossier d'Appel d'Offres (D.A.O) pour les entreprises pour l'exécution des travaux.
- etc..

Ces différentes composantes doivent être décrites avec tous les détails possibles nécessaires à la réalisation de l'étude de faisabilité.

▪ **Résultats attendus**

Les résultats attendus découlent des objectifs spécifiques et sont formulés au passé avec un participe passé ou un adjectif qualificatif.

Les résultats attendus doivent être bien précis parce que les conclusions de l'étude doivent éclairer la suite de l'action.

▪ **Mission/Tâches du consultant**

Les tâches du consultant sont clairement définies, et ce, à partir des résultats attendus de l'étude. Mais ces tâches sont souvent plus détaillées que les résultats attendus. Il s'agit des activités que le consultant doit accomplir pour atteindre les résultats attendus.

▪ **Méthodologie**

Cette partie doit présenter les grands choix méthodologiques :

- les sources principales d'information et les documents de référence ;
- les principaux acteurs et le public concernés ;
- les techniques de recherche dans la mesure du possible ;
- la modélisation de la viabilité économique et financière ;
- l'impact environnemental du projet
- la gestion des risques
- le plan d'action et les axes futurs des besoins en renforcement des capacités.

Mais il peut être demandé au consultant de faire une proposition méthodologique qui détaille, complète ou modifie la proposition de méthodologie présentée.

▪ **profils du consultant /Expertise requise**

Les TDR indiquent le nombre d'experts requis ainsi que leurs qualifications et leurs expériences, en accordant une attention particulière aux compétences et au profil du chef de mission si l'étude nécessite les compétences de plusieurs consultants.

La liberté peut être donnée au bureau d'études ou au chef de mission de faire une proposition en indiquant un nombre de jours /experts maximum.

▪ **Lieu/Période/ Durée/ Calendrier / Chronogramme des activités**

Le lieu (ou les lieux) doit être précisé dans les TDR, de même que la période de réalisation de l'étude, la durée et le calendrier indicatif d'exécution des activités.

Dans certains cas, la proposition de la durée et du calendrier/chronogramme des activités est laissée à l'appréciation du consultant.

- **Rapport à soumettre à la fin de la mission**

Les TDR mentionnent les "produits" de la mission : rapport (s), restitution, présentation et activités liées à l'utilisation des résultats.

Ils indiquent le nombre d'exemplaires et les supports nécessaires (version électronique par exemple).

Ils peuvent indiquer la structure du rapport et ses caractéristiques (langue de rédaction, date de remise, etc).

- **Annexes**

Les annexes ne sont pas nécessaires pour tous les TDR. Les annexes comportent toute information utile dont notamment certains documents utiles.

Pour les études de faisabilité de projet de production, la fiche de projet peut faire partie des documents à mettre en annexe.

4. 2. CANEVAS DE TDR D'ETUDES D'EVALUATION

Pour le TDR d'études d'évaluation, il y a le TDR d'études – diagnostic et le TDR d'étude d'évaluation pure.

Les TDR d'études d'évaluation pourront comporter les éléments ci-après :

1- Contexte et justification

Si c'est une étude – diagnostic, il faudra préciser les raisons qui motivent l'étude.

S'il s'agit d'une étude d'évaluation pure, préciser les activités réalisées, la période de réalisation, le financement, la localisation des actions.

Si des évaluations antérieures avaient eu lieu, le préciser avec leurs recommandations.

2- Objectifs de l'étude

Les objectifs peuvent se résumer en ce qui suit :

- prendre connaissance des résultats et des actions réalisées ainsi que l'efficacité des outils ou du système de suivi (s'il s'agit d'activités déjà réalisées).
- mesurer la durabilité et l'impact de l'action sur le développement et l'environnement socio-économique et culturel

3- Résultats attendus

Idem pour les études de faisabilité

4- Mission /Tâches du consultant

Comme pour les études de faisabilité, les tâches du consultant découlent des objectifs de l'étude et se résument à l'évaluation de :

- la pertinence des actions réalisées, l'impact du projet, sa durabilité ;
- la capacité opérationnelle de gestion et d'implication des bénéficiaires directs des actions ;

- la pertinence de l'outil ou du système de suivi par rapport à d'autres projets.

5- Méthodologie

Idem pour les TDR d'études de faisabilité de projets de production

6- Profil du consultant / Expertise requise

Idem

7- Lieu / Période / Durée / calendrier /Chronogramme des activités

Idem

8- Rapport à soumettre à la fin de la mission

Idem

Idem

9- Annexes

Idem

NB : Lorsqu'il s'agit de TDR pour un avis international de recrutement, la précision sur la langue dans laquelle les offres doivent être présentées est nécessaire.

4.3 CANEVAS DE TDR D'ETUDE DE SUIVI-EVALUATION

Les TDR d'étude de Suivi-Evaluation pourront comporter les mêmes éléments que ceux d'étude d'évaluation. Mais le contenu ne sera pas le même.

1- Contexte et justification

Dans le contexte et justification, il faudra présenter :

- le programme/projet ou l'activité objet de l'étude ; les composantes et les activités ;
- le partenaire technique financier, les raisons de son choix et éventuellement le montant du financement.
 - S'il s'agit d'un programme/projet qui vient d'être mis en place, il faudra le préciser ; ou si c'est un programme qui était en cours d'exécution qu'il s'agit d'appuyer en suivi-évaluation, le préciser également. De même, si dans le passé le programme/projet a eu à bénéficier d'un appui en suivi-évaluation, il faudra le préciser aussi. On pourra présenter le cadre institutionnel de suivi-évaluation qu'on initie.

NB : L'on pourra monter dans cette rubrique, l'importance du suivi-évaluation.

2- Objectifs de l'étude

Les objectifs diffèrent selon que le programme vient d'être mis en place ou qu'il était déjà mis en place.

- Si le programme ou le projet vient d'être mis en place, les objectifs à viser pourront être :
 - évaluer les indicateurs retenus pour l'ensemble du programme ou projet, ainsi que les hypothèses et les risques ;
 - finaliser le dispositif de suivi-évaluation des effets et impacts du programme ;
 - dresser la situation de référence pour les indicateurs du programme (niveau "impacts") ;
 - élaborer un manuel de procédure de suivi-évaluation
 - Si le programme/projet était mis en place et est en cours d'exécution, les objectifs pourront être :
 - établir le bilan de l'ensemble du dispositif du suivi-évaluation mis en place en analysant ses forces et ses faiblesses notamment la cohérence des indicateurs proposés au démarrage des activités par rapport aux actions concrètes en cours sur le terrain et les résultats des principales actions réalisées par le programme, le montage institutionnel et ses implications dans la collecte de données sur le terrain, le contenu des rapports et leurs périodicités ;
 - élaborer un dispositif amélioré de suivi-évaluation ;
 - étudier l'organisation conséquente du cadre institutionnel de suivi-évaluation ;
 - réactualiser et finaliser le manuel de procédure de suivi-évaluation, en s'appuyant sur l'expérience du temps d'exécution du programme déjà écoulé.

3- Résultats attendus

Les résultats attendus découleront des objectifs de l'étude ci-dessus décrits.

- Pour un programme nouvellement mis en place, les résultats attendus seront les suivants :
 - les indicateurs retenus pour l'ensemble du programme, ainsi que les hypothèses et les risques sont évalués ;
 - le dispositif de Suivi-Evaluation des effets et impacts est finalisé ;
 - la situation de référence pour les indicateurs du programme est dressée.
 - Le manuel de procédure du Suivi-Evaluation est élaboré.
- S'agissant d'un programme déjà en exécution, les résultats attendus seront les suivants :
 - le bilan de l'ensemble du dispositif du Suivi-Evaluation mis en place est établi ;
 - le dispositif amélioré du Suivi-Evaluation est élaboré
 - l'organisation conséquente du cadre institutionnel de Suivi-Evaluation est étudiée ;
 - le manuel de procédure du Suivi-Evaluation réactualisé et finalisé.

4- Mission/ Tâche du Consultant

- **Cas du programme nouvellement mis en place**

Les tâches du consultant pourraient se résumer en ce qui suit :

- évaluer la pertinence d'une part des risques et hypothèses et d'autre part celle des indicateurs retenus suivant des critères bien définis (validité, fiabilité, simplicité, utilité, mesurabilité, coût, disponibilité en temps voulu, etc.) ;
- rendre opérationnel tout indicateur retenu et proposer les formules de calcul permettant d'obtenir l'indicateur retenu ;
- proposer des tableaux de sortie permettant de présenter la situation initiale et l'évaluation des indicateurs retenus ;
- présenter aux acteurs du programme et faire valider les résultats de l'évaluation/analyse critique, les compléments et/ou améliorations proposés, l'opérationnalisation des indicateurs, leur disponibilité, leur coût (éventuellement) et les tableaux de sortie ;
- concevoir et exécuter sur la base de l'évaluation et des conclusions de la validation, une enquête de référence du programme ;
- présenter les résultats de l'enquête de référence selon les tableaux et les formules retenues ;
- analyser la fonctionnalité du dispositif suivant les mêmes critères que ceux indiqués pour l'évaluation de la pertinence des indicateurs, des hypothèses et des risques et proposer les corrections nécessaires ;
- finaliser le dispositif de Suivi-Evaluation d'impact- effets du programme, cadre logique, indicateurs, tableaux de saisie et de sortie, périodicité de recueil d'informations et responsable pour chaque indicateur, périodicité d'impression, de tirage et d'analyse et responsables pour chaque tableau de sortie, structure de la Base de données, estimation du coût annuel, emplacement du dispositif.

Mais les spécificités doivent être nécessairement pris en compte

○ **Cas du programme mis en place déjà en exécution**

Les tâches du consultant dans ce cas se résumeront en ce qui suit :

- faire le bilan avec les structures d'exécution du programme ;
- actualiser et faire la synthèse des besoins en information ;
- préparer et faciliter la validation avec les principaux acteurs ;
- élaborer un dispositif amélioré du Suivi-Evaluation ;
- actualiser le manuel de procédure.

5- Méthodologie

Le consultant devra élaborer un cadre méthodologique pour la réalisation de la mission.

Le cadre méthodologique devra préciser la démarche ou intégrer l'approche participative en étroite collaboration avec les acteurs du programme.

6- Profil du Consultant / expertise requise

Le Suivi-Evaluation étant un domaine assez délicat, il importe de donner avec précision dans les TDR, le profil du ou des consultants.

Par exemple, l'équipe de consultants doit être sous la direction d'un Economiste Statisticien Informaticien ayant des expériences prouvées dans la conduite des programmes/projets et en système d'information, et disposer d'une bonne connaissance des questions liées à l'objet du programme/projet.

Ce chef de mission travaillera avec d'autres compétences expérimentées en socio-économie-statistique, socio - anthropologie, etc., selon le programme.

7- Lieu /Période/ Durée/Calendrier/ chronogramme des activités

Idem (voir TDR d'étude de faisabilité)

8- Rapport à soumettre à la fin de la mission

Idem

9- Annexes

V- EXERCICES PRATIQUES

5.1. ETUDES CRITIQUES DES TDR

Lire attentivement les Termes de référence qui suivent et en faire ressortir les forces et les faiblesses.

5.2. REDACTION DES TDR

5.2.1. Exercice: TDR d'étude de faisabilité de projet de production

Au vu des données qui suivent, rédigez les Termes de Référence sur la Consultation pour la réalisation d'une étude de faisabilité pour une plantation de palmier à huile incluant une unité d'extraction d'huile et citez quelques documents qui pourraient leur être annexés.

L'unité SME EDI (Small and Medium Entreprise Entrepreneurship Development Initiative – en français, Initiative pour le Développement des PME et de l'Entreprenariat) de IFC PEP Africa a pour objectif d'aider à la création de nouvelles PME, à leur croissance durable et à faciliter leur accès au financement.

La Société Financière Internationale (IFC), filiale du Groupe de la Banque Mondiale, a pour mission de promouvoir le développement du secteur privé dans les pays en développement. IFC soutient le développement de secteur privé à travers ses activités d'investissement et d'appui conseil.

Le promoteur du projet est un grand groupe actif dans la distribution et la production agroalimentaire. Le groupe possède entre autre une unité de production de savon et d'huile alimentaire.

Le **Sponsor du projet** et **IFC** ont l'intention de coopérer pour la fourniture d'un programme compréhensif d'appui conseil et financier en vue de l'expansion et du renforcement des performances de l'entreprise.

IFC, à travers sa division de conseil, Partenariat pour l'Entreprise Privée en Afrique (IFC PEP Africa), créée en 2005 en remplacement de l'APDF, a pour objectif d'aider à stimuler la croissance du secteur privé en Afrique. IFC établit des partenariats avec les donateurs, les gouvernements, et le secteur privé pour concevoir et fournir des programmes d'appui conseil visant à :

- améliorer le climat d'investissement ;
- mobiliser l'investissement privé ;
- accroître la compétitivité des PME.

Ce projet rentre dans le cadre de l'expansion des activités du promoteur.

Outre la justification de la viabilité du projet, cette étude servira à la recherche de financement pour le projet, ainsi qu'au suivi de sa gestion.

La période envisagée pour la réalisation de l'étude est octobre-novembre 2008.

NB Il s'agit ici d'un cas imaginaire. Pour des cas concrets, il faudra en plus des éléments proposés ici, tenir compte des informations qui doivent se retrouver dans la partie "contexte" des TDR et présenté dans le Point "III" Structure générale des termes de référence du présent manuel.

5.2.2. Exercice : TDR d'étude de faisabilité de projet de réalisation d'infrastructures

A partir des informations ci-après, rédigez les termes de référence du projet de réalisation de 40 km de drain collecteur dans la zone de l'OFFICE DU PAYS relatifs à l'étude de faisabilité, l'Avant-Projet Détaillé (APD) de l'infrastructure à réaliser et le Dossier d'Appel d'Offres (DAO)

Le Gouvernement de M....., la Commission Européenne et la Coopération néerlandaise envisagent un partenariat dans la mise en œuvre du Programme ACTION (Appui à la Consolidation Technique et Institutionnelle de l'OFFICE "LE PAYS") qui vise deux objectifs spécifiques :

- l'augmentation des surfaces aménagées en zone OFFICE "LE PAYS" (OP) la limitation des effets néfastes du mauvais drainage et le respect de la disponibilité en eau.
- la modernisation de la gouvernance de l'OP.

Un volet de grands travaux prévu dans le Programme a notamment pour objectif la réalisation entre autres, d'un drain collecteur sur une longueur totale estimée à 40 Km.

Actuellement, le système de drainage n'existe que partiellement sur le terrain. La jonction avec un débouché aval efficient n'existe pas aujourd'hui. Le problème majeur de toute la zone est donc l'exutoire du drainage de ce système, surtout que dans le futur, il collectera les eaux de drainage d'autres secteurs.

Le marigot B..., constitue l'émissaire actuel de l'ensemble du système de la zone de l'OP. Il se présente en fait sous la forme d'une vaste mare sans exutoire satisfaisant, ce qui fait que le système de drainage à l'amont, même en bon état, fonctionne comme un réservoir d'accumulation, l'évacuation des eaux collectées se faisant par infiltration et surtout par évaporation en saison sèche.

Les travaux consisteront à ouvrir un émissaire au marigot de B..... à travers une zone dunaire, ce qui permettra d'évacuer l'ensemble de cette mare et ensuite y réaliser un vrai drain. Au-delà de la jonction du drain de K..... et du Marigot de B..., un nouveau tracé doit être défini pour assurer l'évacuation effective des eaux. Ce drain sera prolongé en tant que collecteur de la zone de l'OP jusqu'à une zone d'épandage qui reste à définir, mais qui se situera dans la direction du village de S..... Actuellement, l'ensemble des zones qui seront drainées par le collecteur de la zone de l'OP sont estimées à environ 15.000

ha. A l'horizon 2020, selon les prévisions du Schéma Directeur d'aménagement de la zone de l'OP, il s'agira de plus de 54.000 ha.

L'ouverture du Marigot de B.... jusqu'à sa jonction avec le drain de K.... représente un tronçon de 21 km. Au-delà, le collecteur de la zone de l'OP sera créé sur un premier tronçon proposé de 19 km qui suivra le tracé naturel de la dépression s'orientant vers le nord-est en direction de la dépression de L... elle-même orientée vers la zone lacustre.

Les travaux de réalisation du drain collecteur comprennent le creusement du chenal, la réalisation d'un des deux côtés d'une piste latéritée sur remblai compacté (à partir du déblai du chenal), la réalisation d'ouvrages ponctuels (ouvrages de franchissement, raccordement, protection des berges ou autres à déterminer en cours d'étude).

Les études se dérouleront dans la Région de S..., en zone OP dans la commune de

Le nombre de jours prévu par expert est le suivant :

Experts	Jours de travail	Jours au Mali (per diem)
Ingénieur GR/Aménagiste senior – Chef de mission – Catégorie I	55 jours	40 jours
Ingénieur Hydraulicien – Catégorie III	30 jours	21 jours
Topographe – Catégorie III	40 jours	28 jours

L'équipe réalisera une partie importante de son travail à son siège (plans, calculs hydraulique et rédactions APD et DAO).

Les travaux devront commencer le 1^{er} novembre 2008 et se terminer le 1^{er} avril 2009. La réalisation de l'ensemble des études doit s'effectuer dans un délai de 5 mois. Le calendrier correspondant se présente comme suit :

- Notification du contrat M
- Rapport de premier établissement M + 0,5
- Rapport d'avancement M + 1,5

- Rapport de faisabilité provisoire M + 2,5
- Rapport de faisabilité définitif M + 3,5
- Rapport provisoire d'Avant-Projet Détaillé M + 4
- Rapport définitif d'Avant-Projet Détaillé M + 5
- Dossier d'Appel d'Offres provisoire M + 4
- 3. Dossier d'Appel d'Offres définitif M + 5

5.2.3. Exercice : TDR d'étude d'évaluation

Rédigez à partir des informations qui suivent, les termes de référence relatifs à l'étude sur la revue des obstacles à la promotion des entreprises privées et des mesures favorisant leur développement au Bénin, étude dont la durée n'excèdera pas un (01) mois.

Au sein de l'UEMOA et de la CEDEAO, le Bénin est en outre perçu comme le "bon élève". Mais, le pays ne profite pas réellement des instruments mis en place par ces organisations. Les études réalisées confirment la faiblesse des impacts positifs sur notre économie et sur nos populations. Malgré cela, le pays s'efforce d'honorer les engagements financiers et de mettre en application les mesures décidées par ces organisations. Il importe donc que le Bénin œuvre en collaboration avec les pays de taille économique modeste pour mettre en place des mesures qui doivent permettre aux effets dynamiques de l'intégration de jouer pleinement leur rôle. Dans le cas de l'UEMOA par exemple, il sera question d'œuvrer à la mise en place effective des fonds structurels, fonds de développement et des politiques sectorielles. En effet, plusieurs opérateurs économiques exerçant leurs activités dans la région ne possèdent aucune ou très peu d'informations sur les priorités et les grands projets identifiés au Bénin. De la même manière, aucun mécanisme n'est mis en place pour les informer et susciter leurs contributions aux investissements à réaliser sur le territoire national.

Dans une perspective de développement du secteur privé comme solution à la croissance économique, un accent particulier a été mis sur la promotion de ce secteur dans une optique de création de richesse et d'emplois. Pour soutenir cette dynamique, le Gouvernement entend : (i) poursuivre les réformes structurelles; (ii) améliorer le climat des affaires; et (iii) faciliter l'intermédiation financière en faveur de ce secteur.

L'économie du Bénin reste toujours dominée par l'exploitation des ressources agricoles (coton) et les services découlant des activités du Port de Cotonou. La croissance issue de ces différents secteurs demeure encore insuffisante pour retourner les tendances négatives en matière de pauvreté qui affecte encore plus de 30% des béninois. Cette situation pourrait remettre en cause, si elle persiste, la réalisation en 2015 des principaux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), en particulier dans les domaines de l'éducation, de la santé de l'accès à l'eau potable et de la réduction de la pauvreté. Cette situation témoigne de l'urgence à apporter une réponse à la demande sociale, élément indispensable pour le renforcement du cadre démocratique. Cette réponse passe par la mise en place d'un cadre de développement favorable à la création d'emplois décents et durables aussi bien en milieu urbain qu'en zone rurale.

A cet égard, pour amorcer une croissance forte, durable et partagée, il est nécessaire de mettre l'économie dans un cercle vertueux de croissance afin de créer un nombre important d'emplois. C'est à cet effet que le Chef de l'Etat, a clairement indiqué, dans son discours d'investiture, sa volonté de relever les défis de la croissance économique accélérée et du développement du capital humain pour faire du Bénin un pays émergent. Ceci, en promouvant une gouvernance concertée, en soutenant le secteur privé, en développant les infrastructures et en appuyant le développement à la base.

En matière de développement des petites et moyennes entreprises, l'objectif principal du Gouvernement est de promouvoir les petites et moyennes entreprises (PME) et d'impulser la création d'activités génératrices de revenus. Pour ce faire le Gouvernement entend i) inciter la création de nouvelles PME; ii) rendre dynamiques et compétitives les entreprises existantes. Le Gouvernement entend également à travers le développement de l'industrie: i) promouvoir un secteur industriel dynamique et compétitif; ii) améliorer les performances des entreprises industrielles existantes et faciliter la création et le développement de nouvelles entreprises compétitives.

Par ailleurs, l'économie béninoise reste toujours tributaire des échanges avec le Nigeria et de la culture du coton. Ainsi, les mesures commerciales restrictives décidées par le Nigeria et la baisse des cours du coton, qui a exacerbé les difficultés de la filière, limitent l'accélération de la croissance économique du pays.

De même, les contraintes majeures qui continuent de peser sur l'économie béninoise sont entre autres, le caractère embryonnaire du secteur industriel, l'insuffisance des infrastructures de développement économique et la disponibilité irrégulière des facteurs de production.

Suivant l'objectif principal décliné dans le Programme d'Actions Prioritaires (PAP) de la SCRP qui est de favoriser une plus grande insertion du Bénin dans l'économie régionale à travers: (i) l'accroissement de la capacité d'offre des entreprises et l'amélioration de leur compétitivité; (ii) une meilleure maîtrise des modalités d'intervention sur le marché régional (iii) l'aménagement des différents corridors et des postes frontaliers en matière d'infrastructures sociales et de service, et les résultats attendus, la diplomatie devrait être également considérée comme vecteur du développement économique.

Sur ce, toute la question est de savoir comment renforcer la présence du Bénin sur la scène sous-régionale et régionale afin de tirer le maximum d'avantages de l'appartenance aux regroupements régionaux (UEMOA, CEDEAO et UA).

Il est alors nécessaire de mener une étude en deux temps, afin de mettre à jour les entraves au développement des entreprises privées au Bénin et les mesures qui leur permettront d'accompagner le Gouvernement dans ses objectifs de développement économique et social.

5.2.4. Exercice : TDR d'étude de suivi-évaluation

Le MAEP envisage d'élaborer la situation de référence de la seconde phase du Programme d'Appui Au Développement Du Secteur Agricole (PADSA II).

A partir des informations ci-après, proposez les TDR devant permettre le recrutement d'un consultant pour l'élaboration de la situation de référence réalisation du programme.

Une évaluation à mi-parcours (septembre-octobre 2000) ayant montré la pertinence des thèmes prioritaires abordés au cours de la première phase, il a été décidé d'élaborer un nouveau programme d'appui sectoriel pour la période 2004-2008 afin de pouvoir poursuivre les actions entreprises et démarrer un certain nombre d'autres actions. Le processus de formulation du PADSA II a été entamé depuis juin 2001. L'élaboration de la documentation pour PADSA II a été essentiellement pris en charge par un « Comité de pilotage » inséré dans le programme – Phase I.

Les interventions du PADSA ont été regroupées sous quatre grands thèmes, à savoir : la réforme des services étatiques du secteur agricole, la lutte contre l'insécurité alimentaire et la pauvreté rurale, le développement des systèmes post-récoltes au niveau paysan et villageois et l'intégration des femmes dans la vie sociale et économique rurale.

Bref aperçu sur le Programme d'appui au développement du secteur agricole au Bénin

La coopération bénino-danoise date du début des années 1970. En 1992, le Bénin a été choisi comme un des pays-programme de la coopération danoise. En avril 1997, un accord de financement entre le Royaume du Danemark et la République du Bénin pour un programme d'appui au développement du secteur agricole, a été signé, portant financement du premier Programme d'Appui au Développement Secteur Agricole (PADSA), composé de deux composantes, publique et privée, qui ont démarré en mai 1997. L'enveloppe financière pour cette première phase de 5 ans a été de DKK 147 millions.

Description du dispositif proposé pour le suivi-évaluation du PADSA II

Cinq composantes ont été retenues pour la seconde phase du PADSA II :

Composante A : Appui au secteur agricole privé, y compris le projet aviculture,

Composante B : Appui au financement rural,

Composante C : Appui au développement communal,
Composante D : Appui institutionnel au renforcement du Ministère de
l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP)
avec les sous- composantes suivantes :

- a. Genre et Développement, de
- b. Normalisation et Contrôle qualité,
- c. Programmation et Suivi des politiques
Agricoles

Composante E : Appui à la Recherche Agricole.

Le document de programme de la seconde phase a été approuvé par Danida en août 2004 et les dispositions sont en cours de démarrage des activités de toutes les composantes à l'exception de la Composante C dont le document de formulation est à réviser.

Tirant leçon des lacunes relevées de l'expérience acquise sous le PADS A I, le système de suivi du PADS A II a été conçu comme outil de gestion et un moyen de contrôle, de la mise en œuvre du programme. Il s'établit sur trois niveaux :

- le suivi des activités par les cellules d'exécution des composantes et les Comités de pilotage des composantes (CPC) ;
- le suivi de la réalisation des résultats par les CPC et le Comité d'Orientation du Programme ;
- le suivi d'impact (suivi des objectifs) par le service des statistiques du MAEP en relation avec l'OCS, qui devra s'intégrer au système de suivi du DSRP en ce qui concerne le secteur agricole et qui servira comme base pour des évaluations externes aux programmes.

Tableau : Schéma de suivi du PADSA II

Niveau de suivi	Contenu	Fréquence	Responsable pour l'élaboration	Approuvé par
Suivi technique des activités	Rapport des activités (basé sur le plan d'activité)	Trimestriel et annuel	Cellule d'exécution de chaque composante	CPC (trimestriel) COP (annuel)
Suivi financier des activités	Rapport financier (basé sur les budgets approuvés)	Trimestriel et annuel	Cellule d'exécution de chaque composante	CPC (trimestriel) COP (annuel)
Suivi de la réalisation des résultats	Selon indicateurs des résultats (vérification par données secondaire ou petites enquêtes)	Annuel	Cabinets privés contractés sous l'autorité du COP	COP Revue annuelle
Suivi d'impact (Composantes et programme)	Niveau objectif du PADSA II et des composantes. Selon les indicateurs d'impact sectoriels	Selon procédures OCS	Elaboré par le service de statistique MAEP dans le cadre du suivi du DSRP	OCS

N.B. : Les indicateurs retenus pour le programme sont contenus dans le document de programme (Cf. Cadre logique).

Trois raisons fondamentales sous-tendent le besoin d'élaborer la situation de référence du programme :

- le besoin de faire une révision critique des indicateurs proposés dans les documents de programme et des composantes/sous-composantes et, de vérifier leur opérationnalité et leur disponibilité, etc. ;
- la nécessité de proposer, le cas échéant, toute modification permettant de disposer d'une batterie définitive d'indicateurs opérationnels ;
- et, le besoin de dresser la situation initiale pour la batterie d'indicateurs retenus, afin de pouvoir apprécier à terme leur évolution suite à l'intervention du programme.

ANNEXES

EXERCICES CORRIGES

TDR D'ETUDE DE FAISABILITE DE PROJET DE PRODUCTION

**TDR D'ETUDE DE FAISABILITE DE PROJET DE REALISATION
D'INFRASTRUCTURES**

TDR D'ETUDE D'EVALUATION

TDR D'ETUDE DE SUIVI-EVALUATION

TDR D'ETUDE DE FAISABILITE DE PROJET DE PRODUCTION

EXERCICE 1

TERMES DE REFERENCE

Consultation pour la réalisation d'une étude de faisabilité pour une plantation de palmier à huile incluant une unité d'extraction d'huile

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

La Société Financière Internationale (IFC), filiale du Groupe de la Banque Mondiale, a pour mission de promouvoir le développement du secteur privé dans les pays en développement. IFC soutient le développement de secteur privé à travers ses activités d'investissement et d'appui conseil.

IFC, à travers sa division de conseil, Partenariat pour l'Entreprise Privée en Afrique (IFC PEP Africa), créée en 2005 en remplacement de l'APDF, a pour objectif d'aider à stimuler la croissance du secteur privé en Afrique. IFC établit des partenariats avec les donateurs, les gouvernements, et le secteur privé pour concevoir et fournir des programmes d'appui conseil visant à :

- améliorer le climat d'investissement ;
- mobiliser l'investissement privé ;
- accroître la compétitivité des PME.

L'unité SME EDI (Small and Medium Enterprise Entrepreneurship Development Initiative – en français, Initiative pour le Développement des PME et de l'Entrepreneuriat) de IFC PEP Africa a pour objectif d'aider à la création de nouvelles PME, à leur croissance durable et à faciliter leur accès au financement.

Le promoteur du projet est un grand groupe actif dans la distribution et la production agroalimentaire. Le groupe possède entre autre une unité de production de savon et d'huile alimentaire.

Le **Sponsor du projet** et **IFC** ont l'intention de coopérer pour la fourniture d'un programme compréhensif d'appui conseil et financier en vue de l'expansion et du renforcement des performances de l'entreprise.

L'objectif des présents Termes de Référence (TdRs) est de spécifier l'étendue et les livrables pour le recrutement d'un Consultant pour l'élaboration d'une étude de faisabilité pour une plantation de palmier à huile incluant une unité d'extraction d'huile (Lot 1).

Ce projet rentre dans le cadre de l'expansion des activités du promoteur.

Outre la justification de la viabilité du projet, cette étude servira à la recherche de financement pour le projet, ainsi qu'au suivi de sa gestion.

2. OBJECTIFS DE L'ETUDE

Objectif général

Réaliser une étude de faisabilité d'une plantation de palmier à huile incluant une unité d'extraction d'huile.

Objectifs spécifiques

La présente étude a pour objectifs spécifiques de:

- faire une présentation du projet ;
- évaluer les chances de sa réussite ;
- proposer les stratégies de mise en œuvre du projet.

3. DESCRIPTION DES COMPOSANTES /ETENDUE DE L'ETUDE

Le consultant travaillera en étroite collaboration avec le Promoteur du projet et le Chargé d'Opérations de IFC en vue de traiter de façon détaillée les points applicables ci-après. Outre les livrables et les rapports à soumettre, la mission du Consultant devra être sanctionnée par une lettre de satisfaction (ou de non satisfaction) de la part du Promoteur.

Résumé des informations clés du projet

Un sommaire exécutif de pas plus de 1-2 pages résumant les informations clés du projet.

Aperçu sur la structure de financement (l'entreprise sponsor)

Présenter l'entreprise sponsor de l'étude à élaborer. Si c'est opportun, fournir aussi des informations sur les autres sociétés dans lesquelles le sponsor détient des parts importantes. Pour chacune des entreprises, préciser les points suivants :

- Raison sociale
- Contacts : Localisation physique, boîte postale, téléphone(s), fax, email, et site internet
- Forme juridique
- Numéro du registre de commerce
- Relations entre les différentes entreprises
- Capital social et répartition du capital
- Activités principales et leur répartition par chiffres d'affaires

- Promoteur(s) : Nom et prénoms, date de naissance, nationalité, part du capital, capacité financière, expérience, etc.
- Equipe de direction : Noms et prénoms, attribution, expérience et compétences
- Répartition des effectifs actuels (hommes, femmes, etc.)
- Date de création et de démarrage des activités
- Historique des événements principaux relatifs à l'entreprise depuis sa création (évolution de la forme juridique, fusion/acquisitions, changement de propriétaire, pertes d'actifs, effectifs, marchés, etc.)
- Principaux statistiques pour les 3 années précédentes : Chiffres d'affaires (local et export), résultat net, actif, dettes à moyen et long terme

Présentation du projet

Introduire le projet, présenter les points suivants :

- Contexte du projet
- Description, objectif et justification du projet
- Vision du promoteur
- Avantage compétitif anticipé

Contexte socio-économique du projet

Définir le contexte socio-économique du projet, à savoir :

- Principaux facteurs démographiques, économiques, sociaux et culturels (et/ou faire une analyse PESTEL – Politiques, Economiques, Sociologiques, Technologiques, Ecologiques, Légales) affectant l'entreprise.

Nature et tendances du secteur

Analyser les points suivants :

- Nature, tendances et évolution du secteur d'activité
- Segmentation du secteur d'activité
- Défis majeurs auxquels le secteur fait face
- Etat et impact de la réglementation sur le secteur, notamment les lois relatives aux protections et autres barrières
- Subventions et avantages fiscaux disponibles (fournir les décrets gouvernementaux relatifs et autres justificatifs)

Evaluation globale du marché

- Présenter les différents produits envisagés
- Définir les marchés et clients cibles (local, export)
- Evaluer et projeter l'offre et la demande globale et local des produits

Analyse compétitive et stratégie

- Lister les entreprises concurrentes (notamment Socapalm, CDC, etc.), identifier les principaux produits offerts ainsi que leurs prix et compétitivités relatives par rapport au marché local et global
- Evaluer les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) de l'entreprise
- Evaluer les forces de la concurrence, identifier les atouts et la stratégie de l'entreprise pour les contrecarrer (FCS – Facteurs clés de succès)
 - Pouvoir de négociation des clients
 - Pouvoir de négociation des fournisseurs
 - Menaces des substituts
 - Menaces des entrants potentiels
 - Intensité concurrentielle
 - Pouvoir de l'état

Marketing et distribution

Définir les points suivants:

- Evaluer la stratégie de prix de l'entreprise
- Evaluer la stratégie de promotion de l'entreprise
- Analyser la chaîne de production et/ou de valeurs: entrants, matières premières, etc., leurs origines, qualités et disponibilités, en outre lister les principaux fournisseurs

Estimation des produits finis et des ventes

Fournir une estimation des points suivants :

- Volume projeté des produits de l'entreprise par produits, ainsi que total
- Prix unitaires envisagés par produits
- Chiffre d'affaires et part de marché anticipée par produits, ainsi que le total

Faisabilité technique et Operations

Dans cette section, le Consultant étudiera la faisabilité technique du projet. Les points à couvrir incluront les suivants :

- Evaluer le site cible et autres disponibilités des terres : situation géographique, superficie, conditions agronomiques et climatiques, exigences et pratiques relativement aux droits (coutumiers et terriens)
- Evaluer les autres aspects liés au site et aux infrastructures disponibles, notamment :
 - Accès (routes, facilité et disponibilité de moyens de transport et d'acheminement), environnement, sécurité, approvisionnement eau et énergie, autres équipements publics
 - Autres plantations et unités environnantes (fournisseurs potentiels de l'unité d'extraction d'huile)

- Décrire le cycle de production (plantation et unité d'extraction d'huile) et évaluer les principales opérations, notamment leur spécificité (forte main d'œuvre ou technicité), complexité et les compétences disponibles ou à mettre en place
- Identifier les plants/espèces les plus appropriés
- Définir les techniques et méthodes de production à considérer pour un rendement optimal et durable
- Lister les équipements et moyens logistiques à considérer pour un fonctionnement optimal (plantation et unité d'extraction d'huile)
- Estimer le rendement à l'hectare à attendre et son évolution
- Proposer une disposition des unités de production et équipements (plantation et unité d'extraction d'huile)
- Evaluer le plan de gestion du promoteur et recommander une structure organisationnelle adéquate: équipe dirigeante et autres personnel, évolution des effectifs, qualifications requises, et autres moyens envisagé, tel que le recrutement de cadres locaux et/ou internationaux hautement qualifiés.

Investissements et charges opérationnels

- Identifier et évaluer les investissements déjà réalisés par l'entreprise, apprécier l'opportunité d'autres investissements à réaliser, leur mode d'acquisition (location vs achat) et estimer leurs couts :
 - Fonciers et immobiliers
 - Equipements
 - Véhicules
 - Besoins en fonds de roulement d'exploitation
 Identifier et évaluer les charges opérationnelles :
 - Mise en place des plants, entretien, et exploitation, fonctionnement (plantation et unité d'extraction d'huile)

Modélisation de la viabilité économique et financière

- Définir et/ou réitérer clairement et justifier les hypothèses retenues : macroéconomiques, offre et demande, structure des couts, prix de ventes
- Recommander une structure financière appropriée par rapport à la capacité d'endettement du Promoteur, les types (fonds propres, dettes CMLT, etc.), et termes de financements, rémunérations, et représenter leurs évolutions
- Modéliser les états financiers (compte de résultats, bilan, capacité d'autofinancement, besoin en fonds de roulement, plan de financement et flux de trésorerie)
 - Historiques : 3 dernières années (transmettre les états financiers concernés, de préférences certifiés)
 - Prévisionnels : sur une période au moins inférieure à la durée envisagée du prêt. Pour la 1er année d'opération, fournir un compte de résultats mensuel ou trimestriel

- Analyser la sensibilité du modèle de base à partir de scénarios pertinents (1 à 2), incluant notamment une simulation correspondant au seuil de rentabilité/chiffre d'affaires critique
- Analyser les projections (principaux ratios : activité, liquidité, solvabilité et rentabilité) afin de mettre en relief les facteurs clés, la capacité de l'entreprise à efficacement rembourser sa dette, à rémunérer les investisseurs et à fonctionner de façon optimale et pérenne

Impact environnementaux du projet

- Anticiper les problèmes et risques potentiels et proposer des voies en vue de réduire leur impact, notamment ceux relatifs aux points suivants :
 - Environnement
 - Socio-économique
 - Populations locales installées sur le site (relocation, reconversion, dédommagement, compensations, etc.)
 - Cultures pratiquées, leurs remplacements (partiel ou total) par la culture de palmier à huile
- Identifier les autres impacts du projet, à savoir : création d'emplois, amélioration du cadre de vie, réduction des inégalités sociales, amélioration des compétences locales, etc.

Gestion des risques

- Evaluer les autres risques potentiels du projet (risques de développement, risques d'exploitation, et risques transactionnelles) et proposer des recommandations pour les réduire.
- Identifier tous autres points pertinents à prendre en considération et proposer des axes pour les réduire

Plan d'action et axes futurs de besoin en renforcement des capacités

- Identifier les axes futurs des besoins en renforcement des capacités afin d'assurer le bon fonctionnement et la pérennité de l'entreprise : formation du personnel, mise en place de procédures comptables, automatisation de la gestion (comptable, opérations, etc.), qualité et service clientèle.
- Fournir un planning des étapes principales à compléter pour le développement des activités.

Réunion de fin de mission

Outre le processus de collaboration continue avec le Promoteur et le Chargé d'Affaires de l'IFC, au terme de la mission, le Consultant organisera un rencontre finale avec ces derniers, afin :

- d'échanger sur les données et les résultats de l'étude ;

- de s'assurer que le promoteur maîtrise tous les aspects relatifs à son projet et puisse en communiquer de façon effective, notamment avec des financiers potentiels ;
- comprendre les prochaines étapes du projet.

4. RESULTAT ATTENDUS

Les résultats attendus la fin de la mission sont :

- la présentation du projet est faite ;
- les chances de réussite du projet sont connues ;
- les stratégies de mise en œuvre du projet sont proposées.

5. MISSION/TACHES DU CONSULTANT

Les taches du consultant dans le cadre de la mission sont :

- présenter le contexte, le concept et la viabilité du projet ;
- définir les compétences de l'entreprise, notamment du point de vue des aspects techniques, de sa capacité à gagner des marchés et à faire croître l'entreprise de façon pérenne;
- identifier les entreprises concurrentes et définir la stratégie de l'entreprise pour y faire face ;
- faire les projections de l'offre et de la demande de produits considérés et définir la part de marché que l'entreprise serait capable de saisir;
- définir les investissements à réaliser et l'opportunité d'autres investissements envisagés, ainsi que leurs coûts ;
- identifier les capacités techniques, humaines et organisationnelles de l'entreprise ;
- présenter les performances financières historiques de l'entreprise, la capacité financière de l'entreprise/du sponsor et la viabilité financière du projet de développement;
- identifier les risques à considérer et les moyens pour les réduire;
- évaluer l'impact environnemental potentiel du projet;
- identifier les axes futurs de renforcement des capacités de l'entreprise;
- élaborer le planning de mise en œuvre du projet.

6. METHODOLOGIE

Le consultant doit proposer une méthodologie qui inclut la compréhension des TDR et qui démontrera la valeur ajoutée spécifique qu'il projette d'apporter.

7. PROFIL DU CONSULTANT/EXPERTISE OU QUALIFICATION S REQUISES

Le consultant doit avoir un niveau universitaire minimum de Bac + 5 en économie, en agroéconomie, etc. Il peut se faire assister d'un consultant associé et doit disposer :

- d'une expérience prouvée dans la réalisation d'études de faisabilité, notamment celles relatives au démarrage de plantations agricoles, et plus spécifiquement de palmier à huile ;
- d'une expérience prouvée de l'environnement socio-économique de la République du pays.

8. LIEU/PERIODE/ DUREE/ CALENDRIER / CHRONOGRAMME DES ACTIVITES

La période envisagée pour la réalisation de l'étude est juillet-août 2008.

L'étude étant prévue pour deux mois, le consultant doit proposer un calendrier qui respecte la période retenue pour sa réalisation.

9. RAPPORT A SOUMETTRE A LA FIN DE LA MISSION

Les rapport suivant seront à soumettre,

01 rapport provisoire de l'étude ;

Le Consultant devra soumettre 3 imprimés du rapport provisoire ci-dessus plus 1 copie électronique (CD). Le rapport devrait contenir tous les éléments indiqués dans les présents Termes de Référence (TdR). En outre, un sommaire exécutif de pas plus de 1-2 pages devrait être soumis pour l'étude de marché et le plan d'affaires.

10. ANNEXES

La liste des documents à consulter et/ou à transmettre dans le cadre de la présente étude :

Plan d'affaires/Etude de faisabilité/Etude marketing disponible

Statuts de l'entreprise []

Liste et parts des actionnaires []

Liste et CV des Dirigeants []

Organigramme – positions actuelles et envisagées []

Etats financiers de l'entreprise (états audités) des 3 dernières années []

Situation financière personnelle du/des sponsors []

Principaux contrats existants et en cours []

Accord/License Concessionnaire []

Accord de gestion et/ou de partenariat technique	[]
Filiales et autres entreprises du sponsor	[]
Etats des Dettes à moyen et long termes de l'entreprise (maturités, taux d'intérêt, collatéraux)	[]
Réglementation et avantages fiscaux disponibles (décrets gouvernementaux)	[]
Liste des litiges passés et en cours	[]
Sources et contrats d'approvisionnement	[]
Accords de bail des locaux commerciaux	[]
Description du site et des installations (si possible, inclure plans)	[]
Titre de propriété et/ou contrats relatifs aux locaux et équipements	[]
Coût (inclure factures et/ou pro-forma) des Equipements actuels et à acquérir	[]
Hypothèques et collatéraux existants	[]
Justificatifs de l'existence des disponibilités de la contribution financière au projet envisagée par le promoteur	[]
Justificatifs des dépenses et investissements déjà réalisées par l'entreprise et ceux relatifs au projet	[]
Plan détaillé de mise œuvre du projet	[]

EXEMPLE DE TABLE DE MATIERES DU RAPPORT A SOUMETTRE

I. RESUME EXECUTIF

II. L'ENTREPRISE ET LE/LES PROMOTEUR(S)

L'entreprise

Le/Les Promoteurs

Aperçu et performance de l'entreprise actuelle

Produits et services

Site, installations, équipements et autres investissements

Organisation et opérations

Principaux statistiques (chiffres d'affaires et bénéfices, personnel, actifs, dettes)

III. LE PROJET

Concept du projet

Le marché

La demande

L'offre

La compétition et les avantages compétitifs

La stratégie marketing

Les 4 P (Produits, Prix, Promotion, Place/distribution), inclure principaux clients et fournisseurs

Estimation des ventes de l'entreprise

Faisabilité technique, Opérations et processus de production

IV. LES INVESTISSEMENTS

Investissements réalisés

Investissements à réaliser

V. PROJECTIONS FINANCIERES

Hypothèses des projections

Structuration financière

Projections financières

Sensibilité et analyse des projections : activité, profitabilité, solvabilité, et rentabilité

VI. IMPACT SOCIO-ECONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTAUX

VII. GESTION DES RISQUES

VIII. PLAN D'ACTION ET AXES FUTURS DE BESOIN EN RENFORCEMENT
DES CAPACITES

ANNEXES

1. Hypothèses
2. Etats financiers historiques (3 dernières années) : Compte de résultats, bilan, et performances
3. Plan d'investissement
4. Amortissements des investissements
5. Structuration financière
6. Amortissement de l'emprunt
7. Chiffre d'affaires prévisionnel
8. Charges prévisionnelles
9. Compte de résultats prévisionnel
10. Bilan prévisionnel
11. Besoin en fonds de roulement
12. Plan de financement
13. Flux de trésorerie
14. Analyse des projections (activité, profitabilité, solvabilité, et rentabilité)
15. Analyse de la sensibilité

TDR D'ETUDE DE FAISABILITE DE PROJET DE REALISATION
D'INFRASTRUCTURES

EXERCICE 2

TERMES DE REFERENCE
PROJET DE REALISATION DE 40 KM DE DRAIN COLLECTEUR
DANS LA ZONE DE L'OFFICE DU PAYS, relatifs A UNE
ETUDE DE FAISABILITE, A L'AVANT-PROJET DETAILLE (APD) DE
L'INFRASTRUCTURE A REALISER ET AU DOSSIER D'APPEL D'OFFRES
(DAO)

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le Gouvernement de M....., la Commission Européenne et la Coopération néerlandaise envisagent un partenariat dans la mise en œuvre du Programme ACTION (Appui à la Consolidation Technique et Institutionnelle de l'OFFICE "LE PAYS") qui vise deux objectifs spécifiques :

- l'augmentation des surfaces aménagées en zone OFFICE "LE PAYS" (OP) la limitation des effets néfastes du mauvais drainage et le respect de la disponibilité en eau ;
- la modernisation de la gouvernance de l'OP.

Un volet de grands travaux prévu dans le Programme a notamment pour objectif la réalisation entre autres, d'un drain collecteur sur une longueur totale estimée à 40 Km.

Actuellement, le système de drainage n'existe que partiellement sur le terrain. La jonction avec un débouché aval efficient n'existe pas aujourd'hui. Le problème majeur de toute la zone est donc l'exutoire du drainage de ce système, surtout que dans le futur, il collectera les eaux de drainage d'autres secteurs.

Le marigot B..., constitue l'émissaire actuel de l'ensemble du système de la zone de l'OP. Il se présente en fait sous la forme d'une vaste mare sans exutoire satisfaisant, ce qui fait que le système de drainage à l'amont, même en bon état, fonctionne comme un réservoir d'accumulation, l'évacuation des eaux collectées se faisant par infiltration et surtout par évaporation en saison sèche.

Les travaux consisteront à ouvrir un émissaire au marigot de B..... à travers une zone dunaire, ce qui permettra d'évacuer l'ensemble de cette mare et ensuite y réaliser un vrai drain. Au-delà de la jonction du drain de K..... et du Marigot de B..., un nouveau tracé doit être défini pour assurer l'évacuation effective des eaux. Ce drain sera prolongé en tant que collecteur de la zone de l'OP jusqu'à une zone d'épandage qui reste à définir, mais qui se situera dans la direction du village de S..... Actuellement, l'ensemble des zones qui seront drainées par le collecteur de la zone de l'OP sont estimées à environ 15.000 ha. A l'horizon 2020, selon les prévisions du Schéma Directeur d'aménagement de la zone de l'OP, il s'agira de plus de 54.000 ha.

L'ouverture du Marigot de B.... jusqu'à sa jonction avec le drain de K.... représente un tronçon de 21 km. Au-delà, le collecteur de la zone de l'OP sera créé sur un premier tronçon proposé de 19 km qui suivra le tracé naturel de la dépression s'orientant vers le nord-est en direction de la dépression de L... elle-même orientée vers la zone lacustre.

Les travaux de réalisation du drain collecteur comprennent le creusement du chenal, la réalisation d'un des deux côtés d'une piste latéritée sur remblai compacté (à partir du déblai du chenal), la réalisation d'ouvrages ponctuels (ouvrages de franchissement, raccordement, protection des berges ou autres à déterminer en cours d'étude).

02 OBJECTIFS DE L'ETUDE

Objectif général

Réaliser une étude de faisabilité d'un drain collecteur de quarante kilomètres dans la zone de l'Office du Pays.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de l'étude à réaliser sont d'établir :

- une étude de faisabilité ;
- un Dossier d'Avant Projet Détaillé (APD) ;
- et un Dossier d'Appel d'Offres pour les travaux (DAO) pour la réalisation des travaux d'un drain collecteur sur environ 40 Km dans le Kala Supérieur.

Les présents termes de référence définissent les missions à accomplir par l'Ingénieur Conseil et les spécifications des prestations à effectuer.

03 DESCRIPTION DES COMPOSANTES/ETENDUE DE L'ETUDE

Pour répondre à l'objectif des études, un certain nombre de démarches et d'études spécialisées devront être engagées.

3.1. Etude de faisabilité

Afin de trouver une solution durable au problème du drainage dans la zone de l'OP, une étude de faisabilité sera réalisée ayant les objectifs suivants :

Identifier les solutions techniques pour donner au collecteur de la zone de l'OP une capacité adéquate de drainage pour satisfaire à moyen et à long terme tous les besoins des casiers existants et futurs, connectés et à connecter au réseau de drainage. Les solutions techniques devront viser une capacité maximale de production agricole, en termes de production et d'intensité culturale et en superficie d'emblavement.

A cet effet, l'étude élaborera des modèles de simulation d'évolution des quantités d'eau de drainage à évacuer sur le réseau de la zone de l'OP, sur une période de 15 à 20 ans, tout en tenant compte des extensions prévues, de l'intensification et de la diversification agricole. En outre, il faudra vérifier les normes de drainage et apprécier l'impact des mesures d'économie d'eau en cours et prévues. L'ensemble de ces paramètres doit être intégré dans le modèle pour simuler de façon réaliste les besoins en capacité de drainage.

En fonction des simulations, l'étude devra analyser l'impact des niveaux élevés d'eau dans le réseau de drainage « sans projet » sur les casiers (présents et futurs) ayant ce drain comme exutoire ainsi que sur les zones irrigables en « hors casier ». Les incidences liées au mauvais fonctionnement du drainage sont à graduer pour différentes cotes d'eau dans le drain principal. Entre autres, l'étude quantifiera des impacts comme l'étendue des zones inondées, l'étendue des zones ayant des difficultés de mise à sec des parcelles, les pistes non accessibles et les dégâts structurelles aux infrastructures.

De même, l'étude analysera l'impact des variantes à élaborer pour le drainage amélioré sur la situation des parcelles dans les casiers concernés et à prévoir ainsi que sur les hors casiers existants.

Le consultant est libre dans le choix des méthodes d'inventaire des hors casiers existants et potentiels le long du drain qui peuvent inclure l'usage des images satellitaires. Des cartes détaillées d'occupation du sol sont à établir faisant clairement ressortir l'occupation des sols lors des deux saisons de cultures.

A la fin de l'étude de faisabilité, un atelier de restitution sera organisé, intégrant l'OP et ses partenaires techniques et financiers. La réalisation des étapes suivantes de l'étude est subordonnée à une conclusion positive de l'étude de faisabilité.

Les études porteront sur la réalisation d'un drain collecteur sur une longueur estimée à 40 Km, dans la zone de l'OP.

3.2. Elaboration des études d'Avant-projet Détaillé et du Dossier d'Appel d'Offres

Les prestations d'ingénierie concernent : les études d'Avant Projet Détaillé (APD) et l'établissement du Dossier d'Appel d'Offres (DAO) pour la réalisation des travaux.

3.2.1. Études d'APD

Elles comporteront notamment :

- des travaux topographiques,
- des calculs hydrauliques de calage de drain,
- la description et les dispositions constructives de tous les travaux,
- le devis quantitatif des travaux,
- le planning d'exécution des travaux,

- le détail estimatif des travaux.

Travaux Topographiques

Le consultant devra faire :

- Le levé topographique de l'emprise élargie du drain ;
- Le rattachement altimétrique des levés au nivellement général du Mali (NGM).

Déroulement des travaux :

- Exécution d'un cheminement polygonal formant l'ossature du levé ;
- Implantation de bornes de quadrillage approprié ;
- Levé des profils en long et en travers de l'emprise du drain élargie de 50 m de part et d'autre ;
- Levé de détail de l'emprise des ouvrages ponctuels (ponceaux, raccordements, ...).

Précision des mesures :

- Planimétrie : la position des sommets des cheminements polygonaux et des bornes sera déterminée de façon à atteindre une tolérance de 20 cm.
- Altimétrie : les cotes des points seront déterminées en nivellement direct avec une précision de l'ordre de 1 cm/km ; le rattachement au nivellement général du Mali sera effectué à partir des bornes existantes dans la zone de l'étude.
- Report : le report se fera à l'échelle 1/2.000 en prenant soin de faire ressortir les points singuliers.

Documents à fournir :

- Un plan topographique au 1/2.000 en prenant soin de faire ressortir les points particuliers.
- Des profils en long (échelle indicative : L = 1/2.000 ; H = 1/100) des emprises du drain et profils en travers tous les 100 mètres (échelle indicative : L = 1/100 ; H = 1/100).
- Des plans de détail des emprises des ouvrages (échelle indicative : 1/50).

Etude d'exécution

A partir des résultats de l'étude de faisabilité, des études ci-dessus et des critères de projet qu'il aura préalablement proposés, en rapport avec le chargé des études d'évaluation de l'impact environnemental menées parallèlement, le consultant devra :

- Déterminer le tracé du drain le plus avantageux et en établir un plan qui devra dégager l'ensemble des caractéristiques de l'ouvrage, y compris les caractéristiques hydrauliques (débit, cote nominale, ...).
- Caler sur le plan hydraulique et dimensionner le drain collecteur et les ouvrages associés.
- Etablir les profils en long et en travers de projet du drain.
- Etablir les plans de principe d'exécution des ouvrages (ponceaux, raccordements, protections,...).
- Etablir l'avant-métré de l'ensemble des travaux.

Détail estimatif du projet

Sur la base de l'avant-métré des travaux, le consultant établira un détail estimatif des travaux.

Description, dispositions constructives et spécifications techniques des travaux

Le consultant décrira de manière détaillée tous les travaux à réaliser, les dispositions constructives et les spécifications techniques. Ce travail se fera pour chaque type d'intervenant (Etat/Exploitants).

3.3. Dossier d'Appel d'Offres (DAO)

Le Dossier d'Appel d'Offres (Lot 2) sera établi à partir des textes harmonisés du Fds (institution internationale de financement) et des textes et règlements en vigueur en matière de travaux. Le consultant se référera sur les résultats d'études réalisées sur financement du Partenaire X du drain collecteur d'un autre secteur de la zone de l'OP.

Les documents suivants seront mis au point :

- Avis d'appel d'offres (ou Avis de marché);
- Mémoire explicatif ;
- Instructions aux soumissionnaires ;
- Conditions contractuelles basées sur le CGC des travaux financés sur fonds Fds ;
- Cahier des prescriptions générales ;
- Cahier des prescriptions techniques particulières ;
- Cadre du bordereau des prix unitaires ;
- Cadre du détail estimatif établi à partir de l'avant-métré réalisé dans l'APD ;
- Modèle de soumission et annexes ;
- Projet de marché ;
- Modèles de cautionnement ;
- Dossier de plans et des spécifications techniques.

4. RESULTATS ATTENDUS

- L'étude de faisabilité est faite ;
- Le dossier d'Avant-Projet Détaillé est établi ;
- Le Dossier d'Appel d'Offres est élaboré.

5. MISSION/TACHES DU CONSULTANT

La mission du consultant dans le cadre de la présente étude sont donc :

- Collecter les données de base de la zone d'étude ;

- Faire des études topographiques ;
- Faire une étude de faisabilité du projet ;
- Faire un avant-projet détaillé des aménagements à réaliser ;
- Elaborer un Dossier d'Appel d'Offres aux entreprises pour l'exécution des travaux (lot 2). Le lot 1 concerne les travaux d'aménagement de 2500 ha (préciser la zone concernée) dont la préparation du dossier d'appel d'offres international aux entreprises est en cours.

Signalons qu'il existe une étude similaire concernant un secteur dans la même zone OP réalisée sur financement du Partenaire X.

6. METHODOLOGIE

Le consultant proposera une méthodologie qui permettra :

- de collecter les données de base de la zone d'étude ;
- de faire des études topographiques ;
- de faire une étude de faisabilité du projet ;
- de faire un avant-projet détaillé des aménagements à réaliser ;
- d'élaborer un Dossier d'Appel d'Offres aux entreprises pour l'exécution des travaux (lot 2). Le lot 1 concerne les travaux d'aménagement de 2500 ha (préciser la zone concernée) dont la préparation du dossier d'appel d'offres international aux entreprises est en cours.

La méthodologie proposée doit donc permettre d'aboutir aux résultats attendus de la mission.

7. Profil des experts

Le personnel clé de l'équipe du consultant est le suivant :

Ingénieur GR/Aménagiste senior – Chef de mission – Catégorie I

Spécialiste confirmé en conception et étude en aménagement rural avec au moins 15 ans d'expérience. Maîtrise des disciplines majeures (génie rural, hydraulique, etc....). Grande expérience en infrastructures hydrauliques et ouvrages associés. Expérience confirmée en conception de projets et dans la problématique du développement en zone rurale. Très bonnes références en conduite d'études pluridisciplinaires ainsi que dans la coordination du travail d'une équipe d'experts appelés à participer à l'étude. Qualité d'écoute, aptitudes à communiquer et souci de concertation.

Ingénieur Hydraulicien – Catégorie III

Spécialiste confirmé en hydraulique liée à des aménagements hydro-agricoles. Au moins 5 ans d'expérience. Aptitudes à travailler en équipe pluridisciplinaire et à concevoir les ouvrages de façon pratique.

Topographe – Catégorie III

Topographe avec au moins 5 ans d'expérience dans l'aménagement rural. Aptitudes pour l'organisation et le suivi de plusieurs équipes topo sur le terrain.

Pour tous les experts, une expérience sur la zone de l'Office du pays en tant que consultant ou chargé de projet sera considérée comme un atout.

La langue de travail pour les 3 experts sera le français.

8. Lieux et durée

Les travaux devront commencer le 1^{er} novembre 2008 et se terminer le 1^{er} avril 2009. La réalisation de l'ensemble des études doit s'effectuer dans un délai de 5 mois. Le calendrier correspondant se présente comme suit :

- Notification du contrat M
- Rapport de premier établissement M + 0,5
- Rapport d'avancement M + 1,5
- Rapport de faisabilité provisoire M + 2,5
- Rapport de faisabilité définitif M + 3,5
- Rapport provisoire d'Avant-Projet Détaillé M + 4
- Rapport définitif d'Avant-Projet Détaillé M + 5
- Dossier d'Appel d'Offres provisoire M + 4
- Dossier d'Appel d'Offres définitif M + 5

Les études se dérouleront dans la Région de S..., en zone OP dans la commune de

Le nombre de jours prévu par expert est le suivant :

Experts	Jours de travail	Jours au Mali (per diem)
Ingénieur GR/Aménagiste senior – Chef de mission – Catégorie I	55 jours	40 jours
Ingénieur Hydraulicien – Catégorie III	30 jours	21 jours
Topographe – Catégorie III	40 jours	28 jours

L'équipe réalisera une partie importante de son travail à son siège (plans, calculs hydraulique et rédactions APD et DAO).

9. Rapports

Le consultant produira au cours de l'exécution de l'étude les rapports suivants :

- Rapport de premier établissement

- Rapport d'avancement
- Rapport de faisabilité
- Rapport d'Avant-Projet Détaillé
- Dossier d'Appel d'Offres

Ces rapports seront rédigés en français. Le rapport de premier établissement et le rapport d'avancement seront édités en 6 exemplaires. Les rapports de faisabilité et d'Avant-Projet Détaillé, ainsi que le Dossier d'Appel d'Offres seront édités en 15 exemplaires. Le consultant remettra également les fichiers électroniques de tous les documents produits dans le cadre de l'étude, y compris les plans et images.

Pour rappel, les documents suivants sont également à fournir :

- Un plan topographique au 1/2.000 en prenant soin de faire ressortir les points particuliers.
- Des profils en long (échelle indicative : L = 1/2.000 ; H = 1/100) des emprises du drain et profils en travers tous les 100 mètres (échelle indicative : L = 1/100 ; H = 1/100).
- Des plans de détail des emprises des ouvrages (échelle indicative : 1/50).

TDR D'ETUDE D'EVALUATION

EXERCICE 3

TERMES DE REFERENCE RELATIFS A L'ETUDE SUR LA REVUE DES OBSTACLES A LA PROMOTION DES ENTREPRISES PRIVEES ET DES MESURES FAVORISANT LEUR DEVELOPPEMENT

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'économie du Bénin reste toujours dominée par l'exploitation des ressources agricoles (coton) et les services découlant des activités du Port de Cotonou. La croissance issue de ces différents secteurs demeure encore insuffisante pour retourner les tendances négatives en matière de pauvreté qui affecte encore plus de 30% des béninois. Cette situation pourrait remettre en cause, si elle persiste, la réalisation en 2015 des principaux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), en particulier dans les domaines de l'éducation, de la santé de l'accès à l'eau potable et de la réduction de la pauvreté. Cette situation témoigne de l'urgence à apporter une réponse à la demande sociale, élément indispensable pour le renforcement du cadre démocratique. Cette réponse passe par la mise en place d'un cadre de développement favorable à la création d'emplois décents et durables aussi bien en milieu urbain qu'en zone rurale.

A cet égard, pour amorcer une croissance forte, durable et partagée, il est nécessaire de mettre l'économie dans un cercle vertueux de croissance afin de créer un nombre important d'emplois. C'est à cet effet que le Chef de l'Etat, a clairement indiqué, dans son discours d'investiture, sa volonté de relever les défis de la croissance économique accélérée et du développement du capital humain pour faire du Bénin un pays émergent. Ceci, en promouvant une gouvernance concertée, en soutenant le secteur privé, en développant les infrastructures et en appuyant le développement à la base.

Dans une perspective de développement du secteur privé comme solution à la croissance économique, un accent particulier a été mis sur la promotion de ce secteur dans une optique de création de richesse et d'emplois. Pour soutenir cette dynamique, le Gouvernement entend : (i) poursuivre les réformes structurelles; (ii) améliorer le climat des affaires; et (iii) faciliter l'intermédiation financière en faveur de ce secteur.

En matière de développement des petites et moyennes entreprises, l'objectif principal du Gouvernement est de promouvoir les petites et moyennes entreprises (PME) et d'impulser la création d'activités génératrices de revenus. Pour ce faire le Gouvernement entend i) inciter la création de nouvelles PME; ii) rendre dynamiques et compétitives les entreprises existantes. Le Gouvernement entend également à travers le développement de l'industrie: i) promouvoir un secteur industriel dynamique et compétitif; ii) améliorer les performances des entreprises industrielles existantes et faciliter la création et le développement de nouvelles entreprises compétitives.

Par ailleurs, l'économie béninoise reste toujours tributaire des échanges avec le Nigeria et de la culture du coton. Ainsi, les mesures commerciales restrictives décidées par le Nigeria et la baisse des cours du coton, qui a exacerbé les difficultés de la filière, limitent l'accélération de la croissance économique du pays.

De même, les contraintes majeures qui continuent de peser sur l'économie béninoise sont entre autres, le caractère embryonnaire du secteur industriel, l'insuffisance des infrastructures de développement économique et la disponibilité irrégulière des facteurs de production.

Au sein de l'UEMOA et de la CEDEAO, le Bénin est en outre perçu comme le "bon élève". Mais, le pays ne profite pas réellement des instruments mis en place par ces organisations. Les études réalisées confirment la faiblesse des impacts positifs sur notre économie et sur nos populations. Malgré cela, le pays s'efforce d'honorer les engagements financiers et de mettre en application les mesures décidées par ces organisations. Il importe donc que le Bénin œuvre en collaboration avec les pays de taille économique modeste pour mettre en place des mesures qui doivent permettre aux effets dynamiques de l'intégration de jouer pleinement leur rôle. Dans le cas de l'UEMOA par exemple, il sera question d'œuvrer à la mise en place effective des fonds structurels, fonds de développement et des politiques sectorielles. En effet, plusieurs opérateurs économiques exerçant leurs activités dans la région ne possèdent aucune ou très peu d'informations sur les priorités et les grands projets identifiés au Bénin. De la même manière, aucun mécanisme n'est mis en place pour les informer et susciter leurs contributions aux investissements à réaliser sur le territoire national.

Suivant l'objectif principal décliné dans le Programme d'Actions Prioritaires (PAP) de la SCRP qui est de favoriser une plus grande insertion du Bénin dans l'économie régionale à travers: (i) l'accroissement de la capacité d'offre des entreprises et l'amélioration de leur compétitivité; (ii) une meilleure maîtrise des modalités d'intervention sur le marché régional (iii) l'aménagement des différents corridors et des postes frontaliers en matière d'infrastructures

sociales et de service, et les résultats attendus, la diplomatie devrait être également considérée comme vecteur du développement économique.

Sur ce, toute la question est de savoir comment renforcer la présence du Bénin sur la scène sous-régionale et régionale afin de tirer le maximum d'avantages de l'appartenance aux regroupements régionaux (UEMOA, CEDEAO et UA).

Il est alors nécessaire de mener une étude en deux temps, afin de mettre à jour les entraves au développement des entreprises privées au Bénin et les mesures qui leur permettront d'accompagner le Gouvernement dans ses objectifs de développement économique et social.

2. OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'étude visera l'atteinte de l'objectif général et des objectifs spécifiques ci-après :

a. Objectif général

L'objectif de cette étude est de fournir une évaluation de la situation et des progrès enregistrés dans le domaine de l'activité économique et du développement des entreprises privées au Bénin à partir des informations disponibles recueillies auprès des chefs d'entreprises et des structures de l'Etat impliqués dans le développement économique.

b. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont les suivantes :

- ❖ Identifier à partir de la perception de chaque composante de la société, les déterminants de la promotion de la responsabilité économique et sociale des entreprises privées au Bénin, notamment dans le domaine du développement économique et humain durable. (Il s'agit d'identifier les facteurs de promotions du développement économique et humain durable à partir des activités des entreprises) ;
- ❖ Evaluer les modalités de fiscalisation dans le temps en relation avec l'évolution des entreprises et la possibilité de promouvoir les entreprises privées pour un Bénin émergent ;
- ❖ Examiner et discuter avec les responsables des structures d'Etat et chefs d'entreprises les modalités et les procédures de fiscalisation de ces dernières afin d'évoluer vers une fiscalisation de développement ;
- ❖ Déterminer les contraintes qui limitent la promotion des entreprises privées ;

- ❖ Identifier et analyser les difficultés qui entravent la promotion des activités économiques ;
- ❖ Formuler des propositions susceptibles d'améliorer le développement des entreprises privées ;

3. RESULTATS ATTENDUS

L'atteinte satisfaisante des objectifs ci-dessus énumérés constitue l'essentiel des résultats attendus.

De manière spécifique, l'étude devra déboucher sur les résultats suivants :

- ❖ les déterminants de la promotion de la responsabilité économique et sociale des entreprises privées au Bénin, notamment dans le domaine du développement économique et humain durable sont identifiés à partir de la perception de chaque composante de la société. (Il s'agit d'identifier les facteurs de promotions du développement économique et humain durable à partir des activités des entreprises) ;
- ❖ les modalités de fiscalisation dans le temps en relation avec l'évolution des entreprises et la possibilité de promouvoir les entreprises privées pour un Bénin émergent sont évaluées;
- ❖ les modalités et les procédures de fiscalisation de ces dernières sont examinées et discutées avec les responsables des structures d'Etat et chefs d'entreprises afin d'évoluer vers une fiscalisation de développement ;
- ❖ les contraintes qui limitent la promotion des entreprises privées sont déterminées;
- ❖ les difficultés qui entravent la promotion des activités économiques sont identifiées et analysées;
- ❖ des propositions susceptibles d'améliorer le développement des entreprises privées sont Formulées.

4. MISSION/TACHES DU CONSULTANT

Le consultant dans le cadre de cette étude, a pour mission de :

- ✓ Analyser les modalités et les contraintes qui limitent la promotion des entreprises privées au Bénin ;
- ✓ Identifier et faire une analyse des mesures essentielles visant à favoriser la promotion des entreprises privées au Bénin ;

- ✓ identifier, évaluer et analyser les grands problèmes de comptabilité qui se posent généralement entre l'entreprise d'une part, et l'environnement naturel et l'intérêt général d'autre part ;
- ✓ déterminer les domaines dans lesquels le Gouvernement doit revoir ou renforcer sa politique afin de promouvoir le développement des entreprises privées.

5. METHODOLOGIE

Le consultant proposera une méthodologie qui devra lui permettre d'atteindre les résultats attendus de l'étude.

6. PROFIL DU CONSULTANT/QUALIFICATION OU EXPERTISE REQUISE

L'étude sera réalisée par un bureau d'études ou un groupe de consultants nationaux constitué comme suit :

- Chef de mission : cadre titulaire d'un diplôme universitaire de troisième cycle (BAC +5) en économie, statistique, finances, fiscalité ou gestion des entreprises avec une expérience pratique d'au moins 15 ans dans le domaine.
- Deux (02) experts juniors : titulaire d'un diplôme universitaire de troisième cycle (BAC +5) en économie, statistique, finances, fiscalité ou gestion des entreprises avec une expérience pratique d'au moins 4 ans dans le domaine.
- Spécialiste en analyse stratégique des entreprises et en organisation et développement des structures.
- Experts entièrement disponibles durant le contrat.

Il sera exigé du bureau d'étude ou du groupe de consultants de soumettre une offre financière ou une facture pro-forma qui sera examinée et validée par la Direction Générale de l'Economie.

7. DUREE DE LA MISSION

La durée de la mission ne peut excéder un (01) mois en jours ouvrables à compter de sa date de signature. Cette durée tient compte des périodes d'analyse de la documentation, de réalisation des investigations et des présentations.

8. RAPPORT

A la fin de la mission le bureau d'étude ou groupe de consultants devra présenter un rapport qui retrace l'évaluation des obstacles au développement des entreprises privées et les mesures qui favorisent le développement des entreprises privées, tout ceci, dans le cadre de la promotion des activités économiques pour un Bénin émergent d'ici 2011.

EXERCICE 4

Termes de Référence pour l'élaboration de la situation de référence de la seconde phase du Programme d'Appui au Développement du Secteur Agricole au Bénin (PADSA)

1. CONTEXTE

La coopération bénino-danoise date du début des années 1970. En 1992, le Bénin a été choisi comme un des pays-programme de la coopération danoise. En avril 1997, un accord de financement entre le Royaume du Danemark et la République du Bénin pour un programme d'appui au développement du secteur agricole, a été signé, portant financement du premier programme d'appui au développement secteur agricole (PADSA), composé de deux composantes, publique et privée, qui ont démarré en mai 1997. L'enveloppe financière pour cette première phase de 5 ans a été de DKK 147 millions.

Les intervenants du PADSA ont été regroupées sous quatre grands thèmes, à savoir : la réforme des services étatiques du secteur agricole, la lutte contre l'insécurité alimentaire et la pauvreté rurale, le développement des systèmes post-récoltes au niveau paysan et villageois et l'intégration des femmes dans la vie sociale et économique rurale.

Une évaluation à mi-parcours (septembre-octobre 2000) ayant montré la pertinence des thèmes prioritaires abordés au cours de la première phase, il a été décidé d'élaborer un nouveau programme d'appui sectoriel pour la période 2004-2008 afin de pouvoir poursuivre les actions entreprises et démarrer un certain nombre d'autres actions. Le processus de formulation du PADSA II a été entamé depuis juin 2001. L'élaboration de la documentation pour PADSA II a été essentiellement pris en charge par un « Comité de pilotage » inséré dans le programme – Phase I.

Cinq composantes ont été retenues pour la seconde phase du PADSA II :

- Composante A : Appui au secteur agricole privé, y compris le projet aviculture,
- Composante B : Appui au financement rural,
- Composante C : Appui au développement communal,
- Composante D : Appui institutionnel au renforcement du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) avec les sous- composantes suivantes :

- d. Genre et Développement, de
- e. Normalisation et Contrôle de qualité,
- f. Programmation et Suivi des politiques Agricoles

Composante E : Appui à la Recherche Agricole.

Le document de programme de la seconde phase a été approuvé par Danida en août 2004 et les dispositions sont en cours de démarrage des activités de toutes les composantes à l'exception de la Composante C dont le document de formulation est à réviser.

Tirant leçon des lacunes relevées de l'expérience acquise sous le PADS A I, le système de suivi du PADS A II a été conçu comme outil de gestion et un moyen de contrôle, de la mise en œuvre du programme. Il s'établit sur trois niveaux :

- le suivi des activités par les cellules d'exécution des composantes et les Comités de pilotage des composantes (CPC) ;
- le suivi de la réalisation des résultats par les CPC et le Comité d'Orientation du Programme ;
- le suivi d'impact (suivi des objectifs) par le service des statistiques du MAEP en relation avec l'OCS, qui devra s'intégrer au système de suivi du DSRP en ce qui concerne le secteur agricole et qui servira comme base pour des évaluations externes aux programmes.

Tableau : Schéma de suivi du PADS A II

Niveau de suivi	Contenu	Fréquence	Responsable pour l'élaboration	Approuvé par
Suivi technique des activités	Rapport des activités (basé sur le plan d'activité)	Trimestriel et annuel	Cellule d'exécution de chaque composante	CPC (trimestriel) COP (annuel)
Suivi financier des activités	Rapport financier (basé sur les budgets approuvés)	Trimestriel et annuel	Cellule d'exécution de chaque composante	CPC (trimestriel) COP (annuel)
Suivi de la réalisation des résultats	Selon indicateurs des résultats (vérification par données secondaire ou petites enquêtes)	Annuel	Cabinets privés contractés sous l'autorité du COP	COP Revue annuelle
Suivi d'impact (Composantes et programme)	Niveau objectif du PADS A II et des composantes. Selon les indicateurs d'impact sectoriels	Selon procédures OCS	Elaboré par le service de statistique MAEP dans le cadre du suivi du DSRP	OCS

N.B. : Les indicateurs retenus pour le programme sont contenus dans le document de programme (Cf. Cadre logique).

Trois raisons fondamentales sous-tendent le besoin d'élaborer la situation de référence du programme :

- le besoin de faire une révision critique des indicateurs proposés dans les documents de programme et des composantes/sous-composantes et, de vérifier leur opérationnalité et leur disponibilité, etc. ;
- la nécessité de proposer, le cas échéant, toute modification permettant de disposer d'une batterie définitive d'indicateurs opérationnels ;

- et, le besoin de dresser la situation initiale pour la batterie d'indicateurs retenus, afin de pouvoir apprécier à terme leur évolution suite à l'intervention du programme.

2. OBJECTIFS

2.1. Objectif général

L'objectif général de l'étude est de mettre en place le système de suivi-évaluation du PADS A II.

2.1. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques qui découlent de l'objectif général sont les suivants :

- établir le bilan de l'ensemble du dispositif du suivi-évaluation du PADS A II mis en place en analysant ses forces et ses faiblesses notamment la cohérence des indicateurs proposés au démarrage des activités par rapport aux actions concrètes en cours sur le terrain et les résultats de principales actions réalisées par le programme ; le montage institutionnel et ses implications dans la collecte de données sur le terrain, le contenu des rapports et leurs périodicités ;
- élaborer un dispositif amélioré de suivi-évaluation ;
- étudier l'organisation conséquente du cadre institutionnel de suivi-évaluation,
- réactualiser et finaliser le manuel de procédure de suivi-évaluation, en s'appuyant sur l'expérience du temps d'exécution du programme déjà écoulé.
- évaluer les indicateurs retenus pour l'ensemble du PADS A II (niveau programme et composantes), ainsi que les hypothèses et les risques ;
- finaliser le dispositif de Suivi-Evaluation des effets et impacts du PADS A II ;
- et dresser la situation de référence pour les indicateurs du programme (niveau effets et impacts).

3. RESULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus découlent des objectifs de l'étude ci-dessus. Ces résultats sont :

- le bilan de l'ensemble du dispositif du Suivi-Evaluation mis en place est établi ;
- le dispositif amélioré du Suivi-Evaluation est élaboré
- l'organisation conséquente du cadre institutionnel de Suivi-Evaluation est étudiée ;
- le manuel de procédure du Suivi-Evaluation réactualisé et finalisé.
- la situation de référence est dressée pour les indicateurs retenus.

4. MISSION/TACHES DU CONSULTANT

Les tâches du consultant se résument en ce qui suit :

- évaluer la pertinence d'une part des risques et hypothèses et d'autre part celle des indicateurs retenus suivant des critères bien définis (validité, fiabilité, simplicité, utilité, mesurabilité, coût, disponibilité en temps voulu, etc.) ;
- rendre opérationnel tout indicateur retenu et proposer les formules de calcul permettant d'obtenir l'indicateur retenu ;
- proposer des tableaux de sortie permettant de présenter la situation initiale et l'évaluation des indicateurs retenus ;

- présenter aux acteurs du programme et faire valider les résultats de l'évaluation/analyse critique, les compléments et/ou améliorations proposés, l'opérationnalisation des indicateurs, leur disponibilité, leur coût (éventuellement) et les tableaux de sortie ;
- concevoir et exécuter sur la base de l'évaluation et des conclusions de la validation, une enquête de référence du programme ;
- présenter les résultats de l'enquête de référence selon les tableaux et les formules retenues ;
- analyser la fonctionnalité du dispositif suivant les mêmes critères que ceux indiqués pour l'évaluation de la pertinence des indicateurs, des hypothèses et des risques et proposer les corrections nécessaires ;
- finaliser le dispositif de Suivi-Evaluation d'impact- effets du programme, cadre logique, indicateurs, tableaux de saisie et de sortie, périodicité de recueil d'informations et responsable pour chaque indicateur, périodicité d'impression, de tirage et d'analyse et responsables pour chaque tableau de sortie, structure de la base de données, estimation du coût annuel, emplacement du dispositif.

5. METHODOLOGIQUE

Le consultant devra élaborer un cadre méthodologique pour la réalisation de la mission.

Le cadre méthodologique devra préciser la démarche ou intégrer l'approche participative en étroite collaboration avec les acteurs du programme.

Ce cadre méthodologique, qui devra intégrer l'approche participative, doit inclure des entrevues et une revue documentaire

6. PROFIL DU CONSULTANT/EXPERTISE REQUISE

La mission devra être conduite par une équipe de consultants dont le chef est un économiste statisticien informaticien ayant des expériences prouvées dans la conduite des missions de suivi-évaluation de programme/projets et en système d'information. Il doit avoir une très bonne connaissance des questions du genre.

L'équipe sera, en outre, composée de :

- agro – économiste statisticien informaticien ayant au moins cinq années d'expériences confirmées dans la mise en place de systèmes de suivi – évaluation, la conception, l'exécution d'enquêtes de grande envergure et l'exploitation et l'analyse des données ;
- socio-économiste statisticien,
- socio - anthropologue ayant entre autres expériences, des aptitudes prouvées en matière de conduite d'enquêtes qualitatives.

Elle devra travailler en étroite collaboration, notamment avec les responsables de composantes ci-après :

- le responsable de suivi-évaluation de la Composante A,
- le responsable de suivi-évaluation de la Composante B,
- la coordonnatrice de la Composante D
- Le responsable de la sous-composante « Programmation et suivi de la politique agricole »,
- Le Conseiller technique Danida auprès du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche,

- La coordonnatrice de la Composante E,
- L'Observatoire pour le Changement Social.

7. DUREE/PERIODE

La mission durera au maximum deux mois et se déroulera du 1^{er} mars au 30 avril 2005. L'équipe proposera un plan de travail qui inclura les étapes clés définies au point 3. En tout état de cause, le rapport définitif devra être rendu disponible le 30 avril 2005 au plus tard.

8. RAPPORT A SOUMETTRE

A l'issue de la mission, l'équipe de consultants communiquera une aide – mémoire qui servira de support à une séance de débriefing, aux partenaires impliqués, en vue de rendre compte des conclusions de sa mission. Cet aide mémoire n'est qu'un simple outil de travail et n'a pas de valeur contractuelle. Il permet tout simplement récapituler les conclusions de la mission dans ses grandes lignes à savoir :

- Les différents points examinés pendant la mission (présentés ci-dessous au point 4),
- Les principales conclusions et recommandations.
- Elle disposera d'une semaine pour livrer à l'Ambassade Royale du Danemark, sous forme de papier et sous forme électronique, son rapport provisoire.
- Après y avoir intégré en tenant compte de leur pertinence, les observations et commentaires des structures concernées, elle déposera son rapport final à l'Ambassade (sous forme de papier et sous forme électronique).

9. ANNEXES

Les rapports et les documents disponibles pour la mission sont :

- Document de programme du PADSA II,
- Document de la Composante A,
- Document de la Composante B,
- Document de la sous-composante « Normalisation et Contrôle Qualité »,
- Document de la sous-composante « Genre et Développement »,
- Projet de document de la sous-composante « Programmation et suivi des politiques agricoles »,
- Procès verbal de la réunion de validation des zones d'intervention du PADSA II,
- Stratégie de la coopération bilatérale bénino –danoise 2004 - 2008-09-22