



**Etude du Programme
de Collèges Universitaires Régionaux
Faisabilité et Mise en Œuvre d' un Partenariat Public
Privé
Appel d'offres pour la sélection d'un consultant,
chargé de projets**

*Volet technique du cahier des charges
(Version 1)*

Sommaire

| | |
|--|----|
| Introduction | 3 |
| 2. Contexte | 4 |
| 2.1. Contexte général | 4 |
| 2.1.1. Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) | 5 |
| 2.1.2. Stratégie de Développement du Secteur Privé (SDSP) | 6 |
| 2.1.3. L'importance de l'éducation et du capital humain dans le DSRP et la SDSP | 7 |
| 2.1.4. Endettement, Club de Paris et Priorité dans l'Éducation | 8 |
| 2.1.5. Déconcentration et la décentralisation | 9 |
| 2.2. Contexte du secteur éducation | 10 |
| 2.2.1. Priorités sectorielles | 11 |
| 2.2.2. Participation des secteurs publics et privés dans l'éducation | 12 |
| 2.3. Contexte économique | 13 |
| 2.3.1. Climat d'investissement | 14 |
| 2.4. Contexte juridique et institutionnel | 15 |
| 2.4.1. Aspects juridiques | 15 |
| 2.4.2. Instruments de planification | 16 |
| 2.4.3. Contexte institutionnel | 17 |
| 2.4.3.1. Dans le domaine des PPP | 17 |
| 2.4.3.2. Dans le secteur de l'Éducation | 17 |
| 2.5. Position du secteur privé | 18 |
| 3. Options de PPP pour la mise en œuvre de collèges universitaires régionaux (CUR) | 18 |
| 3.1. Types de services envisagés | 19 |
| 3.2. Modalités de participation | 20 |
| 3.3. Contrats de gestion | 21 |
| 3.4. Modalités de paiement | 22 |
| 3.5. Risques | 24 |
| 4. Description des tâches | 24 |
| 4.1. PHASE 1 : Etude de faisabilité | 25 |
| 4.1.1. Etude de marché | 26 |
| 4.1.2. Etude juridique et institutionnelle | 27 |
| 4.1.3. Etude d'impact environnemental et socioéconomique | 28 |
| 4.1.4. Définition modalité Partenariat Public Privé (PPP) | 30 |
| 4.1.5. Définition, conception et système de suivi des indicateurs de performance | 31 |
| 4.2. PHASE 2 : Mise en oeuvre de l'appel d'offres de l'option de PPP | 33 |
| 4.2.1. Elaboration des procédures de promotion de l'investissement privé | 33 |
| 4.2.2. Cahier des charges pour la promotion du ou des contrat(s) de PPP | 33 |
| 4.2.3. Promotion nationale et internationale | 34 |
| 4.2.4. Assistance de développement institutionnel | 35 |

Introduction

Le gouvernement du Sénégal a engagé une vaste réforme du secteur de l'Education qui est présentée dans la lettre de politique générale pour le secteur de l'éducation et de la formation, le programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF) et la carte universitaire. Un des axes principaux de la réforme est l'adéquation de l'enseignement aux besoins de l'économie du pays de façon à accélérer la croissance économique et la lutte contre la pauvreté. C'est dans ce cadre que s'inscrit la création de l'université polytechnique de Thiès mais aussi celle des onze collèges universitaires régionaux (CUR), établissements publics d'enseignement supérieur dotés de personnalité juridique et d'autonomie financière (Loi N° 2002-21) à savoir : Bambey, Ziguinchor, Kaolack, Kédougou, Tamba, Matam, Louga-Dahra, Dagama-Richard Toll, Mbao, Kolda et Fatick¹.

La création des CUR est établie par la loi N°2002-21 dans le cadre de la diversification des offres d'enseignement et de formation pour des élèves de l'enseignement secondaire titulaire ou non du baccalauréat; leur mission est de :

- Préparer les étudiants titulaires du baccalauréat à la formation universitaire (premier cycle)
- Assurer une formation professionnelle aux étudiants issus des classes de première et de terminale désireux de rentrer dans la vie active.

Selon des indications du ministère de l'Education, celui-ci envisage la construction d'un CUR par an. Chaque CUR devrait recevoir jusqu'à 1500 étudiants en moyenne. Le coût moyen annuel par unité est estimé à 4 milliards de francs CFA (USD \$8 millions) pour l'investissement et 500 millions de Francs CFA (\$1 million) pour le fonctionnement. Le programme complet constitue un investissement de près de F.CFA 50 milliards (USD \$90 millions) et un coût annuel de fonctionnement de F.CFA 5.5 milliards (USD \$ 11 millions)

Deux CUR se trouvent actuellement en construction : celui de Bambey, situé à une centaine de km à l'est de Dakar, et celui de Ziguinchor, situé environ à 300 km au sud de Dakar².

Pour accélérer la mise en œuvre du programme des CUR et rendre encore plus effective le rôle du secteur privé dans la stratégie de développement du pays, le gouvernement du Sénégal a décidé d'utiliser les modalités du partenariat public privé (PPP) qui est définie dans la section intitulée « Options de partenariat public privé » de ce document. Dans la mesure où une des options de PPP puisse être mise en oeuvre, il s'agira alors de réaliser une série d'appels d'offres simultanés sous une forme individuelle ou groupée permettant ainsi la réalisation, par exemple, de 3 à 4 CUR par appel d'offres (ci-après le «programme des CUR »).

Il est important de souligner que le programme des CUR s'inscrit dans les stratégies de croissance économique et de réduction de la pauvreté. Il devrait bénéficier également des

¹ De plus, selon des indications du ministère de l'Education, la construction d'un CUR à Diamniadio serait envisagée dans le cadre de la « **Plateforme du Millénaire** ».

² *Le Soleil*, 26 septembre 2005, interview à M. le ministre de l'Education

nouvelles opportunités qu'offre l'annonce récente faite par le FMI sur le traitement de la dette externe.

L'étude qui fait l'objet de cet appel d'offres consiste à étudier la faisabilité de l'application d'une des modalités possibles de partenariat entre les secteurs public et privé pour le financement, la construction, l'exploitation et l'entretien des CUR. Elle définira la modalité la plus adéquate à la situation du Sénégal et au secteur de l'éducation et apportera les éléments nécessaires au lancement d'un appel d'offres s'adressant aux entreprises ou groupements d'entreprises susceptibles de se constituer en partenaire de l'Etat sénégalais pour le financement, la construction, l'exploitation et l'entretien d'un ou de plusieurs CUR.

Les termes de référence de l'étude sont présentés dans le volet technique du Cahier des charges qui comporte les chapitres suivants :

- Contexte
- Options de partenariat public privé
- Description des tâches à accomplir en deux phases :
 - Phase 1: Etude de faisabilité
 - Phase 2 : Mise en oeuvre de l'option de PPP

2. Contexte

2.1. Contexte général

Le Sénégal est situé à la pointe occidentale du continent africain, et s'étend sur une superficie d'environ 200000 km². La capitale, Dakar, qui représente moins de 0.3% de la superficie du pays, se situe à l'extrême ouest et regroupe près du quart de la population qui est estimée à 10 millions d'habitants et 80% des activités industrielles et commerciales.

Pour mettre un terme à la situation de crise économique et sociale des années 1979-1993, le Sénégal et ses partenaires de l'Afrique de l'Ouest et du Centre ont procédé à une forte dévaluation de leur monnaie commune en janvier 1994. A la suite de cette opération, l'économie sénégalaise a renoué avec la croissance, le PIB réel ayant crû d'environ 5% par an en moyenne entre 1995 et 2004.

Ces résultats ont été réalisés dans un contexte de maîtrise de l'inflation, de réduction continue des déficits aussi bien des finances publiques que de la balance des paiements courants. Le Sénégal est aujourd'hui un des rares pays qui respecte presque tous les critères de surveillance multilatérale des politiques macroéconomiques établis au sein de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) qui regroupe huit (8) Etats membres. Il a atteint le point d'achèvement de l'initiative PPTTE (Pays Pauvres Très Endettés) en avril 2004 avant de passer avec succès au Club de Paris au mois de juin de la même année aux fins de bénéficier d'un allègement de sa dette extérieure.

Le Sénégal a récemment été noté B+ à long terme par l'agence de cotation internationale *Standard and Poor's*. En d'autres termes, *Standard and Poor's* espère que le gouvernement

sénégalais poursuive ses efforts de réforme structurelle et un bas déficit fiscal³. **SENS DE LA PHRASE ?**

Toutefois, le pays est confronté à un plafonnement de la croissance économique autour du taux de 5%, en partie dû à l'essoufflement du pôle de développement que constitue la région de Dakar. Au rythme actuel, il faudrait plus de trente ans pour doubler le revenu par habitant et malgré cela, le Sénégal resterait toujours un pays à faible revenu. C'est pourquoi depuis la deuxième moitié des années 90, mais surtout à partir de l'an 2000, le Sénégal prend des initiatives pour accélérer la croissance et réduire la pauvreté.

2.1.1. Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP)

Le rapport PNUD (2005) indique que la prévalence de la pauvreté est élevée et se localise pour une large part dans les zones rurales du centre, du sud et du nord-est. Elle est fortement corrélée avec la taille du ménage et la faiblesse du niveau d'instruction du chef de ménage.

Le même rapport signale que, selon les résultats de l'enquête budget consommation ESAM-II (2001/2002), sur la base d'une ligne de pauvreté correspondant à la consommation quotidienne de 2 400 calories par personne, la proportion de ménages pauvres est passée à 48,5% contre les 57,9% qui résultaient de la même enquête, ESAM-I de 1994.

Tableau 1 : Indicateurs Economiques et Sociaux

| Indicateurs de Conjoncture | 2003 | 2004 |
|---|-------------|-------------|
| Population (en millions) | 10 028 | 10 028 |
| PNB/hbt (F.CFA) | 379 297 | - |
| Taux de croissance du PIB réel | 6,5% | 6% |
| Exportations Biens/services (MDS CFA) | 1 071,8 | 1142,5 |
| Importations Biens/ services (MDS F.CFA) | 1 524,5 | 1617,2 |
| Indicateurs Sociaux | | |
| Espérance de vie (années) | 54 | 54 |
| Taux de mortalité infanto –juvénile | 145.7 | Nd |
| Taux de mortalité maternelle (0/00) | 510 | Nd |
| Taux de malnutrition (moins de 5 ans) | 20% | Nd |
| Taux brut de scolarisation | 71.6% | 79.9% |
| Budget Education (% B. Total) | 34,5 | 40% |
| Budget Santé (% B. Total) | 8,6 | 10% |
| Taux desserte en Eau (Lit./hbts/jours) | 30,2 | Nd |
| Taux d'électrification nationale | 31 | 31 |
| Taux d'électrification rurale | 8 | Nd |
| Taux d'électrification urbaine | 55 | Nd |

Source : PNUD (2005) Sénégal

Quant à la proportion de personnes vivant sous le seuil de pauvreté, elle serait passée, selon les données de l'ESAM -II de 67,9% en 1994 à 57,1% en 2001/2002, correspondant ainsi à une baisse en termes relatifs de l'incidence de la pauvreté, soit dans les mêmes proportions que la croissance du revenu par habitant. En d'autres termes, la pauvreté reste importante, mais la croissance permet de la réduire. Ce résultat conforte le choix du Sénégal dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) qui fait de la création de la richesse le premier levier de lutte contre la pauvreté.

³ *Sovereign Rating in Africa (2004)*, Standard and Poor's

En effet, les stratégies et le plan d'actions du DSRP ont été retenus à l'issue d'un processus participatif ayant impliqué aux différentes échelles toutes les catégories d'acteurs de la société civile, de l'administration, des collectivités locales et du secteur privé. L'ensemble des actions identifiées par les acteurs au cours du processus participatif et devant avoir un impact significatif sur la pauvreté a été répertorié dans une matrice de mesures. Les objectifs prioritaires et les actions correspondantes ont été identifiés dans le cadre d'un plan d'actions prioritaires couvrant la période 2003-2005.

La stratégie de réduction de la pauvreté du Sénégal s'intègre dans la vision du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique et des orientations stratégiques identifiées dans le cadre des travaux préparatoires du dixième Plan de Développement Economique et Social du pays à adopter pour la période 2002 - 2007.

L'analyse du profil de pauvreté, de ses causes et manifestations, a permis de retenir une stratégie axée sur quatre leviers fondamentaux que sont : la création de richesse, le renforcement des capacités et la promotion des services sociaux de base, l'amélioration des conditions de vie des groupes vulnérables et un dispositif de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation décentralisé et participatif.

Toutefois, les inégalités restent toujours élevées : Le PNUD (2005) montre que le 48,2% des revenus sont détenus par 20% des Sénégalais les plus riches. Les 20%, les plus pauvres, disposant de 6,4% des revenus. Sur la période 2003-2005, le DSRP prévoit un plan d'actions prioritaires (tous secteurs confondus) dont le financement total s'élève à quelques 610 milliards de F.CFA avec un gap (**MANQUE A GAGNER-DEFICIT AU LIEU DE « GAP »** ?) de l'ordre de 300 milliards de F.CFA sur cette période.

2.1.2. Stratégie de Développement du Secteur Privé (SDSP)

Depuis la dévaluation de 1994 qui a marqué un tournant dans l'évolution économique du Sénégal, le gouvernement a adopté une nouvelle vision qui confère au secteur privé le rôle moteur dans le processus de croissance économique et de développement. Ainsi l'économie a pu générer des taux de croissance soutenus sur la période 1995-1998 malgré deux années successives de sécheresse en 1996 et 1997.

A partir de 1998, l'ancrage au secteur privé aux fins de promouvoir la croissance a été renforcé avec le démarrage du processus de formulation de la Stratégie de Développement du Secteur Privé (SDSP), qui a été bouclée en 1999 au terme d'une série de concertations entre les acteurs du secteur et l'administration. Cette stratégie, dont la mise en œuvre a commencé en 2000, constitue aujourd'hui le cadre de référence en matière de promotion du secteur privé.

La Stratégie de Développement du Secteur privé vise l'accélération de la croissance, à travers le renforcement des bases à long terme du développement, l'amélioration de l'efficacité d'intervention de l'Etat et le renforcement des capacités du secteur privé. Elle s'articule autour des axes suivants : (i) la modernisation de la justice ; (ii) la simplification des procédures administratives liées à l'investissement ; (iii) le financement de l'entreprise ; (iv) l'unification des organisations du secteur privé ; (v) la formation professionnelle ; (vi) la communication, et (vii) le dispositif institutionnel d'appui au secteur privé.

2.1.3.L'importance de l'éducation et du capital humain dans le DSRP et la SDSP

La réalisation des objectifs de croissance et de développement implique des stratégies sectorielles qui confèrent au secteur privé une plus grande responsabilité dans l'identification des facteurs de dynamisme et dans l'initiation de projets répondant aux exigences de l'économie de marché et d'allocation optimale des ressources. L'Etat débraies (**SENS DU MOT ?**) apporte l'appui nécessaire au renforcement de l'avantage compétitif de l'entreprise à travers la mise à niveau de l'infrastructure, le développement de zones industrielles, la formation et l'amélioration de la qualité des prestations, notamment dans les domaines du transport, des communications et des nouvelles technologies de l'information.

Mais aussi, l'investissement dans le capital humain, en particulier dans l'éducation de base et la formation professionnelle et technique, est crucial pour relever le défi de la croissance et de la productivité. Reconnaissant ces réalités, il importe :

- d'assurer une meilleure couverture sanitaire ;
- d'atteindre la scolarisation universelle ;
- de développer et mieux orienter la formation professionnelle.

Dans le secteur de l'éducation et de la formation, le Plan décennal en vigueur vise à assurer la scolarisation universelle en 2010, à améliorer les rendements internes de l'enseignement (particulièrement dans l'élémentaire et le supérieur), à accroître l'efficacité de la gestion du secteur, et à assurer plus d'équité dans la politique éducative. Cette politique interpelle l'Etat, le secteur privé, les collectivités locales et les populations.

L'intérêt que revêt le développement des ressources humaines ne se justifie pas simplement par le souci de satisfaire une demande sociale quantitativement plus élevée et qualitativement plus exigeante; il s'explique également par l'importance du rôle des ressources humaines dans la maîtrise des technologies avancées, l'amélioration de la compétitivité et la création de nouvelles sources de productivité.

La réforme du système éducatif qui est en train de se mettre en place sera donc poursuivie et consolidée par l'adaptation des programmes avec meilleurs contenus, notamment, au niveau de l'enseignement de base. Il s'agira de revoir le contenu de ces programmes à la lumière de l'évolution des connaissances et en fonction des besoins de la stratégie de développement et également de promouvoir l'amélioration des outils pédagogiques dans le sens d'une plus grande ouverture sur l'environnement.

Le développement de pôles universitaires paraît plus adapté pour renforcer la capacité d'accueil, améliorer l'efficacité de ce cycle, et fournir une base objective au développement de la recherche.

Au regard de l'accélération des mutations, la formation professionnelle, de par sa flexibilité et la diversité de ses modes, est appelée à jouer un rôle déterminant dans la satisfaction des besoins de l'entreprise en qualification, dans les délais requis. En revanche, son insuffisance constitue une entrave à la productivité. Une nouvelle politique d'enseignement technique et de formation professionnelle constitue aujourd'hui un des éléments clé d'une stratégie de promotion du secteur de l'éducation.

A cet égard, la stratégie de développement ne saurait atteindre ses objectifs sans la levée des contraintes essentielles qui entravent l'accès à une formation professionnelle de qualité, à savoir :

- la faible capacité d'accueil actuel du système de formation professionnelle et technique au regard des besoins de l'économie nationale;
- les déficits de qualité importants constatés, notamment, en termes d'inadéquation avec la formation emploi;
- l'insuffisance des moyens raisonnablement mobilisables au regard des coûts de la formation professionnelle et technique.

D'accord à la SDSP la politique de formation professionnelle devra s'articuler autour des trois axes essentiels que constituent :

- la formation initiale des jeunes ;
- l'insertion des jeunes diplômés de l'enseignement technique et professionnel ;
- la formation continue permanente dans les entreprises.

Une plus grande implication du secteur privé aux côtés des acteurs « traditionnels » de l'enseignement technique et professionnel, et notamment de l'Etat, devrait conduire à :

- une meilleure formation des jeunes en fonction des besoins des entreprises quels que soient leur taille et le secteur ;
- une insertion massive des jeunes diplômés ;
- une amélioration de la qualité des enseignements techniques et professionnels dispensés au niveau des structures de formation du secteur public comme du secteur privé.

La démarche globale à entreprendre va consister, d'une part, en l'ouverture du système de formation professionnelle et technique (FPT) sur le milieu professionnel et, d'autre part, en la prise en charge par les organisations professionnelles d'actions de formations professionnelles.

Cette démarche qui exige une mobilisation importante de financements nécessitera un certain nombre de réajustements dans les actions menées par l'Etat et le secteur privé en faveur de la formation professionnelle.

2.1.4. Endettement, Club de Paris et Priorité dans l'Éducation

L'année 2004 a été marquée par une bonne évolution des recettes et la poursuite de la gestion prudente des dépenses budgétaires. Toutefois, une prudence et une meilleure allocation des ressources publiques seraient, selon le FMI, nécessaires à la bonne tenue des équilibres financiers. Globalement, l'exécution budgétaire a été satisfaisante. **SELON LE FMI ?**

En 2004, la politique d'assainissement des finances publiques a permis un solde budgétaire de base de 0,1% du PIB et un déficit global sur la base des ordonnancements (hors dons) de 2,7% du PIB.

L'atteinte du point d'achèvement dans le cadre l'initiative PPTE, effective en avril 2004, grâce à la mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté , devrait permettre un allègement très sensible de l'ordre de 470 milliards de F.CFA en valeur actuelle (VA) du niveau d'endettement du pays. Les créanciers du Sénégal ont annulé en juin 2004 dernier 94 millions de dollars de dette extérieure en valeur actuelle nette dans le cadre de l'initiative PPTE renforcée et décidé de lui accorder un allègement exceptionnel supplémentaire de 336 millions de dollars, soit au total 430 millions de dollars en VA nette. Une telle décision fait suite à la requête du Sénégal auprès de ses créanciers du Club de Paris pour l'annulation de toute sa dette rééchelonnée.

Dans ce cadre, le 27 Septembre 2005, la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI) ont donné leur approbation à l'effacement de la dette des pays les plus pauvres. Cette mesure concerne dans un premier temps 40 milliards (**DE DOLLARS ?**) de dette de 18 pays envers la Banque mondiale, le FMI et la Banque africaine de développement. La première vague d'effacement s'appliquera au Bénin, à la Bolivie, au Burkina Faso, à l'Ethiopie, au Ghana, au Guyana, au Honduras, à Madagascar, au Mali, à la Mauritanie, au Mozambique, au Nicaragua, au Niger, au Rwanda, au Sénégal, à la Tanzanie, à l'Ouganda et à la Zambie.

Ces pays ont été sélectionnés en premier par les pays riches du G8 après avoir répondu à toutes les conditions édictées par la Banque mondiale et le FMI en 1996 dans le cadre de l'initiative PPTE (pays pauvres très endettés). L'engagement du Sénégal est l'orientation de ces ressources aux secteurs de l'Education et la Santé.

2.1.5. Déconcentration et la décentralisation

Enfin, un aspect central dans la stratégie de croissance économique est la déconcentration et la décentralisation, car l'hypertrophie de Dakar qui concentre environ 25% de la population et plus de 80% des activités économiques et industrielles sur 0,3% de son territoire constitue un frein majeur pour le potentiel de croissance du pays. De plus, la quasi totalité des services administratifs et commerciaux ainsi que l'offre universitaire sont concentrées dans cette ville.

En effet, Dakar ne répond plus aux exigences du développement économique souhaité tant au plan de la fonctionnalité de ses services que de la fluidité de la circulation. Le coût de la congestion produite dans la capitale a été évalué en 1998 à 200,8 millions USD, soit 4,6% du PIB. Aujourd'hui, la situation s'est davantage dégradée entraînant une inertie aux heures de pointe dans la principale zone d'activités économiques et dans l'unique voie de sortie de la ville.

Aussi, le développement des collèges universitaires régionaux contribuera-t-il sans aucun doute à la déconcentration de la ville de Dakar et ce, de façon cohérente avec les orientations stratégiques pour l'éducation supérieure énoncées dans la lettre de politique générale pour le secteur de l'éducation et de la formation.

2.2. Contexte du secteur éducation

Depuis 2001 le gouvernement du Président Abdoulaye Wade a planifié une expansion considérable du secteur de l'Education et une augmentation du nombre d'étudiants qui passerait de 24 000 (nombre actuel dans les deux universités publiques, celle de Dakar et de Saint Louis) à 40 000, en plus des centres universitaires régionaux.

Le secteur de l'Education constitue en effet une des premières priorités des politiques publiques du gouvernement, ce qui se traduit par l'importance de sa participation dans le budget de l'Etat : 39,5% en 2005, soit 196 094 millions F.CFA en 2005. De plus, les prévisions budgétaires s'appuient sur l'hypothèse du maintien du taux de participation jusqu'en 2013.

Le secteur de l'éducation est structuré en six sous secteurs:

- le développement intégré de la petite enfance,
- l'enseignement élémentaire,
- l'enseignement moyen,
- l'enseignement secondaire général,
- la formation professionnelle et technique
- l'enseignement supérieur

Comme on peut l'observer dans le tableau ci-dessous, les secteurs qui représentent la part la plus importante dans le budget du ministère de l'Éducation pour l'année 2005 sont l'enseignement primaire (47,54%), suivi de l'enseignement secondaire (24,49%) et enfin du supérieur (19,60%).

| Rubriques Niveaux d'enseignement | Matériel | Personnel | Transfert | Total | % |
|-------------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-------------|
| Education préscolaire | 465,811,883 | 140,776,331 | 50,000,000 | 656,588,214 | 0.33% |
| Enseignement élémentaire | 29,525,044,700 | 61,926,287,953 | 1,771,160,000 | 93,222,492,653 | 47.54% |
| Enseignement moyen | 1,277,822,288 | 1,152,200,507 | - | 2,430,022,795 | 1.24% |
| Enseignement secondaire | 4,404,996,125 | 32,326,468,675 | 11,281,857,000 | 48,013,321,800 | 24.49% |
| Enseig. Technique / Form prof | 717,636,904 | 6,022,838,712 | 315,457,000 | 7,055,932,616 | 3.60% |
| Alphabétisation | 42,293,000 | 296,663,534 | - | 338,956,534 | 0.17% |
| Enseignement supérieur | 273,778,000 | 4,978,181,991 | 33,176,603,000 | 38,428,562,991 | 19.60% |
| Services administratifs | 2,804,540,100 | 2,592,464,296 | 541,244,000 | 5,938,248,396 | 3.03% |
| Totaux | 39,511,923,000 | 109,435,881,999 | 47,136,321,000 | 196,084,125,999 | 100% |

Source: Ministère de L'Éducation (document Excel: budget 2005).

2.2.1. Priorités sectorielles

La lettre de politique générale signée conjointement par le ministre de l'Education, M. Moustapha Sourang et celui des Finances, M. Abdoulaye Diop indique comme priorités sectorielles l'enseignement élémentaire dont l'objectif est la scolarisation universelle de qualité à l'horizon 2010, et la formation professionnelle et technique et leur adéquation aux besoins du marché du travail.

Les priorités transversales pour l'Education sont notamment :

- la promotion et l'orientation de la formation professionnelle vers le marché du travail
- l'élimination des disparités entre groupes économiques, entre sexes, entre régions, entre milieux, à tous les niveaux d'enseignement et la prise en compte des besoins des enfants handicapés
- le partenariat efficace et bien coordonné

Par ailleurs, la décentralisation et la déconcentration ainsi qu'une diversification des sources de financement sont indiqués parmi les stratégies de développement pour l'éducation supérieur présentées par la nouvelle carte universitaire.

En effet, la volonté est de décentraliser l'offre universitaire qui est actuellement concentrée à Dakar et à Saint Louis⁴, avec la mise en place de l'Université Polytechnique de Thiès (UPT), l'ouverture des Collèges Universitaires Régionaux (CUR) et la création de la Faculté des Sciences et Technologies de l'Education et de la Formation (FASTEF). L'objectif étant d'élargir l'offre de formation supérieure, en particulier dans les régions tout en mettant l'accent sur la professionnalisation des cursus ; l'augmentation des effectifs d'étudiants de l'Université Gaston Berger (UGB), le désengorgement de l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD) et enfin, le renforcement de la politique d'émergence des établissements privés d'enseignement supérieur.

⁴ Actuellement, dans l'éducation supérieure, il existe trois universités publiques : l'université Cheikh Anta Diop de Dakar, (UCAD), l'université Gaston Berger, UGB, et l'université polytechnique de Thiès. Dans le secteur privé, on compte trois universités : les universités Bourguiba, du Sahel et Suffolk University, ainsi que de nombreuses écoles et institutions supérieures qui se sont développées ces dernières années telles que : l'école supérieure de Dakar (Sup de co), l'Institut Supérieur de management (ISM), l'école supérieure multinationale de Télécommunication de Dakar (ESMT), l'Ecole supérieure Polytechnique Hautes études canadiennes et internationales (HECI), l'Institut Africain de Management Institut Panafricain de Marketing (IPAM), le Centre africain d'études supérieures en Gestion (CESAG), l'Ecole internationale des affaires (EIA).

Le tableau ci-dessous présente les besoins de financement du secteur de l'Education.

| BESOIN DE FINANCEMENT (MLD F.CFA) | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Coût total du PDEF | 347883 | 385503 | 424930 | 463434 | 519180 | 451777 | 487554 | 524270 |
| - Dépenses totales de fonctionnement | 243327 | 272010 | 304589 | 344600 | 392270 | 369388 | 404205 | 440034 |
| - Dépenses totales d'investissement | 74556 | 83493 | 90341 | 88833 | 96909 | 52389 | 53349 | 54236 |
| - public | 59784 | 66512 | 70601 | 67385 | 69948 | 33603 | 35100 | 36146 |
| - fonds de soutien à l'investissement privé | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| - privé | 14771 | 16980 | 19740 | 21448 | 26961 | 18787 | 18249 | 18090 |
| Autres coûts (Plan d'actions) | 30000 | 30000 | 30000 | 30000 | 30000 | 30000 | 30000 | 30000 |
| Total financement interne | 298354 | 324481 | 353473 | 384040 | 421401 | 439827 | 467556 | 497432 |
| - Budget de l'Etat pour l'éducation | 255971 | 274250 | 293688 | 314359 | 336339 | 359709 | 384555 | 410969 |
| - Contribution des ménages | 24948 | 29938 | 35926 | 43113 | 51737 | 54841 | 58132 | 61619 |
| - Contribution des Collectivités Locales | 2665 | 3313 | 4118 | 5119 | 6364 | 6491 | 6621 | 6753 |
| - Auto-financement investissement privé | 5170 | 5943 | 6909 | 7507 | 9436 | 6575 | 6387 | 6332 |
| - Financement bancaire privé | 9601 | 11037 | 12831 | 13941 | 17525 | 12211 | 11862 | 11759 |
| Besoin de financement | 49529 | 61022 | 71458 | 79394 | 97779 | 11950 | 19998 | 26837 |

Source: Ministère de L'Education (Adapté du document Excel: budget 2005).

Comme le montre le tableau, les besoins budgétaires pour mettre en œuvre le PDEF restent très importants, en termes nominaux, ils s'élèvent pour les huit prochaines années à CFA 417 966 milliards (US\$896 millions) selon des estimations du ministère de l'Education.⁵

Aussi, une participation plus active du secteur privé, notamment par le biais de la modalité de PPP, constitue t-elle un élément fondamental pour la mise en œuvre du programme de l'éducation et de ses infrastructures au Sénégal.

2.2.2. Participation des secteurs public et privé dans l'éducation

Le secteur public est très présent dans l'éducation au Sénégal, mais le secteur privé est particulièrement dynamique ces dernières années, essentiellement pour la formation technique et l'enseignement supérieur. En effet, alors que les établissements privés représentaient pour l'année scolaire 2001-2002, respectivement 20 et 12% de l'ensemble des établissements, ils représentaient pour l'année 2003-2004, 37,5 et 30% respectivement (source : USAID b et 30%. c). **QUE VEUT DIRE « B » ET « C » ?**

Par ailleurs, dans l'éducation pré-élémentaire, élémentaire, moyen et secondaire, les établissements privés représentaient pour l'année 2003-2004, respectivement 67, 10, 42 et 12,9% de l'ensemble des établissements.

C'est dans ce cadre que le gouvernement sénégalais souhaite diversifier les sources de financement et le mode de livraison des services du système scolaire tout en améliorant son efficacité et en particulier dans l'enseignement supérieur.

⁵ Ministère de l'Education, d. document : a-résultats simulation **QUE VEUT DIRE « A » ET « D »**

Cette participation est d'autant plus nécessaire que depuis 2001, la part de l'enseignement supérieur dans le budget de l'Education a baissé, passant de 26,10% en 2001 à 19,60% en 2005, au bénéfice de celle du secteur primaire qui est passée de 38,40% en 2001 à 47,54%.⁶

Un des moyens utilisés pour atteindre cet objectif est le développement des centres universitaires régionaux (CUR). Ces derniers apportent une innovation dans l'importance de la représentation des secteurs productifs dans la planification et la gestion. En effet, la direction des CUR sera bicéphale : le recteur d'une part et le président du Conseil d'administration d'autre part qui sera issu du secteur privé afin de « faciliter les orientations dans le cadre de la formation puisqu'il connaît les besoins des acteurs de l'économie ». ⁷

2.3. Contexte économique

En 2004, les objectifs du cadrage macroéconomique ont globalement visé la consolidation des acquis de 2003 et l'élimination des contraintes à une croissance forte et accélérée. L'économie sénégalaise a ainsi enregistré de nettes performances dans la plupart de ses secteurs d'activités et ce, dans un contexte marqué par des difficultés majeures, dont l'invasion des criquets pèlerins et une relative faiblesse de la pluviométrie. Le taux de croissance du PIB réel de 6 % et la maîtrise de l'inflation indique que la gestion budgétaire s'est poursuivie cette année, avec un bon niveau de recouvrement des recettes par rapport à l'année précédente. Les prévisions pour 2005 maintiennent le taux de croissance économique réelle à 6,5% grâce à la bonne tenue attendue de l'ensemble des secteurs d'activité et à la mise en œuvre d'un ensemble de mesures prévues dans le DSRP.

La répartition de la croissance au niveau sectoriel, fait apparaître une progression du secteur primaire, notamment du sous secteur agricole, de l'ordre de 8,3% en 2004. Ce sont, en effet, les performances enregistrées au niveau des activités agro-industrielles qui ont le plus tiré la croissance par rapport aux produits céréaliers.

Dans le secteur secondaire, la restructuration de l'appareil industriel entamée en 2004 devrait permettre de renforcer la productivité, de développer les exportations et d'améliorer la capacité industrielle à générer plus d'emplois. Le secteur aurait crû de près de 7% en 2004. Quant au secteur tertiaire, sa croissance aurait été de l'ordre de 7,4% en 2004 du fait notamment de la dynamique observée dans les secteurs des Transports et des Télécommunications. **AVONS-NOUS UNE RÉFÉRENCE POUR CES DONNÉES ?**

Finalement en moyenne annuelle, l'inflation est quasi-stationnaire confirmant la tendance observée lors du troisième trimestre de l'année 2003. En 2004, l'inflation mesurée à travers le déflateur **C'EST QUOI ?** du PIB resterait en dessous de 2% en s'établissant à 1,9%. La compétitivité de l'économie sénégalaise, s'est globalement dépréciée de 2,8% en 2003 contre 0,1% en 2002, en raison de l'appréciation continue de l'euro par rapport aux monnaies des pays partenaires.

En termes d'objectifs, le Sénégal vise entre 2006-2008 à s'assurer de la mise en place des conditions nécessaires à une croissance forte et durable, dans le cadre de la stratégie de

⁶ Document excel : *Budget du Sénégal*

⁷ Ministre de l'Education, Professeur Moustapha Sourang, Le Soleil, lundi 26 septembre 2005.

réduction de la pauvreté. A cet effet, seront mis en place des programmes et politiques complémentaires entre eux et visant:

- une large participation des populations rurales à une dynamique de croissance forte: les programmes et projets auront davantage de chances de succès lorsque les bénéficiaires participeront à leur conception et à leur exécution;
- un meilleur accès des populations pauvres, notamment rurales et périurbaines, aux programmes sociaux ainsi qu'une amélioration de l'efficacité des programmes ciblés et intégrés de lutte contre la pauvreté;
- la promotion de l'entreprise en charge et de l'initiative privée à travers la mise en place de réformes structurelles, en particulier dans les secteurs de l'agriculture et du micro-crédit. On notera que les communautés pauvres ont souvent besoin d'une certaine assistance technique pour renforcer leur prise sur l'environnement et faire des propositions d'actions valables.
- Suivre les objectifs de croissance que vise le Sénégal, singulièrement dans la perspective de la mise en œuvre d'une stratégie spécifique sur les grappes à fort potentiel, notamment : l'agriculture et les agro-industries ; le textile et la confection ; les télécommunications ; le tourisme et la pêche.

En appui, la stabilité du cadre macroéconomique est assurée par la conduite de politiques budgétaire et monétaire orientées vers la maîtrise de l'inflation et l'amélioration du solde des paiements courants ainsi que par le maintien d'une dynamique de croissance soutenue. La politique monétaire reste prudente en conformité avec l'objectif de consolidation de la position extérieure de l'UEMOA. Toutes ces politiques devront concourir à la réalisation des objectifs de stabilité, de croissance et de solidarité de l'UEMOA. Du côté des dépenses, les secteurs sociaux continueront d'être favorisés, notamment dans le cadre de l'Initiative PPTE renforcée.

2.3.1. Climat des investissements

Il est reconnu que le Sénégal possède un climat des investissements attrayant en Afrique, ce qui permet à ce pays d'attirer de nombreux investissements étrangers directs.

Selon la Stratégie d'assistance-pays de la Banque mondiale (2003), le Sénégal est correctement adapté pour la croissance soutenue et la réduction de la pauvreté dans un contexte démocratique et participatif. Le pays est doté d'une élite bien formée, à l'esprit moderne ainsi que d'une classe moyenne importante par rapport aux normes régionales. On y a également entrepris des mesures importantes en faveur de la réforme économique, comme la libéralisation de l'échange (en éliminant les barrières non tarifaires et en réduisant au minimum la discrimination directe contre les exportations⁸), la réforme du secteur financier (en réduisant l'implication directe du gouvernement, en consolidant la réglementation et en éliminant plusieurs des dettes éventuelles dont était jadis responsable le Trésor). La participation du secteur privé dans les infrastructures a été encouragée, principalement dans

⁸ Les exportations se concentrent dans le secteur primaire (arachide, phosphates et pêche). Le secteur manufacturier ne représente pas plus d'un quart des exportations totales. Ce secteur est concentré dans un faible nombre d'entreprises sans grande incidence sur le secteur de l'emploi formel. Banque mondiale (2003 a) **QUE VEUT DIRE "A" ?**

les secteurs des télécommunications et de l'eau, ce qui a accéléré la croissance économique et élargi l'accès aux services.

Cependant, malgré ce potentiel, le Sénégal traîne encore dans le domaine des indicateurs sociaux comme l'inégalité des revenus, l'éducation primaire, la mortalité infantile et maternelle et l'accès à l'eau potable. De plus, ces indicateurs enregistrent des différences marquées entre les centres ruraux et urbains.

La Banque mondiale a identifié certains problèmes liés au climat d'investissement comme les politiques fiscales nationales et les incitations à l'investissement qui demeurent des obstacles majeurs au développement du secteur privé et à sa participation aux infrastructures.

2.4. Contexte juridique et institutionnel

2.4.1. Aspects juridiques

Le cadre juridique qui s'applique au projet est constitué par les lois et règlements suivants :

Dans le domaine des PPP

- La loi relative aux contrats de construction-exploitation-transfert d'infrastructure ou Loi CET, du 13 février 2004 qui définit aujourd'hui le cadre juridique régissant les PPP au Sénégal.
- Loi instituant le Conseil des Infrastructures doit évaluer la conformité des projets PPP qui sont soumis à son examen et son avis, « à la lumière des politiques d'État »
- Loi 2004-06 sur le Code des investissements
- Décret 2002-550 sur le Code des marchés publics
- Loi 76-66 sur le Code du domaine de l'État

JE NE SUIS PAS SÛR QU'IL EST OPPORTUN D'INSÉRER CETTE DISCUSSION QUI RELÈVE DE L'ANALYSE GÉNÉRALE DU PPP. AUX FINS DES TOR DU CONSULTANT, NE SUFFIT-IL PAS DE FAIRE LE DESCRIPTIF DU CADRE SANS ENTRER DANS LA DÉMONSTRATION ET LA JUSTIFICATION.

Il est important de signaler qu'un cadre juridique adéquat indique de façon non équivoque aux secteurs public et privé que le gouvernement est disposé à appuyer le PPP et à permettre sa mise en œuvre. L'établissement d'un tel cadre présente un autre avantage, celui de la stimulation des débats publics. Enfin, il atténue les orientations et les préjugés vis-à-vis des changements à travers l'établissement de balises :

Pour le secteur privé. Le cadre juridique est censé établir clairement les principes de stabilité du climat commercial et de transparence durant le processus d'octroi des contrats et de suivi de l'exécution de ceux-ci. Il régit les principes de non ingérence (hormis certains cas précis) par les autorités nationales et leur impartialité. Il établit également les détails du retour sur investissement, la rémunération, les primes d'efficacité, les pénalités, la compensation, les droits des prêteurs, l'acceptation de nantissement et le partage du risque. Le cadre juridique

atténuée également les incertitudes d'une façon qui rassure les investisseurs quant aux risques inhérents aux opérations futures.

Pour le secteur public. Le cadre juridique⁹ désigne clairement les paramètres nécessaires à la continuité du service public. Il précise les critères de performance dans les domaines de la santé, de l'emploi, de la sécurité et de la prestation de services pouvant faire l'objet de sanctions. Le cadre juridique peut couvrir des sujets liés au thème des tarifs et de non discrimination contre les usagers. Comme décrit précédemment, le contrat PPP, qui contient le principe de souplesse contractuelle sur tout son cycle de vie, est préparé de sorte à affronter les changements de conditions économiques, les refinancements éventuels, le partage des profits et les obligations d'investir. Le cadre juridique établit également le principe de divulgation de l'information et couvre l'examen périodique de ses opérations par des instances indépendantes. **FIN DU RETRAIT DU TEXTE**

Dans le secteur de l'éducation

La loi N° 2002-21 du 30 juillet 2002 crée les collèges universitaires régionaux (CUR) et modifie ainsi la loi n°67-45 du 13 juillet 1967 qui établissait comme seul établissement d'éducation supérieure l'université de Dakar.

Les CUR ont un statut d'établissement public doté de personnalité juridique et d'autonomie financière (article 2) ; ils sont définis comme des établissements de formation générale et professionnelle à vocation nationale et interafricaine. Toutefois, ils sont placés sous la tutelle de l'Etat et sont administrés par un Directeur et un Conseil d'administration (article 4). Les missions, organisations et fonctionnement des CUR sont fixés par décret (article 5) ainsi que leur modification, transformation ou suppression (article 7). Actuellement seul le CUR de Bambej fait l'objet d'un décret.

2.4.2. Instruments de planification

Outre la Lettre de politique générale de l'Education et de la Formation technique et le Programme décennal de l'Education et de la Formation qui donnent les orientations de la politique pour l'ensemble du secteur de l'éducation, il est important de considérer la carte universitaire en vigueur. Cette dernière annonce deux priorités :

- 1) la professionnalisation des programmes d'enseignement
- 2) l'orientation des programmes dans la perspective du développement économique national et de son intégration à la mondialisation.

La Carte universitaire prévoit la création de onze CUR spécialisés dans des secteurs économiques suivants :

| | |
|-------------------|---|
| CUR de Bambej | Informatique, gestion et santé communautaire, maintenance automobile. |
| CUR de Ziguinchor | Tourisme, hôtellerie, foresterie, pêche, confection |
| CUR de Kaolack | Agriculture, commerce, télétravail, génie industriel, sciences de l'environnement |

⁹ Ces remarques ne se limitent pas à la loi autorisant les PPP ; elles sont valables pour le cadre juridique tout entier qui régit les secteurs commerciaux, les lois fiscales, etc.

| | |
|----------------------------|--|
| CUR de Kédougou | Electromécanique, mines et géologie, santé informatique |
| CUR de Tamba | Génie civil rural, agriculture, informatique, confection |
| CUR de Matam | Génie chimique, génie industriel alimentaire, électronique, informatique |
| CUR de Louga-Dahra | Elevage, cuir, confection, bureautique, infographie |
| CUR de Dagana-Richard Toll | Pisciculture, agriculture, santé |
| CUR de Mbao | Formation de premier cycle d'université |
| CUR de Kolda | Agriculture, élevage, confection |
| CUR de Fatick | Pêche, foresterie, santé communautaire et médecine traditionnelle. |

Le choix des spécialités s'est fait en fonction des caractéristiques et des besoins économiques identifiés dans chaque région à partir d'opinions d'experts. Toutefois, il s'agirait d'orientations indicatives qui devraient être entérinées par décret.

2.4.3. Contexte institutionnel

2.4.3.1. Dans le domaine des PPP

Les organisations nationales qui appuient les projets de PPP au Sénégal sont l'APIX (Agence nationale chargée de la promotion de l'investissement et des Grands Travaux), en ce qui concerne des projets précis visés par décret, et le Conseil des infrastructures.

L'Apix a été créée par le décret N°2000-562, elle coordonne les interventions des différents ministères impliqués dans la mise en œuvre des grands travaux à travers la constitution de comités de pilotage. Les grands travaux sous la responsabilité de l'APIX n'englobent pas les CUR.

Le Conseil des infrastructures est une organisation créée en vertu de la loi N° 14/2004 adoptée le 13 février 2004 conjointement avec la loi CET. Il s'agit d'une instance consultative et d'approbation des projets qui exerce une surveillance indépendante et fournit des appuis de médiateur dans la conduite des projets d'infrastructure régis par la loi sur les contrats de construction, d'exploitation et de transfert d'infrastructures. Il évalue également l'environnement juridique du partenariat public privé et soumet aux pouvoirs publics les propositions de réformes qui lui paraissent appropriées pour la mise en œuvre harmonieuse des projets.

2.4.3.2. Dans le secteur de l'Education

L'enseignement supérieur fait partie des compétences du ministère de l'Education, aussi, la mise en œuvre des CUR s'appuie-t-elle essentiellement sur ce ministère. Il existe d'ailleurs un conseiller technique du ministre spécialement pour la mise en œuvre de ce programme. Toutefois, la construction des établissements universitaires est du domaine du ministère de la Construction (**CA EXISTE ? C'EST PAS LE MINISTÈRE DE L'URBANISME ET DES ÉQUIPEMENTS ?**) contrairement aux établissements scolaires qui sont intégrés aujourd'hui au ministère de l'Education. Enfin, il faut souligner que compte tenu du fait que les CUR ont une dimension professionnelle et technique il est important de considérer la participation du ministère de l'Enseignement de la Formation Professionnelle de l'Alphabétisation et des Langues nationales.

2.5. Position du secteur privé

Les études les plus récentes ont mis en évidence la corrélation qui existe entre le niveau de développement économique et le capital humain dont on admet de plus en plus fortement qu'il pourrait être le principal déterminant de la productivité et de la compétitivité des entreprises. La mise en œuvre du programme des CUR au Sénégal permettra de répondre à l'une des principales préoccupations des chefs d'entreprise mise en évidence par les enquêtes réalisées dans le cadre de la stratégie de développement du secteur privé (SDSP), à savoir : la disponibilité et l'adéquation des ressources humaines techniques et professionnelles de qualité. Elle permettra de renforcer l'offre de formation technique initiale et débouchera sur des compétences et des capacités opérationnelles pour le secteur de la production et des services.

3. Options de PPP pour la mise en œuvre de collèges universitaires régionaux (CUR)

Selon le Groupe de la Banque mondiale, les partenariats public privé reposent sur le déploiement de capitaux privés et de capitaux publics, pour améliorer les services publics ou la gestion des actifs du secteur public¹⁰. En effet, le partenariat public privé est un mode de livraison des services ou d'infrastructures à destination du service public alliant les avoirs, le financement et les garanties du gouvernement au financement, à la gestion et à l'expertise technique du secteur privé. Les PPP ont été mis au point à travers le monde pour améliorer les infrastructures et les services publics comme l'approvisionnement en eau, l'électricité et les services de télécommunications. Récemment, les PPP ont également été choisis pour épauler des initiatives en matière de transport, de santé, d'éducation, d'assainissement et d'agriculture. Les PPP sont une avenue à considérer par les gouvernements qui ne disposent pas des ressources financières pour investir dans les améliorations nécessaires et que le secteur privé peut fournir, souvent de façon plus efficace et avec un niveau supérieur de qualité de service.

Aux termes des PPP, les autorités nationales concluent des contrats avec le secteur privé pour fournir des services, bâtir ou entretenir des infrastructures. Pour le secteur privé, l'avantage d'une telle entente réside dans la nature à long terme du contrat PPP ainsi que dans la capacité à contrebalancer les risques rencontrés dans le milieu des affaires. Les facteurs présidant à la mise au point d'un contrat PPP tiennent toujours compte de l'utilisation par les usagers du service ou de l'infrastructure, de la rémunération ou de l'échelle des tarifs pour l'entrepreneur, de la disponibilité du financement et de la répartition des risques.

Dans ce cadre, le ministère de l'Éducation souhaite inviter le secteur privé à s'impliquer dans la mise en œuvre des CUR en participant à leur conception, construction, gestion et leur financement, sous une forme de partenariat public privé prévue par la nouvelle loi CET.

¹⁰ M. B. Gerrard, "Partenariats public-privé", *Finance & Développement*, septembre 2001

3.1. Types de services envisagés

L'éducation supérieure publique au Sénégal est pratiquement gratuite pour les étudiants. Par exemple, à l'Université de Dakar et de Saint Louis, les droits d'inscriptions annuels sont environ de F.CFA 5 000. En ce sens, les dépenses de fonctionnement tels que les salaires, les équipements et les matériaux d'études sont financés presque en totalité par l'Etat.

Ainsi, selon les informations fournies par le ministère de l'Education, un étudiant de l'université de Dakar coûte à l'Etat F.CFA 1 000 000 par an. Ce coût inclut le logement mais seulement pour une minorité d'étudiants car il n'existe que 5 000 logement pour une demande de 45 000. Ce coût est plus élevé encore à Saint Louis où toute la demande de logement étudiant est couverte par l'Etat. Cependant, comme cela a été mentionné dans les sections antérieures, il existe de nombreux établissements privés d'éducation supérieure où les étudiants payent aussi un tarif directement au secteur privé chargé de la gestion de l'établissement. Par exemple, pour les Universités de Suffolk et de Sahel, les droits d'inscription varient entre F. CFA 100 000 à F. CFA 200 000 par mois.

Par conséquent, pour la mise en œuvre du programme des CUR, il peut être envisagé un système de financement mixte.

Toutefois, il est nécessaire de prendre en compte dans ce schéma de la faculté de payer des étudiants potentiels des CUR et de la concurrence que constitue l'offre actuelle fournie par les trois universités publiques pour le même niveau d'études (BAC+3) : leur quasi gratuité, la qualité de l'enseignement et leur prestige.

Aussi, de façon générale, la participation du secteur privé peut-elle être envisagée dans le cadre du conseil d'administration du CUR telle que le prévoit la carte universitaire (politique pédagogique, gestion financière et administrative, placement sur le marché de l'emploi).

De plus, de façon spécifique, les activités du secteur privé dans le cadre d'un PPP, peuvent être les suivantes :

- a) Concevoir les plans architecturaux, de localisation et le développement des projets d'ingénierie du CUR.
- b) Construire les bâtiments selon les spécifications techniques définies.
- c) Fournir les équipements nécessaires pour le fonctionnement tels que ordinateurs et autres matériels à utiliser pour les travaux pratiques.
- d) Pourvoir à l'enseignement établi par les programmes d'études, par exemple cours spécifiques non pré **MANQUE UN MOT OU FIN DE PHRASE**
- e) Produire des services auxiliaires ayant un caractère de soutien éducatif. Ces services peuvent être divisés en deux catégories:
 - 1) Les services auxiliaires primaires qui pourraient être, par exemple, les services correspondant à la restauration l'entretien des immeubles, des espaces verts et des équipements, à la sécurité, au stationnement, à l'administration des bibliothèques, au logement pour les boursiers.

- 2) Les services auxiliaires secondaires tels que la cafétéria, la librairie, les logements et résidences, la location de salles de classes et des cours à la carte ou optionnels, cours internationaux, contrats de recherche et d'expertise individuelle, les bureaux d'études, ventes de services généraux, accès payant à l'internet, location d'équipements sportifs, etc.

3.2. Modalités de participation

Pour la mise en oeuvre de la modalité de PPP pour les CUR, plusieurs modèles peuvent être envisagés :

1. Un modèle de type BFT (*Build, Finance, Transfer*), dans lequel le partenaire public lance un appel d'offres afin qu'une entreprise construise, finance et ensuite transfère l'infrastructure au secteur public. Dans ce modèle, le partenaire public s'engage auprès de l'entreprise privée à effectuer des versements périodiques (paiements différés) pour le financement de l'équipement ??????. Les plans définitifs d'architecture et de conception en général, sont remis par le ministère à l'opérateur privé. Les risques de conception, de surcoût et de délais sont donc assumés par le secteur public de même que les risques de la demande (nombre d'étudiants, effectifs inférieur aux prévisions) et en conséquence de sous dimensionnement du CUR. **HABITUELLEMENT DANS CE SCHÉMA, LE PRIVÉ EST PAYÉ IMMÉDIATEMENT – SUR LIVRAISON**
2. Un modèle de type BOT (*Build, Operate and Transfer*), dans lequel le partenaire public lance un appel d'offres afin qu'une entreprise construise, finance, équipe, entretienne, opère certains services auxiliaires primaires et secondaires et ensuite transfère l'équipement au partenaire public après une certaine période. Dans ce modèle, le partenaire public, s'engage auprès du partenaire privé à effectuer des versements périodiques (paiements différés) pour le financement de l'équipement. Pour les services auxiliaires primaires, les paiements ont une périodicité mensuelle, ils peuvent être fixes ou/et variables. **NON PAS VARIABLES SI LE PRIVÉ N'A PAS LA LIBERTÉ DE CONCEPTION. LE CARACTÈRE VARIABLE NE PEUT S'ENTENDRE QUE DANS LA MESURE OÙ IL Y A DES OBJECTIFS DE PERFORMANCE DE LA PART DU PRIVÉ. LE PRIVÉ SERA HÉSITANT A PRENDRE LE RISQUE DE PERFORMANCE S'IL N'A PAS LE CONTRÔLE DE LA CONCEPTION** Les plans définitifs d'architecture et autre étude de conception, sont remis par le partenaire public au partenaire privé. Les risques de conception, surcoûts, délais ainsi que les risques de demande sont assumés par le partenaire public. **NOTA : LE RISQUE DE DÉLAI POURRAIT ÊTRE TRANSFÉRÉ AU PRIVÉ EN CERTAINES CIRCONSTANCES**
3. Un modèle de type DBOT (*Design, Build, Operate and Transfer*): qui est similaire au schéma décrit ci-dessous, à la différence près que les risques de conception architecturale et de construction sont assumés par le partenaire privé. Le partenaire public signe un contrat à long terme avec le partenaire privé pour le financement de l'équipement mais aussi pour son entretien et pour les services auxiliaires. Dans ce

modèle, le partenaire public donne seulement des indications de performance concernant l'architecture et la construction, et le partenaire privé assume les surcoûts éventuels qui résulteraient de modifications apportées à la conception architecturale.

4. Un modèle plus complet est le DBOT+. Il s'agit d'un DBOT auquel on ajoute la concession partielle de l'opération des services et où le partenaire public signe un contrat de long terme avec le partenaire privé non seulement pour le financement de l'équipement, l'opération des services auxiliaires et la maintenance mais aussi pour l'opération des services d'enseignement. Dans ce cas, le risque commercial des inscriptions universitaires est assumé par le partenaire privé. Ce système implique un degré élevé de participation privée mais c'est le partenaire public et non les étudiants qui finance complètement tous les services à l'exception des services auxiliaires primaires et/ou secondaires. **JE NE COMPRENDS PAS : POUR MOI C'EST DE L'ENSEIGNEMENT PRIVÉ. SI LE PRIVÉ ASSUME LE RISQUE COMMERCIAL DES INSCRIPTIONS COMMENT LE PRIVÉ PEUT-IL ÊTRE RÉMUNÉRÉ PAR LE PARTENAIRE PUBLIC EN QUASI-TOTALITÉ ?**

5. Enfin la concession intégrale est le modèle le plus avancé : le partenaire public signe un contrat à long terme avec le partenaire privé pour les mêmes services que ceux indiqués pour le DBOT+. Dans ce type de contrat, le partenaire public confie au partenaire privé ou concessionnaire la responsabilité complète de la conception, construction et opération de l'équipement et des services associés. Il se rémunère directement auprès du consommateur final, c'est-à-dire ici, l'étudiant. Le partenaire public garde toutefois un contrôle étroit sur le service, notamment la reconnaissance des diplômes, et prend les décisions essentielles, en particulier en ce qui concerne les règles de fixation des tarifs **OUPS ! C'EST UN RISQUE CONSIDÉRABLE POUR LE PRIVÉ** et les objectifs à atteindre. La concession est la formule la plus avancée de transfert de responsabilités (et de risques). Elle permet de bénéficier de tous les avantages de la collaboration publique privée : l'opérateur privé peut, en effet, avoir une influence sur l'ensemble des paramètres qui déterminent l'équilibre économique de l'opération **COMMENT SI LE PUBLIC DÉFINI LES TARIFS ?**. Dans le domaine de services éducatifs, par exemple une partie des coûts d'opération du CUR pourrait être financée par l'État sous la forme de bourses donnés aux étudiants sur critères sociaux et l'autre partie serait financée par les autres étudiants. Dans ce cas également, le risque commercial des inscriptions universitaires est assumé par le partenaire privé. **LA DIFFÉRENCE ENTRE 4 ET 5 C'EST LE PAIEMENT PAR L'ÉTAT ? DANS CE CAS, 4 SERAIT UNE ÉCOLE PRIVÉE SUBVENTIONNÉE EN PARTIE PAR L'ÉTAT. A CONFIRMER MA COMPRÉHENSION**

3.3. Contrats de gestion

Dans toutes les modalités de PPP indiquées dans le point 3.2, à l'exception de la concession intégrale, l'opérateur privé finance l'équipement et se rémunère grâce aux paiements différés effectués par le partenaire public. Cependant, il est possible de concevoir une modalité de partenariat dans laquelle les activités de construction et d'exploitation soient séparées (*unbundling contract*) et où le secteur public utilise le mécanisme du marché public traditionnel pour construire l'équipement. En revanche, l'enseignement et les services

auxiliaires sont assurés par l'opérateur privé sous la forme d'un contrat de gestion. Ces modalités réduisent toutefois la part de risques que le secteur privé serait disposé à prendre à sa charge. Au moins trois types de contrats de gestion peuvent être envisagés : contrats d'assistance à la gestion (*outsourcing*), contrats d'opération et d'entretien et contrats d'affermage.

En général dans les contrats d'assistance à la gestion, l'opérateur privé met des moyens humains et techniques à la disposition de l'autorité publique, contre rétribution : il apporte ainsi son savoir-faire, sans pour autant prendre de responsabilités opérationnelles dans la gestion des opérations, qui reste du ressort de l'autorité publique.

Dans un contrat d'opération et d'entretien, l'opérateur privé prend en charge la gestion quotidienne et l'entretien du service avec un niveau de responsabilité déterminé. A ce titre, l'opérateur privé peut se voir conférer une autorité sur le personnel, sous statut public, en charge du service. L'autorité publique rétribue l'opérateur privé pour les prestations effectuées. Cette rétribution peut être modulée en fonction de critères de performance identifiés et mesurés. Les critères de performance sont toutefois limités en raison du fait que le partenaire privé n'a pas participé à la conception de l'infrastructure ni à l'élaboration de son programme d'exploitation.

Dans un contrat d'affermage, l'opérateur privé prend en charge la responsabilité complète de la gestion opérationnelle du service et du risque qu'il comporte. A ce titre, il est responsable du personnel et des actifs existants, y compris du financement de leur réparation. Il est directement et principalement rétribué par le consommateur final, ici les étudiants. En revanche, le financement des nouveaux ouvrages reste du ressort de l'autorité publique.

3.4. Modalités de paiement

Globalement, dans l'application des modalités de PPP aux CUR, il est envisagé que le financement des services fournis par le partenaire privé provienne principalement des ressources publiques. Le consultant retenu devra présenter des suggestions relativement à la structure tarifaire et les modalités de paiement.

La structure devra notamment traiter de deux principes centraux:

1. qu'il soit incitatif c'est-à-dire qu'il stimule le partenaire privé à fournir les services de façon efficiente et efficace.
2. qu'il ne conduise pas à invalider ou à augmenter le coût de financement pour le partenaire privé. En d'autres termes, les projets doivent être bancables du point de vue financier.

EST-CE NÉCESSAIRE DE DISCUTER DES POINTS CI-DESSOUS, COMPTE DU MANDAT QU'AURA LE CONSULTANT RETENU ?

Dans ce sens, l'aspect le plus important dans la définition du système de paiement est le niveau de contingence auquel devra faire face le partenaire privé et ses créanciers. S'il est élevé, la « bancabilité » des projets sera alors plus difficile et le prix que le secteur privé

demandera à l'Etat pour sa participation, sera plus élevé. Aussi, sera-t-il fondamental pour le consultant retenu d'apporter une réponse préalable aux questions suivantes: les paiements dépendront-ils du nombre d'étudiants inscrits au CUR? Incorporeront-ils des pénalités pour défaillance dans la qualité, disponibilité et quantité des prestations? Les paiements devraient-ils se faire en fonction de la demande potentielle ou bien du nombre réel d'étudiants inscrits? Enfin, les paiements seront-ils fixes ou variables?.

La réponse aux questions précédentes dépendront de la modalité d'option PPP recommandée par le consultant retenu et le type de services engagés. Par exemple dans un projet de type BFT où le partenaire public s'engage à effectuer des paiements différés, il est possible d'envisager un paiement conditionnel c'est-à-dire qu'il ne soit effectif qu'à la condition que l'équipement soit livré en conformité avec les caractéristiques énoncées dans le contrat. Une fois que l'équipement est reçu par le secteur public, l'Etat débourse périodiquement et de manière absolue et irrévocable les paiements convenus dans le contrat. Toutefois, il peut être envisagé une option plus souple avec un pourcentage du montant accordé payé sans condition et un autre qui soit conditionné aux critères de performance. Le consultant retenu devrait faire des recommandations sur ces questions.

NOTA : QUESTION GÉNÉRALE : EST-CE QU'ON FAIT LES TOR DU CONSULTANT OU ON EXPLIQUE AU MINISTRE CE QU'UN CONSULTANT EST SUSCEPTIBLE DE RECOMMANDER ?

Dans un PPP appliqué à l'éducation qui comprend les services auxiliaires comme l'entretien des bâtiments , il est très important de concevoir un mécanisme de paiement constitué d'une composante fixe (paiement garanti) et d'une composante variable en fonction par exemple de la quantité des services fournis. De plus, il est fondamental de considérer des mécanismes de déductions en fonction de la disponibilité et de la qualité des services, en utilisant des indicateurs de performance ("Key Point Indicators",KPI). Les types et la sévérité des pénalités devraient être indiquées de façon explicite dans les mécanismes de paiement. Pour éviter les négociations postérieures à l'adjudication, il est particulièrement important que le Contrat contienne une définition claire et précise des caractéristiques du produit (*Output Specification*) ainsi que les mécanismes de contrôle qu'effectuera l'Etat.

En revanche, dans le cas où le partenaire privé assure les services auxiliaires primaires, il peut être envisager un mécanisme de paiement qui soit forfaitaire et donc garanti. Mais, s'il y a au cours de l'exécution du contrat une modification de certaines variables comme le nombre d'élèves par classe, alors, il est prévu un paiement additionnel qui reflète le supplément de travail qui doit être effectuer le partenaire privé (*take or pay contract*).

Dans le cas des services auxiliaires secondaires qui sont facultatifs et de type commercial comme la restauration rapide, le stationnement, ou la location de salles de classe, les prix sont fixés par le marché et ne devraient pas en principe faire l'objet de régulation par l'Etat, sauf dans les cas où la législation prévoit une situation différente.

A titre illustratif, un mécanisme général de paiement est présenté ci-dessous:

$$\text{Paiement annuel} = \text{PFA} \times \frac{\text{IPCS}}{\text{IPC}_0} + \left[\sum_{i=1}^n \text{TAS}_i \times \frac{\text{IPCS}}{\text{IPC}_0} + \sum_{k=1}^{n^*} \text{PU}_k \frac{\text{IPCS}}{\text{IPC}_0} (\text{VR} - \text{VP}) \right] - [\text{Déductions}]$$

PFA Coût fixe annuel

| | |
|------------|--|
| IPCo | Indice de prix du consommateur en t=0 |
| IPCo | Indice de prix du consommateur en t=S |
| TASi | Tarif annuel du service i |
| PUK | Prix unitaire du service de référence k |
| VR-VP | Différence entre le volume réel et projeté du service de référence k |
| Déductions | Faibles dans la quantité, disponibilité et qualité du service. |

Paramètres et indicateurs pour le calcul des faibles et déductions:

- Type de faible
- Temps de réponse de la correction
- Catégorie du service
- Domaine du service

Enfin, dans le cas du modèle de concession intégrale mentionnée dans le point 5 du paragraphe 3.2, le système de paiement pour l'équipement plus les services auxiliaires est directement lié à la politique de fixation des droits d'inscriptions que doit exécuter le concessionnaire pour financer ses coûts opérationnels (amortissement des investissements et des dépenses de personnel et de matériel). Dans ce cas, ce sont les étudiants qui paient l'ensemble des services éducatifs et auxiliaires.

EST-CE NÉCESSAIRE ? N'EST-CE PAS DU RESSORT DU CONSULTANT RETENU ?

3.5. Risques

Au-delà des bénéfices que permettent d'obtenir les PPP grâce à la différenciation des activités des secteurs public et privé en fonction de leurs avantages compétitifs, il doit être souligné que le réel intérêt d'exécuter un schéma PPP réside dans le transfert de risques au partenaire privé et parfois son partage. Le consultant retenu devra préparer une matrice de risques dans laquelle on retrouvera le type de risque identifié, le degré de rétention de la part du secteur public, le degré de transfert au secteur privé et le mécanisme de gestion et de contrôle de chaque risque.

4. Description des tâches

Dans le cadre du PDEF, le ministère de l'Éducation nationale du Sénégal (le « **Ministère** ») est à la recherche d'une firme qui agira comme conseiller spécialisé (le « **Consultant** ») pour l'établissement d'un partenariat public-privé.

Le Ministère souhaite s'adjoindre les services d'un Consultant possédant une vaste expérience en matière de réalisation de projets en PPP. Le Consultant doit aider le Ministère à développer des pratiques en matière de PPP. Il s'agit certes de fournir le support nécessaire à la qualité des décisions publiques, mais aussi de prévenir, à terme, les écueils dans la gestion et le suivi de l'entente avec l'éventuel partenaire privé. **A RÉPÉTER AU DÉBUT DU TEXTE**

Le Consultant doit structurer son travail en deux phases:

PHASE 1 : Etude de Faisabilité

PHASE 2 : Mise en oeuvre de l'appel d'offres de l'option de partenaire public - privé

Dans la Phase 1, le Consultant devra (1) se prononcer sur la faisabilité de l'application de la modalité de PPP pour le Programme des CUR, (2) proposer la modalité de PPP la plus adéquate compte tenu du résultat de l'étude de faisabilité et des ses composantes (3) recommander la localisation optimale de chacun des CUR du Programme à partir d'une méthodologie de type multicritères.

Cette phase contient plusieurs activités relatives au dimensionnement, à la conception et au développement des caractéristiques techniques et environnementales de la construction des CUR, de leur opération et maintenance, ainsi qu'une série de services auxiliaires primaires et secondaires indiqués dans le point 3.1, tels que : restauration, logement et transport.

Par ailleurs, le consultant est invité à imaginer de nouveaux moyens de mobilisation des ressources locales, en facilitant l'exploitation commerciale des services par le secteur privé ce qui constituera une source de financement additionnel au budget public de l'Education et aux contributions extérieures provenant de sources privées et/ou de donations.

L'étude de faisabilité est constituée d'une étude de marché, d'un volet juridique et institutionnel, technique et environnemental.

La Phase 2 consiste à assister le Ministère pendant toutes les étapes menant à la sélection d'un partenaire privé. Cette responsabilité d'assistance se traduit par des discussions, des conseils ou de la formation en matière d'économie, de finance, de partage de risques, de structures de rémunération, de processus de sélection du partenaire privé et de tous domaines inhérents à la mise en œuvre du partenariat public privé. Le Consultant doit donc mettre ses compétences à la disposition de l'équipe de travail du Ministère, l'appuyer tout au long de la mise en œuvre du partenariat et guider ses choix.

4.1. PHASE 1 : Etude de faisabilité

Cet analyse doit intégrer entre autres : (a) une étude de marché, (b) des spécifications techniques; (c) des modèles de structures organisationnelles et juridiques de PPP en s'inspirant de la discussion ci-dessous; (d) des modèles différents de partenariat public privé, dont la prise en charge de l'exploitation par le partenaire privé de l'ensemble ou de seulement une partie des infrastructures scolaires; (e) des mécanismes de paiement et des modes de rémunération de l'éventuel partenaire privé. Le Consultant devra mettre en place des mécanismes de coordination effective entre les équipes en charge des différents volets de l'étude afin de permettre l'optimisation des ressources et la cohérence d'ensemble.

4.1.1. Etude de marché

Afin d'avoir une estimation précise de la demande et définir les services à fournir, le Consultant devra effectuer une étude de marché pour chacun des CUR prévus dans le Programme. Chaque étude contiendra au moins les activités qui sont indiquées ci-dessous ; cette liste n'est pas exhaustive et les candidats sont invités dans leur offre à proposer de nouvelles activités ou à modifier celles qui sont demandées dans le cahier de charges qui montrent leur savoir-faire ainsi que leur connaissance effective du terrain. Ils devront également dans leur offre présenter et justifier la méthodologie qu'ils comptent utiliser pour chacune des activités principales.

Durant l'élaboration de l'étude de marché, le Consultant doit identifier, corriger, analyser et intégrer des informations et des données afin de rédiger les rapports et documents requis.

- (a) Définir le rayon d'attraction du CUR sur le plan démographique, économique, social et culturel et l'illustrer par des cartographies à une échelle adéquate.
- (b) Caractériser de façon quantitative et qualitative le rayon d'attraction défini à partir de données historiques, d'études existantes, d'opinions d'experts, et de données spécialement produites pour cette étude chaque fois que cela sera nécessaire et pertinent. Sur le plan socio-démographique (population totale, par sexe et par âge, migrations, taux de scolarité par niveau d'enseignement, etc.), sur le plan économique et social (définir l'appartenance à un bassin d'emploi, indiquer le taux d'activité globale et par secteur, par sexe et par groupe d'âges, ainsi que les tendances d'évolution dans le temps, niveau de revenu médian et moyen, caractériser le tissu d'activité, et toute autre données quantitatives et qualitatives pertinentes), sur le plan des réseaux et des services : infrastructures de transport (définir l'accessibilité et la connectivité au CUR), services de transport (horaires, coût, sécurité, etc.) services d'éducation potentiellement concurrents au CUR, réseaux en eau, électricité, ramassage des ordures ménagères, logements, et tout autre élément pertinent pour la définition postérieure des services auxiliaires.
- (c) Analyser la demande potentielle d'étudiants et de leurs parents : usages, préférences, motivations, etc. Cette activité impliquera la réalisation d'une enquête auprès d'un échantillon représentatif de la population ciblée.
- (d) Evaluer et projeter la demande potentielle pour chacun des CUR du programme. Les projections devront prendre en compte les objectifs du ministère de l'Education quant au nombre et aux caractéristiques de la population ciblée pour les CUR (voir section 2). Pour les projections, le Consultant devra dresser plusieurs scénarii à partir d'hypothèses clairement identifiées.

- (e) Evaluer le coût et les bénéfices additionnels qu'impliquerait une augmentation de la capacité du CUR dans le campus central ou bien dans ses annexes.
- (f) Identifier les critères qui permettront de définir la localisation optimale du CUR du point de vue économique et commercial.
- (g) Identifier les caractéristiques optimales de la localisation de chaque CUR
- (h) Estimer, de façon conjointe avec les ministères de l'Education, de l'Economie et du Budget, si les conditions de mise en oeuvre du CUR sont réunies, à savoir: contenu des programmes éducatifs (curricula), disponibilité et budgétisation du personnel enseignant et administratif ainsi que du matériel et de tout autre élément nécessaire au bon fonctionnement du CUR. En fonction du résultat obtenu, le Consultant devra proposer un plan d'action et son calendrier pour que soient réunies toutes les conditions nécessaires à l'ouverture du CUR de nature à donner un signal positif aux investisseurs potentiels. Le Consultant est aussi encouragé à faire des suggestions et recommandations concernant le contenu des programmes à partir des résultats de l'étude.
- (i) Evaluer les possibilités (1) d'études pratiques et de stages pour les étudiants du CUR dans les entreprises locales, (2) de cours à la carte ou de formation continue pour les employés des entreprises locales.
- (j) Evaluer les services auxiliaires potentiels que peut offrir le CUR pour les entreprises locales telles que location de salles, formation continue, recherche appliqué, etc.;
- (k) Evaluer les services qui pourraient être offerts par les entreprises locales au CUR tels que restauration, logement, transport, etc.
- (l) Tout autre élément susceptible d'avoir un impact positif ou négatif sur la demande de services éducatifs et/ou auxiliaires de la part de la clientèle principale (étudiants) mais aussi élargie à d'autres catégories de la population.

4.1.2. Etude juridique et institutionnelle

Les orientations de politiques publiques du Sénégal, le cadre juridique et de régulation, et enfin l'adoption de loi CET en février 2004 et la création du Conseil d'infrastructures, encouragent la participation du secteur privé dans l'éducation. Cependant, la loi CET n'a pas encore été appliquée dans aucun projet PPP jusqu'à présent. Aussi, le Consultant devra t-il travailler étroitement avec les organisations indiquées dans le contexte juridique et institutionnel (section 2.4 de ce document) afin de mettre en place des mécanismes d'accès rapide à l'information provenant de sources nationales et internationales.

- (a) Etablir un diagnostic juridique qui comprend notamment l'analyse des documents de planification urbaine (restrictions de construction) et de cadastre.
- (b) Analyser la situation foncière des terrains où pourraient être localisés les CUR : propriété, maîtrise, situation juridique, évaluation du prix de marché à partir d'une estimation foncière (dont la méthodologie devra être présentée au préalable) et éventuellement éléments spéculatifs.
- (c) Etablir un diagnostic institutionnel comprenant les éléments suivants : identification et caractéristiques des acteurs individuels et collectifs (organisations) susceptibles d'intervenir dans la préparation et la mise en œuvre du Programme de CUR. Le diagnostic devra être illustré notamment par des schémas de type organigramme.
- (d) Identifier toutes les normes de régulations applicables pour l'investissement privé dans l'éducation au Sénégal.
- (e) Etablir la liste des obstacles potentiels pour la participation du secteur privé dans le secteur de l'éducation, et travailler étroitement avec les organisations sénégalaises de régulation afin de trouver une solution aux problèmes identifiés en fonction d'un « *investors road map* ».
- (f) Au niveau local, identifier les éléments de régulations et de restrictions afin de travailler avec les acteurs locaux pour minimiser les obstacles potentiels.
- (g) Coopérer avec les acteurs politiques locaux pour mettre en œuvre le plan d'actions environnemental élaborer dans l'étude d'impact.
- (h) Si nécessaire, proposer au gouvernement du Sénégal, des mesures et/ou des étapes dans le processus de régulation qui visent à faciliter la participation privée dans le secteur de l'Education et accélérer sa mise en œuvre.

4.1.3. Etude d'impact environnemental et socioéconomique

L'objectif général de l'étude d'impact environnemental et socioéconomique est ici de recommander l'insertion la plus harmonieuse possible du projet à son environnement naturel et humain. L'objectif spécifique est de contribuer par des éléments quantifiables à la définition de la faisabilité du projet.

Pour atteindre cet objectif, le Consultant devra s'appuyer sur les normes juridiques et réglementaires environnementales en vigueur au Sénégal et dans le cas où un organisme étranger finance tout ou partie de l'étude, le Consultant devra également prendre en compte les normes de cet organisme en matière d'études d'impacts si cet organisme le demande. Dans son offre, le Consultant devra définir la méthodologie qu'il compte employer et la justifier.

L'étude devra être structurée en trois parties :

- a. un diagnostic
- b. une évaluation des impacts
- c. un plan d'action

(a) Le diagnostic doit être de type « exécutif » et en aucun cas être une description de l'environnement du projet qui ne permette pas d'en extraire des indications précises et directement utilisables pour définir la faisabilité du projet. Il doit permettre d'identifier les caractéristiques quantitatives et qualitatives de l'environnement naturel et humain dans lequel le projet devra s'insérer, Pour cela, il devra définir le périmètre d'influence direct et indirect du projet et s'appuyer sur une collecte de données sur les caractéristiques qualitatives et quantitatives des principales composantes de l'environnement direct et indirect du projet:

- Environnement naturel : air, sol, eaux souterraines et de superficie ; milieux et systèmes naturels, faune et flore, **ON CONSTRUIT PAS UN PIPELINE**
- Environnement construit et milieux humains : densité urbaine, niveau sonore, occupation du sol et de l'espace, services sanitaires (eau et ramassage des ordures ménagères), patrimoine (culturel, architectural, urbain, archéologique, religieux), milieux sociaux.
- Cadre juridique qui s'applique au projet dans le domaine environnemental, urbain et sanitaire.
- Tout autre élément qui pourrait s'avérer pertinent pour l'étude et/ou qui serait demandé par la législation ou la réglementation du Sénégal et/ou de l'organisme extérieur indiqué plus haut.

Le Consultant peut proposer dans son Offre d'effectuer en laboratoires certaines analyses, ???à condition de les justifier et de respecter les normes en vigueur concernant les règles de concurrence et de transparence des marchés. De plus, les analyses devraient être réalisées par un ou des laboratoire (s) certifié(s) par les standards internationaux ou à défaut par les standards locaux.

Le diagnostic doit être illustré par des cartographies en couleur, produite spécialement pour l'étude et à une échelle adéquate à chaque aspect environnemental étudié. Le Consultant peut proposer dans son offre l'utilisation d'un logiciel de système d'information géographique, SIG, dont le choix doit tenir compte de la disponibilité de bases de données numériques pour le périmètre d'étude défini, du prix d'achat, de la cohérence avec la durée de l'étude, de la compatibilité et adéquation avec les logiciels de SIG utilisés par le maître d'ouvrage et les principaux organismes producteurs de données cartographiques dans la région. **EST-CE NÉCESSAIRE ?**

(b) Evaluation des impacts : le Consultant devra évaluer les impacts positifs et négatifs que le projet est susceptible de provoquer dans son environnement direct et indirect pour chacun des éléments identifiés dans le diagnostic durant les étapes de construction et d'opération. La méthodologie utilisée doit permettre une estimation précise et quantitative des impacts à chaque fois que cela est possible.

(c) Un plan d'action qui contient une proposition des mesures à prendre pour amoindrir et compenser les impacts négatifs produits ou bien accentuer les impacts positifs (par exemple création d'emploi), ainsi qu'une proposition d'un système de suivi qui permettra de mesurer les impacts du projet dans les étapes de construction et d'opération. Ce plan intégrera une estimation des coûts des mesures proposées, un calendrier pour leur mise en œuvre ainsi qu'une proposition des sources possible de financement.

Le Consultant devra soumettre à l'approbation préalable du maître d'ouvrage la méthodologie qui sera utilisée pour chaque partie de l'étude (par exemple pour le diagnostic : la définition du périmètre d'influence, le plan des analyses éventuelles à effectuer). **NOTA : C'EST QUOI UN « PÉRIMÈTRE D'INFLUENCE ». EST-CE ACCESSIBILITÉ ?**

4.1.4. Définition modalité Partenariat Public Privé (PPP)

COMMENTAIRE GÉNÉRAL : LE CONSULTANT N'ACCEPTERA JAMAIS UN LUMP SUM POUR FAIRE LE BOULOT

De façon cohérente avec le point 3.2 [Définition de la modalité PPP](#), le Consultant devra faire une présentation au ministre de l'Education et au groupe de travail qui inclura le plan d'action proposé où les coûts et bénéfices de chaque option seront clairement examinés. Une fois que le choix de l'option PPP est arrêté par le gouvernement du Sénégal, le Consultant devra procéder à :

- (a) Réaliser une analyse qualitative et quantitative des risques tels que ceux liés aux frais de scolarité, aux revenus, aux frais d'immobilisation, à l'exploitation, aux frais de financement, et tout autre facteur pouvant affecter le rendement financier du projet en partenariat et proposer des mesures d'atténuation. Le Consultant doit évaluer l'incidence, l'ordre de grandeur et la probabilité pour chacun des événements potentiels. Il doit également proposer une répartition de ces risques entre le gouvernement et le partenaire privé, selon la capacité et l'habileté de gestion de ces deux acteurs.
- (b) Réaliser une évaluation financière en termes de flux monétaires actualisés sur la durée de l'entente. Diverses hypothèses, notamment de nature macroéconomique et fiscale (coût d'opération et de maintenance, chronogramme d'investissements, taux d'imposition, taux d'intérêt de l'emprunt et coût des fonds propres) devront être posées de manière réaliste dans un modèle financier et construit sous une plateforme excel et équivalent. Cette évaluation doit permettre de déterminer la viabilité financière du projet et son caractère abordable pour le ministère. Dans ce cadre, le Consultant doit choisir et justifier la durée du contrat et définir la ou les variables

économiques pour adjudiquer le Contrat (durée, tarif de services auxiliaires primaires et niveau de paiements de l'Etat)

- (c) Élaborer le « projet de référence » qui représente la solution la plus vraisemblable livrée par le secteur privé. Ce projet doit notamment tenir compte du partage des risques, de l'environnement socio-économique du Sénégal, des exigences de performance pour l'infrastructure scolaire, des modalités de gestion de l'infrastructure aux termes de l'entente de partenariat et du mode de rémunération du partenaire privé.
- (d) Élaborer le « comparateur public » qui présente les coûts et les délais de livraison d'un projet comparable, livré selon le processus habituel de prestation du Ministère.
- (e) Comparer la réalisation du projet de référence à être réalisé en partenariat public privé et sa réalisation selon le processus habituel du Ministère, afin de déterminer l'option qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources publiques (meilleure valeur ajoutée pour les fonds publics investis). Cette comparaison doit notamment considérer différentes incidences budgétaires et économiques des deux modes de prestation de service pour toute la durée de l'entente. Il faut donc considérer les coûts d'immobilisation et d'exploitation, les risques de dépassement de ces coûts, les coûts attribuables aux délais, les coûts administratifs généraux, le mode de paiement pour l'obtention du service ou les bénéfices économiques et sociaux obtenus selon les délais de mise en service de l'infrastructure scolaire.
- (f) Évaluer la réceptivité du marché des fournisseurs nationaux et internationaux pour le financement de la option PPP réalisés en partenariat au Sénégal.
- (g) Analyser diverses alternatives pour prévenir et régler les différends, et proposer la méthode qui présente le plus d'avantages compte tenu des caractéristiques du projet de partenariat.
- (h) Proposer des modalités de révision de l'entente afin de possiblement prendre en considération tant une période initiale d'adaptation que des changements de besoins susceptibles de se produire sur une longue période de temps.

4.1.5. Définition, conception et système de suivi des indicateurs de performance

Un des objectifs principaux d'un contrat de PPP est que l'opérateur privé fournisse les services de façon efficiente du point de vue de l'opportunité, de la disponibilité et de la qualité. A cet effet, l'incorporation d'un ensemble d'indicateurs de performance explicitement indiqués dans les contrat ainsi que la définition claire des spécifications des produits (*output specification*) garantissent la réussite de la mise en œuvre d'un PPP de long terme. De plus, elle est directement liée à la définition des mécanismes de paiements choisis et par conséquent a un impact sur la bancabilité du contrat. Aussi, et selon l'option de PPP qui sera choisie, le Consultant devra :

- a) Définir pour chaque service un ensemble de spécification de produits ayant les caractéristiques suivantes:
- ils doivent représenter les besoins des usagers et des clients en particulier des étudiants
 - ils doivent être concis et sans ambiguïté.
 - ils doivent donner aux candidats des informations suffisantes pour leur permettre de définir et d'évaluer le coût des services.
 - ils doivent permettre d'identifier les types de services considérés comme critiques et leur donner une plus grande pondération dans la structure de paiement et le suivi de la performance.
 - ils doivent indiquer toutes les restrictions essentielles pour les services indiqués dans le contrat.
 - ils doivent aider à identifier les besoins de régulation pour les CUR.
 - ils assurent la coordination entre la conception, l'opération et le cycle de vie du projet.
 - ils établissent des critères clairs pour évaluer et comparer les offres des candidats.
 - ils identifient les critères qui peuvent être abordables et livrables.
- b) Concevoir les mécanismes de déduction dans le système de paiement selon les indications mentionnées dans le point 3.4.
- c) Proposer des mécanismes spécifiques de mesure des dysfonctionnements et failles, imperfections, baisse de qualité sur le plan quantitatif et qualitatif.
- d) Concevoir un schéma de régulation, suivi et contrôle des services choisis et définir un ensemble d'indicateurs de performance qui prennent en compte les caractéristiques des services auxiliaires principalement primaires ainsi que la perception des étudiants de la qualité de service qui devra être clairement défini par le Consultant.
- e) Choisir des indicateurs clef (*Key point indicators*) afin de définir une matrice de pénalités et d'incitation qui permette d'aligner l'opérateur privé et de maximiser la qualité des services fournis.
- f) Préciser la conception institutionnelle la plus adéquate pour mesurer et faire le suivi des indicateurs de performance et de leurs produits respectifs.

4.2. PHASE 2 : Mise en oeuvre de l'appel d'offres de l'option de PPP

4.2.1. Elaboration des procédures de promotion de l'investissement privé

Dans cette étape, le Consultant devra:

- a) Définir les critères et procédures à appliquer au processus de pré qualification de façon à obtenir des candidats de qualité et qui soient capables de répondre aux conditions de l'appel d'offres.
- b) Définir les principaux termes techniques à incorporer aux documents de support à la promotion du projet, ainsi que ceux que les candidats devront utiliser dans la préparation de leurs offres, et enfin, définir les éléments de fonds et de forme que les candidats devront prendre en compte dans la rédaction de leur offre.
- c) Rédiger des modèles de contrats entre les partenaires qui précisent les droits et les devoirs de chacune des parties mais aussi le partage des risques.
- d) Etablir les critères pour évaluer les propositions et assister le ministère de l'Education dans le choix d'une programmation qui soit cohérente avec les temps de réponse raisonnables des candidats potentiels.
- e) Préparer et distribuer deux types de documents d'information : 1) dirigés à l'opinion publique intéressée (collectivités locales, corporations professionnelles, étudiants, etc.), 2) dirigés aux investisseurs potentiels. Le degré de précision ainsi que la terminologie employée devront être adaptés au type de public ciblé. Ils devront détailler de façon précise les principales caractéristiques techniques, financières et juridiques du projet qui fera l'objet de la transaction : notamment : objectif, marché potentiel, caractéristiques de l'équipement, cadre juridique, régulateur et institutionnel du secteur de l'éducation au Sénégal, mécanismes de régulation du contrat et enfin, résumé des activités principales de promotion du projet auprès des investisseurs potentiels ainsi que leur programmation.

4.2.2. Cahier des charges pour la promotion du ou des contrat(s) de PPP

Les activités suivantes constituent des propositions que le Consultant devra présenter au ministère. Leur réalisation implique un travail étroit avec les différents services du ministère et des autres organisations de l'Etat central et décentralisé, ayant des compétences dans les domaines qui ont un lien avec le projet:

- Rédiger, les documents suivants: Expressions d'intérêt, Cahiers des charges pour la pré qualification, Appel d'offres, et enfin Contrat entre les parties, appel de qualification qui doit contenir au moins les chapitres suivants : contexte, objectif et description, modèle envisagé de PPP, étapes du processus de sélection du partenaire privé, critères de sélection et d'évaluation des candidats; informations techniques, financières ou administratives requises; cadre juridique et administratif;
 - une proposition sur la composition du comité d'appel d'offres;
 - un guide et une grille d'évaluation destinés au comité de sélection qui visent deux objectifs : permettre d'orienter les membres du comité dans l'évaluation des candidatures mais également s'assurer de demander toutes les informations pertinentes dans le document de l'appel de qualification compte tenu des critères de sélection;
 - le rapport d'évaluation qui présentera l'analyse et les conclusions du comité de sélection.
- b) Rédiger les clauses relatives aux responsabilités et aux mécanismes de distribution des risques qui soient acceptables par les parties.
- c) préparer les réponses aux questions formulées par les candidats ainsi que leurs demandes d'amendements au cahier des charges et/ou au contrat.
- d) se réunir avec les candidats selon un calendrier préalablement défini et en conformité avec les principes de publicité et de transparence.
- e) visiter l'emplacement des projets sélectionnés avec les candidats ou les entreprises pré qualifiées.
- f) rédiger les nouvelles versions du contrat PPP qui intègrent le résultat du processus de questions réponses indiquées dans la lettre d.
- g) concevoir des mécanismes qui permettent d'améliorer la bancabilité de la ou des transaction (s), tels que : garanties de crédits et de risque partiel, garanties de revenus minimum donnés par l'Etat.
- h) concevoir les mécanismes de paiement et tout autre élément qui puissent appuyer le montage financier ou "*project finance*".

4.2.3. Promotion nationale et internationale

Afin de s'assurer d'un processus compétitif qui permette au gouvernement sénégalais d'optimiser les bénéfices en termes de prix et de qualité des services qui formeront l'objet du contrat, le Consultant devra :

- a) Organiser une campagne agressive de promotion nationale et internationale qui devrait commencer dès le début de la phase 2.

- b) Programmer des rencontres d'information et de promotion internationales qui soient cohérents avec le marché et le nombre d'investisseurs privés potentiels.
- c) Diriger des séminaires ou ateliers au niveau national et local pour les acteurs publics et privés suivants : représentants politiques et/ou élus, leader d'opinion, investisseurs potentiels, institutions financières privées et bailleurs de fonds, et représentants des pays donateurs.
- d) Elaborer et distribuer des documents de promotion du projet : brochures, vidéos, cd, présentations power point, etc.

4.2.4. Assistance de développement institutionnel

EST-CE QUE CELA EST DU RESSORT DES TOR DU CONSULTANT? NE DEVRAIT-IL PAR INDICER QU'UN GROUPE DE TRAVAIL SERA FORMÉ. CE GROUPE DOIT ÊTRE FORMÉ AVANT L'ENVOI DES TOR DU CONSULTANT

Afin de faciliter le développement et la mise en oeuvre des PPP, le ministère de l'Education devra établir un groupe de travail interministériel. Ce dernier doit comprendre les représentants de l'administration centrale (ministères, Conseil d'infrastructure), déconcentré (services régionaux et locaux des ministères) et décentralisé (collectivités locales), ainsi que de la société civile (groupements professionnels et corporatistes, institutions religieuses, ONG, etc.) et enfin le Consultant. Ce dernier devra jouer un rôle fondamental dans la définition et préparation des activités de *capacity building* qui visent à accroître les capacités du ministère dans la mise en oeuvre de futurs projets d'éducation avec la modalité de PPP. Il aidera également le gouvernement du Sénégal à établir un cadre institutionnel cohérent et pérenne qui facilite un tel mécanisme. Les activités de développement institutionnel devront inclure au minimum les activités suivantes :

- Participation à un plan de travail préliminaire pour le groupe de travail de PPP;
- Aider dans la conception d'une structure organisationnelle pour les projets de PPP d'éducation, qui incluent des systèmes et procédures internes ainsi qu'une proposition sur le personnel adéquat.
- Préparer le plan de promotion indiqué dans le point [Cahier des charges pour la promotion du ou des contrat\(s\) de PPP](#) de ce document.
- Donner des conseils sur les aspects juridiques et de régulation, sur la structuration des contrats ainsi que sur le suivi et l'évaluation des indicateurs de performance.

Le Consultant devra réaliser un ensemble d'activités tels que séminaires et ateliers destinés aux *managers* et *decision makers*. Ces activités visent à :

- (a) la présentation des concepts de PPP, de l'expérience internationale et des *best practices*;

- (b) former les membres du groupe de travail et d'autres institutions identifiées au préalable, sur les aspects juridiques et de régulation, ainsi que sur les aspects financiers des PPP.
- (c) Diffuser les résultats et les approches des études de faisabilité auprès du groupe de travail mais aussi partager certaines données collectées avec des organisations locales ou nationales intéressées telles que des universités ou des ONG (sur ce point un accord d'échanges d'information pourrait être envisagé ce qui faciliterait la collecte des données pour l'étude de faisabilité notamment).