

Buts, Cadres et Objectifs Stratégiques de l'USAID

## Buts, Cadres et Objectifs Stratégiques de l'USAID

### A. Cadre stratégique

Depuis 1961, l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID) exécute les programmes américains d'assistance humanitaire et de développement économique à l'étranger. L'assistance américaine à l'étranger a toujours servi à promouvoir les intérêts de la politique étrangère américaine en développant la démocratie et les marchés libres tout en améliorant la vie des populations des pays en développement à travers une large gamme de programmes. En dépensant moins de 1% du budget fédéral, l'USAID travaille à la réalisation d'un développement durable à travers cinq buts interliés: (1) la promotion d'une croissance économique large; (2) l'avancement de la démocratie; (3) la stabilisation de la population et la protection de la santé humaine; (4) la protection de l'environnement; et (5) le sauvetage des vies et la prévention des catastrophes par l'assistance humanitaire.

Plusieurs aspects importants du travail de l'USAID contribuent en même temps à l'ensemble des buts de l'Agence. Il s'agit notamment de la promotion du rôle de la femme dans le développement, de la formation des participants, de la sécurité alimentaire et de la recherche.

Les programmes de l'USAID aident à bâtir des économies stables et ouvertes qui fournissent en même temps de nouvelles opportunités au commerce et à l'investissement américains. L'USAID aide souvent à l'établissement de codes d'affaires justes et équitables, de banques commerciales viables et de normes fiscales et tarifaires raisonnables. Les programmes dans d'autres domaines clés tels que la santé, l'environnement et la population aident aussi à améliorer les perspectives d'une croissance économique durable, permettant ainsi aux nations de devenir moins dépendantes de l'aide extérieure.

Sous la direction de l'Administration Clinton, l'USAID a affiné son approche stratégique pour mieux traduire les intérêts nationaux américains en harmonie avec ceux des autres nations. Ainsi, fini le temps où l'assistance étrangère était offerte aux nations qui n'épousaient pas les principes fondamentaux de bonne gouvernance et de développement économique rationnel.

### B. Objectif Stratégique (OS)

Les objectifs stratégiques sont des éléments clés d'un plan stratégique (PS). Ils sont les résultats ultimes les plus ambitieux menant à l'atteinte du ou des buts du plan stratégique. Une fois un domaine d'intervention choisi, il est important de décider des OS les plus rationnels et les plus pertinents aux plans politique et culturel pour produire un impact significatif.

**Définition.** Un OS se définit comme le résultat le plus ambitieux (changement mesurable visé) dans un domaine de programme particulier qu'une unité opérationnelle de l'USAID, avec ses partenaires, peut matériellement réaliser et pour lequel elle est disposée à être tenue comptable. Un OS doit être lié à un but de l'Agence et à un ou plusieurs objectifs d'un but de l'Agence.

**Durée de réalisation d'un OS.** Elle est en principe de 5 à 8 ans pour les programmes de développement durable, mais peut être plus courte pour les programmes menés dans des situations de transition de courte durée ou dans des situations d'incertitude.

**But et caractéristiques d'un OS.** Un OS fixe la direction à suivre pour le choix et la conception des activités d'assistance à mener dans le cadre du programme pendant la durée du plan stratégique. Il doit être défini de façon à être mesurable, être clair et précis. Il ne comprend en général qu'un seul objectif afin que les progrès puissent se mesurer clairement. Un OS peut suivre des contours sectoriels (agriculture, santé, gestion des ressources naturelles, etc.) ou transsectoriels (jeunes, femmes, emploi, etc.)

### C. Valeurs fondamentales

Pour mener ces activités essentielles, l'USAID devait mieux se gérer. Ainsi en formulant de nouveaux procédés et méthodes de travail, elle est guidée par cinq valeurs fondamentales: l'accent sur les clients, la gestion orientée sur l'atteinte de résultats, la responsabilisation et la responsabilité, le travail en équipe et le partenariat et la participation. Tout nouveau système de fonctionnement devra intégrer et promouvoir ces valeurs dans tous leurs éléments constitutifs.

Dans le cadre de son actuel système de fonctionnement, l'USAID implique constamment et systématiquement aussi bien ses partenaires que ses clients dans la planification, l'exécution et l'évaluation de son assistance. Ce nouveau système est conçu de telle sorte que, dans toute la mesure du possible, les procédés permettent d'atteindre les objectifs de développement visés et de produire des résultats qui servent les clients. Du début à la fin des processus de planification, de budgétisation et d'exécution des activités, l'accent doit être maintenu sur les résultats recherchés. La gestion pour l'atteinte des résultats signifie fixer des objectifs et cibles clairs, collecter des informations suffisantes et pertinentes pour déterminer les progrès accomplis et ajuster les stratégies, comme il convient.

### D. Assistance économique américaine au Sénégal

Depuis 1961, les Etats-Unis, à travers la Mission de l'USAID à Dakar, a engagé en faveur du Sénégal plus de 800 millions de dollars américains pour le développement et l'aide alimentaire. Les actuelles allocations d'assistance économique se chiffrent à

environ 25 millions de dollars par an. L'actuel programme contribue à la réalisation de quatre buts de l'Agence (croissance économique, environnement, population/santé et démocratie). En termes d'allocation de l'assistance de l'USAID entre ses quatre objectifs stratégiques au cours de la période 1992-1997, environ 51% du financement ont été mis en place pour les activités de croissance économique large, 20% pour la stabilisation de la croissance démographique et la protection de la santé humaine, 15% pour le soutien à la protection de l'environnement, 9% pour la démocratie et la gouvernance et les 5% restants pour les autres activités, y compris le développement des ressources humaines. L'USAID a fourni environ 3,9% de l'assistance extérieure totale au Sénégal en 1996, ce qui classe les Etats-Unis au cinquième rang de ses bailleurs de fonds bilatéraux après la France, l'Allemagne, le Japon et l'Arabie Saoudite, et au sixième rang de ses bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux. Les autres principaux bailleurs de fonds comprennent la Banque Mondiale, l'Union Européenne (UE) et le Fonds Monétaire International (FMI).



## U.S. AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT

### Importance de l'Afrique pour les intérêts américains Les arguments en faveur d'un engagement américain ...

**Allocution de Brian Atwood**  
Corporate Council on Africa  
Washington, D.C. le 22 mars 1996

C'est un plaisir que de prendre la parole devant le Corporate Council on Africa, puisqu'il n'a jamais été plus important pour l'AID de travailler avec les entreprises privées, les associations professionnelles et les organisations non gouvernementales et que cela n'a jamais été plus important non plus pour le développement.

L'AID est fière d'avoir joué un rôle dans le Corporate Council on Africa (Conseil des entreprises pour l'Afrique). Au cours des dernières années, ces deux organismes ont collaboré sur de nombreuses initiatives qui ont démontré l'efficacité du travail en commun entre le secteur public et le secteur privé. L'AID est engagée à renforcer cette précieuse collaboration.

J'aimerais aujourd'hui examiner où en est le développement en Afrique subsaharienne, comment les secteurs public et privé peuvent collaborer afin de promouvoir le développement et quel rôle l'AID peut jouer en cette période d'incertitude financière.

Dans les années 1950, l'Europe occidentale et le Japon ont réintégré la communauté internationale sous le régime de la démocratie et avec une économie de marché. Dans les années 1960 et 1970, d'autres régions de l'Asie de l'Est sont devenues des membres solides de l'économie mondiale. Dans les années 1980,

l'Amérique latine a abandonné ses politiques de substitution des importations et a entrepris des réformes qui l'ont placée au premier plan de l'évolution démocratique et économique. Dans les années 1990, l'Europe de l'Est et l'ancienne Union soviétique sont en train d'effectuer le passage difficile à l'économie de marché et libéralisent leurs systèmes politiques.

Dans chacun de ces exemples, l'adoption de politiques d'économie de marché, combinée avec des gouvernements partisans de l'ouverture et de la transparence et avec un investissement dans le capital humain, a encouragé les flux de capitaux et les investissements nécessaires pour assurer une croissance économique durable.

C'est pourquoi le rôle de l'AID en Afrique est si important. Le commerce international ne tombe pas du ciel. Les économies de marché ne naissent pas toutes faites. Il faut préparer un climat favorable avant que les capitaux puissent affluer. C'est pourquoi l'AID aide les pays à libéraliser leurs marchés. C'est pourquoi nous avons lancé des initiatives pour supprimer les barrières institutionnelles et juridiques au commerce extérieur. C'est pourquoi nous encourageons les climats commerciaux qui soient favorables aux investissements étrangers. Et c'est enfin pourquoi nous appuyons les programmes qui créent une croissance économique à base élargie en Afrique.

Et c'est aussi la raison pour laquelle nous oeuvrons en partenariats afin d'améliorer les ressources humaines. Cela signifie développer la productivité économique, investir dans les

ressources humaines avec des programmes d'éducation, de soins de santé, de planification familiale et de survie infantile. Cela veut dire également aider les pays à gérer rationnellement leur base de ressources naturelles afin que la croissance économique puisse se maintenir. Tous ces efforts aident à créer des marchés qui disposent de la motivation et des capitaux pour se livrer au commerce et aux investissements.

C'est maintenant au tour de l'Afrique d'effectuer les transitions politique et économique qui conduiront à une croissance économique durable et à base élargie. Dans toute l'Afrique, les réformes politiques et économiques gagnent de l'ampleur. Elles promettent d'apporter un nouveau dynamisme à une région qui a le potentiel d'être le dernier grand marché en émergence.

Dans des endroits comme le Ghana et l'Ouganda, nous avons vu des efforts énergiques pour appuyer les réformes du secteur privé. Les pays francophones d'Afrique de l'Ouest ont dévalué le Franc CFA, ce qui a ouvert la voie à une meilleure compétitivité. Les agriculteurs de la région ont répondu avec l'une des récoltes de cacao les plus spectaculaires que le monde ait jamais vues. L'Ile Maurice et le Botswana continuent à avoir des taux de croissance qui sont parmi les plus impressionnants du monde.

L'Ouganda démontre parfaitement combien il est important de créer un climat qui attire les investisseurs. Le gouvernement ougandais a mis en application d'importantes réformes des politiques en 1990.

Depuis cette date, environ 200 millions de dollars d'investissements ont afflué de l'étranger, ce qui a plus que doublé la proportion des investissements par rapport au PNB, de 7% dans les années 1980 à 16% aujourd'hui. En conséquence, le taux de croissance de l'Ouganda est actuellement parmi les plus rapides du monde. Les investisseurs tant nationaux qu'internationaux ont vu en Ouganda, pour la première fois depuis

longtemps, la bonne combinaison de stabilité, d'un gouvernement libéral et de politiques économiques sérieuses qui les encourage à investir.

Mais l'Afrique n'est pas encore une région prioritaire pour la plupart des sociétés internationales, suivant les enquêtes de l'AID. Les flux d'investissements étrangers directs vers l'Asie de l'Est et le Pacifique représentent plus de 50% du total des investissements en direction des pays en développement en 1994, alors que les pays subsahariens n'ont reçu que 4,3% de ce total la même année.

Le principal obstacle à la croissance économique durable et aux investissements dans la région reste les politiques démotivantes des gouvernements (c'est-à-dire, des progrès trop lents pour introduire des réformes économiques orientées vers l'économie de marché et le secteur privé), accompagnées d'une instabilité politique et d'une infrastructure insuffisante.

Cependant, l'intérêt porté à l'Afrique par les investisseurs privés augmente de plus en plus. L'investissement étranger direct en Afrique subsaharienne est passé de 144 millions de dollars seulement en 1980 à 3,19 milliards en 1994. Les réformes politiques et économiques récentes, dont beaucoup ont été aidées par l'AID, ont rendu ces pays beaucoup plus intéressants pour le secteur privé étranger. Les investissements des Etats-Unis, en particulier, sont en hausse dans les secteurs tels que le pétrole, les engrais, l'exploitation minière, les minéraux, l'industrie alimentaire et les biens de consommation.

Les sociétés américaines en Afrique du Sud, par exemple, sont revenues dans ce pays en nombre sans précédent depuis que la période de désinvestissement s'est achevée en 1991. Une moyenne mensuelle de 5 sociétés américaines, nouvelles ou de retour, ont ouvert des bureaux ou créé des filiales dans ce pays au cours de 1995. McDonald's, par exemple, a annoncé la création d'un réseau de franchises de 5,5 millions de dollars. La Ford Motor Corporation a pris

une participation de 45 pour cent dans la South African Motor Company, SAMCOR. Levi Strauss a ouvert une manufacture de blue jeans de 9 millions de dollars dans la région de Cape Town.

Ailleurs dans la région, Coca Cola a aménagé des installations de mise en bouteille de boissons non alcoolisées au Ghana. Citibank a ouvert des filiales bancaires en Tanzanie. Chevron a des activités en Angola, au Congo, en Namibie, au Nigéria et au Zaïre. L'Enron Corporation a signé un projet au Mozambique en vue de relier ce pays à l'Afrique du Sud par un oléoduc. Kaiser Aluminium a une usine importante de transformation au Ghana. L'usine Owens-Corning au Botswana a récemment doublé sa capacité de production; elle a passé un contrat de 75 millions de dollars en vue de fournir du matériel à une entreprise de transports nord-sud: elle fournit la technologie, crée l'emploi et créera des exportations pour le Botswana. Pendant ce temps, les matières premières (c'est-à-dire le verre, la résine) viennent des Etats-Unis, y créant également des emplois.

La General Motors installe une usine de montage de camions au Botswana, convertissant les véhicules à la conduite à droite pour montrer qu'elle est prête à faire ce qu'il faut pour être compétitif. A l'appui de l'investissement croissant des Etats-Unis dans la région, l'Overseas Private Investment Corporation (OPIC) a passé en 1995 un total de 10 contrats d'assurance et de financement avec des sociétés des Etats-Unis dans des domaines aussi divers que le raffinage du sucre, les automobiles et la banque.

L'investissement de portefeuille fournit également les capitaux nécessaires et il complète les flux directs d'investissement. En outre, la révolution de l'information menée par les sociétés américaines met fin à l'isolement de nombreux pays qui se sont vus, à un moment donné, très éloignés des sources internationales de technologie, de finance, des marchés, de l'expertise de gestion et des partenaires

commerciaux.

Les Africains investissent également davantage en Afrique subsaharienne. A mesure que les pays subsahariens connaîtront de meilleurs taux de croissance économique et le développement du secteur privé, on peut s'attendre à ce que les investissements entre pays africains se développent. Bien que les statistiques à ce sujet soient encore limitées, l'évidence ponctuelle suggère une rapatriation des capitaux à mesure que grandit la confiance des Africains en leurs propres économies.

La plus grande partie des flux de l'investissement privé en Afrique est dirigée par des sociétés d'Afrique du Sud. L'Anglo-American Corporation, par exemple, a des activités considérables dans les mines d'or du Ghana et du Mali et elle a joué un rôle important dans la privatisation des mines de cuivre de la Zambie.

Les South African Breweries ont des filiales au Lesotho, au Botswana, au Swaziland, en Zambie et en Tanzanie. Le Southern Sun Group d'Afrique du Sud a récemment créé une entreprise en participation avec les Intercontinental Hotels en vue d'exploiter les lieux de séjour touristiques dans toute la région. La Conservation Corporation of South Africa, grande société d'écotourisme, est active au Botswana.

De plus, dans les pays où les politiques économiques ont été réformées, les habitants investissent davantage dans leurs propres économies. Citons comme exemple la croissance rapide de l'industrie d'exportation non-traditionnelle en Ouganda, au Ghana et au Kenya.

L'AID a contribué à ces progrès. Elle a été à l'avant-garde du développement de l'entreprise privée en Afrique et d'autres donateurs ont suivi. L'AID a été l'un des pionniers dans de nombreux domaines tels que, entre autres, le développement des petites entreprises, l'appui aux associations d'affaires en Afrique, la privatisation, le développement commercial.

L'AID a œuvré en vue de réparer dans un certain nombre de pays la dévastation causée par la guerre civile, comme en Angola, que j'ai récemment visité. L'heure a sonné pour les pays comme l'Angola dont les ressources naturelles et humaines sont absolument extraordinaires, de commencer à réaliser leur potentiel de développement.

L'AID a fourni de nouveaux outils d'importance au développement du secteur privé, notamment la "Carte des entrepreneurs" qui vient de bénéficier de la recommandation officielle du Gouvernement de Namibie, le "Modèle de politique commerciale" qui a été appliqué dans la Corne de l'Afrique, et le "Manuel d'action du secteur privé" ou "MAPS" qui a été mis en oeuvre dans 15 pays africains.

L'AID appuie également le Projet Leland qui aidera jusqu'à vingt pays africains à établir une connexion complète avec l'Internet, qui favorisera l'essor d'une industrie de fournisseurs de service du secteur privé et apprendra aux entreprises africaines comment utiliser les puissants instruments d'information et de communication ainsi mis à sa disposition afin de s'imposer plus efficacement sur le marché mondial.

L'AID continuera à appuyer les transitions politique et économique en Afrique, mais nous accomplirons cette tâche dans le contexte d'un déclin dramatique des ressources disponibles pour le développement. Le budget de l'AID a été réduit d'environ 700 millions de dollars l'an dernier et nous pourrions bien subir de nouvelles réductions cette année.

L'Administration a fait savoir au Congrès à plusieurs reprises que nous considérons que ces coupes de budgets sont à courte vue et servent très mal nos intérêts nationaux. C'est un message que le Congrès doit continuer à entendre.

Mais étant donné ces ressources plus limitées, l'AID devra faire des choix aussi bien sur les pays que sur les interventions. Les dirigeants locaux eux-mêmes doivent être à la proue de la

réforme économique et de la prise de pouvoir collective. Certains pays de la région ont agi en pionniers à cet égard, comme le Botswana et l'Ile Maurice, qui ont vu les résultats des politiques rationnelles instaurées au début de la période. D'autres pays, comme l'Ouganda, la Zambie, la Tanzanie et le Ghana, ont entrepris des réformes plus récentes et doivent être soutenus dans la poursuite de leurs efforts.

Mais il reste encore d'autres pays qui n'ont pas encore mis fin à la spirale descendante résultant des conflits ethniques, de la répression et des politiques économiques défavorables. Certains peuvent avoir besoin d'aide au développement économique en même temps que d'aide humanitaire pour les mettre sur le chemin de la prospérité.

Le nombre de missions locales de développement durable de l'AID diminuera de 43 à 30 dans les cinq prochaines années. En 1993, l'AID avait des programmes dans 120 pays avec 75 missions. D'ici l'an 2000, elle ciblera seulement 75 pays, avec 30 missions locales. Le nombre d'employés est passé de 11 500 à 8 700 et continuera à décroître dans les années à venir.

Nous devons faire preuve de réalisme et réfléchir comment obtenir le maximum d'effet et d'influence avec ces ressources en déclin. Nous devons nous focaliser sur les régions qui présentent le potentiel de démultiplier et de décupler l'effet produit. Les réformes internes de l'AID, dans le contexte de l'aménagement des ressources, nous aident à trouver des mécanismes plus efficaces et efficients pour appuyer la croissance économique et la réforme du secteur privé en Afrique subsaharienne au cours des années à venir.

La participation du secteur privé sera encore plus importante à l'avenir. Etant donné les ressources limitées du secteur privé, et en tenant compte de la croissance des flux de capitaux privés et des initiatives des organisations non-gouvernementales, le rôle de groupes comme le vôtre continuera à grandir en importance.

Il faut créer de nouveaux mécanismes et de nouvelles alliances entre l'AID et ses partenaires, secteur privé et ONG. Il faut inventer de nouvelles méthodes d'interaction avec les autres donateurs en vue de parvenir au maximum de résultats. Il est important d'écouter ce que vous avez à dire sur l'Afrique, ainsi que d'autres groupes du secteur privé.

L'Administration a pour ferme objectif un développement africain entraîné par le secteur privé. Cet engagement s'exprime dans le Rapport du Président au Congrès, rapport intitulé "Politique globale d'échanges commerciaux et de développement concernant l'Afrique". Ce rapport a pour intention que tous les organismes du gouvernement des Etats-Unis concernés oeuvrent de concert pour développer les liens commerciaux des Etats-Unis et de l'Afrique et assurer ainsi le développement durable du continent.

L'AID a joué un rôle important dans le groupe inter-organismes qui a formulé le rapport et en jouera un encore plus important dans sa mise en application au cours des prochaines années.

M. Ron Brown, Secrétaire au Commerce, a indiqué qu'au cours de sa récente mission de développement commercial en Afrique, il a rencontré chez les Africains un intérêt considérable envers l'expansion du commerce et des investissements avec les Etats-Unis. Comme il l'a déclaré à Abidjan: "Le commerce plutôt que l'aide, les investissements plutôt que la dette, et le développement au lieu de la dépendance: voilà ce que je suis venu promouvoir en Afrique." A titre de suivi de cette mission et du rapport du Président, M. Brown a tenu la semaine dernière une réunion du Groupe de travail sur l'Afrique du Comité de coordination de la politique commerciale. L'ordre du jour était conçu pour profiter de l'impulsion donnée par le voyage et pour discuter des prochaines étapes. La principale contribution de l'AID sera de créer un climat favorable pour le secteur privé, qui comprend un accroissement des échanges et des investissements avec les Etats-Unis.

Bien que le Secrétaire au Commerce insiste naturellement sur le commerce, je tiens à vous assurer que l'AID ne se retire pas d'Afrique, et que nous sommes décidés à oeuvrer comme de vrais partenaires afin d'aider ces pays à progresser vers un meilleur avenir. Notre aide ouvrira la voie à davantage d'échanges commerciaux et aux exportations américaines.

L'Afrique est importante pour l'Amérique, non seulement parce que 30 millions d'Américains sont de souche africaine, mais aussi parce que les Etats-Unis dépendent du continent pour des produits industriels essentiels, comme le pétrole et les métaux et minéraux stratégiques. Les Etats-Unis importent d'Afrique environ 12 milliards de dollars de produits par an, notamment plus de 8,6 milliards de dollars de pétrole. En fait, les échanges avec l'Afrique australe sont plus importants que ceux avec tous les pays de l'ex-Union soviétique. Il est également vrai que les échanges des Etats-Unis avec l'Afrique du Sud sont plus importants que ceux avec la Russie.

Nous abordons une ère nouvelle en Afrique; je ne peux me rappeler une période où le continent ait connu de tels dirigeants et un enthousiasme si prometteur depuis les jours passionnants de l'indépendance.

Nous avons un avenir en commun avec l'Afrique - un avenir qui verra nos liens se resserrer au lieu de s'affaiblir - un avenir que nous pouvons tous aider à définir. Je vous remercie de votre attention.

###

RESUME ANALYTIQUE DU PROJET DE RAPPORT PRELIMINAIRE DE L'ETUDE  
SUR LE CLIMAT POLITIQUE AU SENEGAL POUR LA PREPARATION DE LA  
STRATEGIE DE L'USAID

I. INTRODUCTION

Le présent résumé analytique représente une brève synthèse de l'analyse provisoire de l'auteur sur le climat politique au Sénégal pour des réformes, à la mi-mars 1997.

II. SUJETS A COUVRIR DANS L'ETUDE

Description du Contexte Politique Actuelle

Le mécontentement populaire à l'égard du Parti Socialiste (PS) au pouvoir, surtout dans la capitale, l'exigence d'une plus grande démocratisation du système politique au sein de la société sénégalaise et le désir de maintenir l'image du Sénégal comme modèle de démocratie en Afrique ont contribué à accélérer le mouvement de réforme politique dans les années 1990. Parmi les changements récents, il y a eu une importante réforme du code électoral, le partage du pouvoir avec d'autres partis politiques, l'ouverture contrôlée de l'espace médiatique aux privés et les lois sur la décentralisation visant à transférer plus de pouvoirs de décision aux collectivités locales.

Les élections du 24 novembre 1996 ont marqué une étape importante dans le développement politique de la période post-indépendance. En effet, pour la première fois depuis l'indépendance, des élections locales ont été âprement disputées par les partis d'opposition. Ces élections reflétaient un véritable mouvement vers plus de décentralisation du système politique et de responsabilité devant les électeurs locaux. De même, elles ont confirmé la domination et la capacité de résistance du PS qui a réussi à "reconquérir" Dakar et Thiès qui avaient été conquises par l'opposition en 1993. Mais les irrégularités dans le déroulement des élections, notamment à Dakar, ont encore une fois jeté le doute sur la crédibilité du système électoral et suscité l'exigence de la mise en place d'une commission électorale nationale indépendante. Le faible taux de participation a aussi un peu terni la victoire du PS.

Pour les partis politiques, ces élections constituaient un tremplin vers les législatives de 1998 et les présidentielles de l'an 2000. La formulation de la nouvelle stratégie de l'USAID/Sénégal et les premières étapes vers sa mise en oeuvre vont se dérouler dans une période d'intenses compétitions électorales au cours de laquelle le PS tentera de se positionner pour continuer de diriger le pays dans le 21ème siècle, tandis que les partis d'opposition continueront de mener une rude bataille pour la conquête du pouvoir. Il est improbable que le paysage politique change radicalement au cours des prochaines années; le Président Diouf et le PS conserveront leur position dominante dans le système politique. Cependant, il y a des signes

5. Bien que le code  
ait un cadre institutionnel  
de l'Etat aux  
collectivités locales.

que la vie politique subira d'importantes transformations grâce au développement des médias indépendants, des télécommunications et de l'urbanisation, à la montée et la densité croissante du mouvement associatif, à un secteur privé plus autonome et diversifié, à l'importance croissante des institutions des collectivités locales et à l'émergence d'une élite de jeunes politiciens ayant atteint la majorité dans la période post-senhorienne et libres de toute attache avec l'ancien système.

Certains constats provisoires de l'étude comprennent:

1. Le PS est en train de moderniser ses structures en faisant davantage place aux jeunes, aux femmes et aux représentants de la société civile. En raison de son accès aux ressources publiques et sa forte capacité d'organisation, il a des chances de rester majoritaire pendant les prochaines années.
2. Les principales menaces à court terme au PS sont les intenses conflits internes aux niveaux national et local, une lutte, potentiellement source de divisions, pour la succession de Abdou Diouf et le mécontentement populaire du fait de l'incapacité du parti à tenir ses promesses.
3. La classe politique (les dirigeants des partis politiques) est relativement homogène. La plupart des partis d'opposition n'offrent actuellement aucune alternative crédible au PS.
4. Le fort taux d'abstention aux dernières élections traduit un grand problème de crédibilité du régime et de la classe politique.
5. Bien que le code de la décentralisation de février 1996 fournit un cadre institutionnel pour le transfert massif de compétences de l'Etat aux collectivités locales, il demeure plusieurs obstacles de taille à sa mise en oeuvre effective:
  - a. insuffisance des ressources financières devant permettre aux collectivités locales d'accomplir leurs nouvelles missions.
  - b. manque de formation et d'expérience en gestion des ressources locales chez la plupart des responsables locaux.
  - c. réticence du gouvernement central à renoncer à son contrôle serré sur les finances des collectivités locales; limites confuses entre les prérogatives des collectivités locales et celles de l'administration territoriale.
6. L'existence d'un cadre juridique pour la régionalisation et la décentralisation incitera les politiciens et associations locaux à faire pression sur le gouvernement central pour l'amener

à tenir ses promesses. Elle fournira aussi davantage d'opportunités pour planifier les projets de développement économique et social en meilleure adéquation avec les réalités, besoins et potentialités locaux.

7. Les mesures de libéralisation politique et économique ont ouvert l'espace politique et économique et favorisé l'émergence de groupes, associations et entreprises relativement autonomes pouvant servir de contre-pouvoir au pouvoir de l'Etat.

8. Le système judiciaire reste faible et n'exerce pas sa fonction pour constituer un recours en cas de violation de contrat, d'abus de pouvoir par l'Etat ou pour sanctionner ceux qui violent la loi.

9. Le développement de radios et journaux privés a été l'un des récents développements les plus positifs pour le renforcement de la démocratie en fournissant des sources alternatives d'information. Les émissions en langues nationales et la décentralisation fournissent au monde rural plus d'informations sur les affaires publiques qu'il n'en a jamais reçues. Les rôles d'observateurs vigilants et d'éducation civique des médiateurs pourraient être renforcés en faisant l'effort d'aller au-delà de la couverture des élections et des luttes politiques en fournissant plus d'informations et d'analyses sur les autres questions publiques d'importance.

10. Les associations communautaires basées sur des liens horizontaux et organisées autour des valeurs et modes traditionnels d'organisation sociale semblent avoir mieux réussi en matière de gouvernance et sont plus représentatives que les structures formalisées gérées par des personnes plus instruites.

11. Il y a peu de chances que le mouvement sécessionniste casamançais atteigne son objectif d'indépendance. Une politique traduisant une plus grande sensibilité aux réalités culturelles locales, un programme économique dynamique pour la région et une plus grande autonomie contribueraient beaucoup à faire cesser la rébellion et à créer les conditions d'un développement des potentialités économiques de la région.

12. Les questions pendantes de tenure des terres restent le principal obstacle à la pleine exploitation des potentialités économiques de la vallée du fleuve. Un dialogue respectueux s'impose entre les propriétaires traditionnels, les communautés locales, les représentants de l'Etat et les non-résidents qui veulent travailler et investir dans la région, dans lequel on s'efforcerait de créer une situation où toutes les parties gagneraient et où les sensibilités des élites sociales traditionnelles et des communautés locales seraient respectées.

13. L'Islam est une puissante force dans la société et a la capacité de mobiliser la population. Les confréries sont en train de devenir moins dépendantes de l'Etat et plus sollicitées par ce

dernier et par l'élite politique. Elles sont en train de moderniser leurs structures d'éducation et cherchent à donner à leurs disciples plus d'opportunités d'éducation et d'emploi. Bien qu'elles possèdent de grandes capacités de mobilisation de ressources financières, leurs capacités de gestion d'entreprises économiques modernes restent limitées. Il serait utile d'ouvrir un dialogue entre l'Etat, les bailleurs de fonds, la société civile et les marabouts pour voir comment tous pourraient travailler ensemble pour promouvoir le développement économique et social du pays et la moralisation de la vie politique et de la société.

14. Une jeune génération de dirigeants politiques, économiques et sociaux plus ouverte au changement et aux réformes est en train d'émerger. Il est important d'identifier ces jeunes et d'encourager une libéralisation accrue de l'espace politique et économique.

Sheldon Guelar  
Le 20 mars 1997

APERCU ET FACTEURS AFFECTANT LA PERFORMANCE DU PROGRAMME DE  
L'USAID AU SENEGAL

**Introduction:** Les Sénégalais ont devant eux un meilleur avenir qu'il y a cinq ans, bien qu'ils doivent encore faire face à de grands défis. Les réformes entreprises sont en train de prendre forme; les tensions économiques, politiques et sociales révèlent un combat sain entre l'ancien et le nouvel ordre. L'une des forces du Sénégal --sa stabilité--, semble aussi avoir supporté la réticence au changement. Si les racines des difficultés sont profondes, la volonté de bâtir un nouvel ordre économique et social l'est tout autant. Au cours de l'année passée, l'assistance américaine au développement du pays a contribué à réaliser de nombreux résultats significatifs tels que la réduction du taux total de fécondité, des élections plus transparentes, de fortes augmentations des rendements rizicoles, une privatisation et une libéralisation substantielles des marchés agricoles. Les progrès par rapport aux autres objectifs stratégiques ont été moins positifs surtout à cause des facteurs cités ci-dessous.

**Facteurs locaux:** Après 37 années d'indépendance et de règne d'un seul parti, le Sénégal s'achemine à grands pas vers un tournant décisif. Le programme de l'USAID/Sénégal a été marqué l'année passée par un mélange d'enthousiasme et d'appréhension. Parfois les partenaires du Sénégal manifestent un sentiment de franchise et d'impatience, d'autres fois ils se montrent indécis face aux différentes pressions en concurrence. Une rapide croissance démographique, la dégradation de l'environnement, le chômage, des années d'investissement insuffisant dans les ressources humaines et les infrastructures physiques et l'écart croissant entre un minuscule secteur moderne concentré à Dakar et le reste de l'économie, alimentent les pressions sociales.

**Politique:** Le Sénégal n'a eu que deux présidents depuis l'Indépendance. La moitié de la population n'était pas encore née à l'accession du Président Diouf au pouvoir en 1981. Ces jeunes vont intégrer une main d'oeuvre marquée par un taux de sous-emploi d'environ 45%. En 1996, pour répondre en partie à cette situation, le Sénégal a révisé son code électoral et adopté l'une des législations sur la décentralisation les plus avancées d'Afrique francophone. Les élections de novembre 1996, qui ont bénéficié de l'assistance de l'USAID et d'autres bailleurs de fonds, ont été un tournant dans le développement politique de la période post-Indépendance. Les responsables locaux précédemment nommés par décision administrative ont été remplacés par 28.000 responsables élus -- un véritable pas vers plus de décentralisation et de responsabilité devant les électeurs locaux. Pour la première fois depuis des années, les élections n'ont pas été gâchées par des arrestations de responsables de l'opposition. Là où il y a eu des irrégularités, notamment des fraudes et une mauvaise gestion, les radios et journaux en développement croissant ont pu informer les citoyens et convaincre le gouvernement de réouvrir certains bureaux de vote.

**Troubles civils:** En Casamance persiste une rébellion armée épisodique depuis le début des années 1980 sous la direction du MFDC, mais l'accord de cessez-le-feu tient dans l'ensemble. La participation aux dernières élections y a été faible mais sans violence. Les restrictions aux déplacements du personnel de la Mission américaine ne restent en vigueur que pour une partie de la région seulement.

**Economie:** Les indicateurs macro-économiques pour l'AF96 se sont beaucoup améliorés par rapport aux années précédentes. Le Sénégal a continué de faire preuve d'un engagement résolu en faveur des réformes structurelles, malgré les pressions politiques contraires et le retard dans l'amélioration des conditions sociales. Le PIB a augmenté de 5,2% en 1996 (contre -3,5% en 1993). L'inflation est restée stable à moins de 3% (contre 33% en 1994). Le service de la dette a été réduit, y compris le règlement de l'ensemble de la dette commerciale (vendue à 16% de sa valeur nominale), ce qui a permis aux entreprises sénégalaises d'accéder au crédit des marchés financiers internationaux.

Le gouvernement a aussi fait d'importants progrès dans le domaine de la privatisation. Le décret d'application de la loi 95-34 a fourni des incitations plus importantes aux entreprises tournées vers l'exportation. La vente de 33% des actions de la SONATEL à un consortium américano-suédois a renforcé l'attrait du Sénégal auprès des investisseurs et non pas seulement des partenaires traditionnels. Il est aussi prévu de privatiser le secteur de l'énergie et le partenariat initié par l'USAID/USEA entre la SENELEC et une société privée américaine de service a été fort bien accueilli. De plus, le déficit budgétaire a continué à baisser et était estimé à 1,9% du PIB en 1996. Cependant, la production agricole et animale, qui continue de représenter 21% du PIB et 60% des emplois, a été négativement affectée par la mauvaise pluviométrie de 1996; l'augmentation des superficies emblavées d'environ 5% n'a pas permis de compenser la baisse des rendements.

Malgré des résultats macro-économiques excellents dans l'ensemble, le manque de bénéfices sociaux tangibles est préoccupant. Avec 50% de dévaluation du franc CFA en 1994, les produits locaux d'exportation tels que l'arachide devraient se vendre plus facilement. En fait ceci a été le cas mais les "rentes" économiques n'ont principalement bénéficié qu'à la SONACOS, et très peu aux producteurs. D'autre part, les consommateurs ont maintenant plus de choix sur le marché du riz bien qu'ils ne bénéficient pas encore d'une baisse des prix autant qu'ils l'avaient espéré, à cause d'un système d'information sur les marchés encore incomplet (et qui doit faire l'objet d'une intervention de l'USAID). Par ailleurs, le taux de mortalité des enfants de 1 à 4 ans pourrait légèrement augmenter à cause d'une probable malnutrition due à la pauvreté et à la baisse de la couverture vaccinale au cours des années passées. Les faibles taux de scolarisation et la stagnation économique des années précédentes ont relégué le Sénégal au rang de 153ème sur

174 pays dans l'Indice de Développement du PNUD.

**Facteurs USAID/Sénégal:** Au cours de l'AF96, la Mission a consacré beaucoup de temps et d'efforts à la préparation de Cadres de Résultats et de Paquets pour Résultats, d'un Plan de Services aux Clients (CSP) et à la négociation de ses tout premiers Accords d'Objectifs Stratégiques. La Mission a aussi poursuivi sa réorganisation interne (y compris deux mois de travail intense du Comité de Planification du Personnel), a été amenée à compresser 10% du personnel local (en plus de 10% du personnel expatrié), a organisé une retraite de 3 jours de l'ensemble du personnel pour réfléchir sur les nouvelles étapes à suivre. Bien que la création d'équipes et les changements de procédures et de mentalités aient permis de réduire le temps de fourniture de l'assistance, ils ont allongé le processus de planification à l'avance, de participation et de partenariat. Le travail en équipes et le changement de culture prennent plus de temps à se développer qu'initialement prévu. Cependant, les homologues du gouvernement, les contractants et les ONG partenaires commencent maintenant à intérioriser toutes les implications des réformes de gestion de l'USAID, y compris la responsabilisation associée à la délégation de pouvoirs.

**Facteurs USAID/Washington:** L'USAID/Sénégal a bénéficié de beaucoup d'informations, directives, transferts de technologie et consultances en réforme de gestion de la part de l'USAID/Washington. Cependant, d'innombrables versions du NMS (logiciel de gestion financière) et sessions de formation connexes ont consommé une bonne partie du temps de travail du personnel et des fonds de fonctionnement. Les "directives" du Congrès et de l'Administration ne correspondaient pas souvent avec les désirs des "clients" et même avec l'objectif de la Mission (Ambassade) américaine au Sénégal de renforcement du secteur privé. La rétention par le Congrès des notifications budgétaires a retardé les actions du programme. La mise en congé forcée pour défaut de budget ("furlough") a été démoralisant et a fait baisser le rendement des employés. Il y a eu des retards dans les directives concernant le budget de fonctionnement annuel ("OMB"). Le manque de clarté dans la façon de programmer et budgétiser le soutien aux activités de terrain a été à l'origine d'allocations budgétaires non optimales. La baisse de l'appui technique et administratif au niveau de l'USAID/W, suite aux compressions de personnel et réorganisations, a aussi affecté la réalisation des résultats visés par le programme. Tout cela s'est passé dans un contexte d'incertitude quant à l'ensemble des objectifs, de la stratégie et des niveaux des ressources envisagés par l'Administration américaine dans le cadre de sa politique étrangère pour l'Afrique de l'Ouest.



Les élections ont montré que le PS a aussi bien la volonté que la capacité organisationnelle de rester au pouvoir. Il a reconquis Dakar et Thiès tombées aux mains de l'opposition en 1993. Le taux de participation relativement faible a indiqué: (a) des tentatives organisées de décourager le vote d'opposants au PS; (b) l'indifférence ou la défiance à l'égard du processus politique; (c) et/ou une certaine incompétence chez les responsables chargés de l'organisation des élections. Le programme de l'USAID/Sénégal a été et continuera d'être affecté par l'intense compétition politique aussi bien au sein du PS qu'entre tous les partis, avec les prochaines élections sénatoriales en 1997, législatives en 1998 et présidentielles en l'an 2000.

En plus d'un actif processus électoral et des médias indépendants de plus en plus puissants, le paysage politique est en train d'être transformé par l'urbanisation, le développement de la société civile y compris les ONG locales (activement promues par l'USAID/Sénégal), le rôle en mutation (mais toujours significatif) de la France et la libéralisation des marchés. Dans le cadre de l'Objectif Stratégique (OS) #3, Libéralisation accrue des marchés agricoles, il y a eu d'excellents progrès, mais non sans résistance de la part de certains groupes d'intérêt et de ceux qui ne comprennent pas la nature des changements. Il est clair que l'assistance de l'USAID se place au premier rang des facteurs de changements significatifs intervenus en matière de développement, qui requièrent souvent beaucoup de combativité.

La politique locale a aussi directement affecté la performance des deux autres Objectifs Stratégiques de l'USAID. Pour l'OS #1, Maîtrise de la taille de la famille, l'ensemble du secteur santé a en général bénéficié de la présence d'un Ministre fort provenant de l'opposition. Cependant, les progrès dans le renforcement des capacités du Ministère de la Santé ont été limités par des problèmes et retards liés à la décentralisation et aux mesures d'austérité du programme d'ajustement structurel du FMI. Dans le cadre de l'OS #2 qui englobe l'agriculture et la gestion des ressources naturelles, l'USAID a observé que même la direction de l'ISRA n'est pas à l'abri des aléas de la politique.

Dans l'ensemble, l'USAID a bien réagi face à ces circonstances difficiles et changeantes. La réingénierie qui met l'accent sur les clients et le partenariat, a permis à la Mission de saisir plus tôt que d'habitude des signaux de la part de ses partenaires et d'adopter de nouvelles solutions. Les Sénégalais, presque sans exception, ont bien accueilli l'assistance et les conseils de l'USAID, même s'ils ont parfois exercé leur droit de ne pas suivre ces conseils. L'accès de l'USAID à pratiquement tout le monde dans le secteur public comme privé, prouve la force de son partenariat et la qualité de l'assistance américaine au développement au cours des années. L'intérêt pour les biens et services américains a aussi augmenté grâce en partie à la réaction de plus en plus constructive du Sénégal aux impératifs de compétitivité mondiale.

**MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DU PLAN**

**DIRECTION DE LA PLANIFICATION**

**PLAN D'ORIENTATION POUR LE DEVELOPPEMENT  
ECONOMIQUE ET SOCIAL 1996 - 2001  
(IX<sup>e</sup> PLAN)  
COMPETITIVITE ET DEVELOPPEMENT HUMAIN DURABLE**

**RESUME**

**NOTE DE PRESENTATION AU CONSEIL SUPERIEUR DU PLAN**

**Janvier 1997**

## LE SYSTEME NATIONAL DE PLANIFICATION

La réforme du système national de planification, entreprise en 1987, avait pour objectif de redonner à la planification ses fonctions d'éclairage de l'avenir, de choix de société, de mécanisme de mise en cohérence des politiques macro-économiques, sectorielles et régionales tout en tenant compte des contraintes de court terme liées à l'ajustement financier.

La recherche d'une meilleure articulation entre l'Ajustement et le Développement était marquée par l'exigence d'intégrer les horizons temporels de court, moyen, et long termes afin d'éviter de renforcer la prédominance des préoccupations de court terme (assainissement) au détriment des objectifs de long terme.

D'où les trois instruments du Système National de Planification.

- **une étude prospective** sur la société, dans son environnement régional, international et naturel, réalisée et débattue par des équipes pluridisciplinaires ;

- **une Loi-Plan d'orientation économique et sociale**, à l'horizon de six ans, révisable à mi-parcours, fixant les stratégies de sortie à mettre en œuvre et les objectifs intermédiaires à atteindre, pour se diriger progressivement de la situation actuelle (scénario tendanciel) vers le futur à long terme voulu par le Gouvernement ;

- **une loi-Programme Triennal d'Investissements et d'Actions Publics** : L'horizon du PTIAP est de trois ans révisable annuellement. C'est l'instrument d'exécution du Plan qui programme les investissements et les actions nécessaires pour atteindre ses objectifs dont la première année est le Budget Consolidé d'Investissement Intégré dans la Loi des Finances.

Le Plan exprime la vision à moyen terme partagée par l'ensemble des acteurs du développement économique et social. Il tire sa substance des contributions apportées par toutes les composantes de la nation, des débats animés, souvent conflictuels qui ont jalonné les travaux en commissions. Sa mise en œuvre sera l'affaire de tous, partenaires sociaux, administrations centrales et décentralisées, secteur privé, régions, société civile.

Les orientations stratégiques, qu'il propose, visent à consolider la reprise économique née de la dévaluation. Les lignes d'actions, limitées à ce qu'il paraît réaliste de mettre en œuvre sur la durée du Plan, ont pour objectif d'améliorer la compétitivité globale de l'économie nationale. Elles sont conçues pour fournir les bases économiques et financières nécessaires au développement humain durable.

Le Plan s'articule autour de quatre grandes parties traitant de la situation du Sénégal à la veille puis à l'horizon du IX<sup>e</sup> Plan (1996-2001).

## I. SITUATION À LA VEILLE DU PLAN

La **partie I** retrace la situation de la société sénégalaise et fournit en quelque sorte l'état des lieux à la veille du IX<sup>ème</sup> Plan avec une analyse par secteur. La **partie II** procède au bilan des politiques mises en œuvre durant le VIII<sup>ème</sup> Plan pour mieux en évaluer l'impact au regard des axes stratégiques en insistant sur la période post dévaluation.

En effet, l'économie sénégalaise a été marquée au cours de la décennie 80 et au tout début des années 90 par de faibles performances économiques associées à des tendances lourdes telles que la forte croissance démographique et l'aggravation du déséquilibre régional.

Les programmes d'ajustement (1980-1992) initiés, n'ont pu permettre une expansion de l'économie à cause de la persistance des dysfonctionnements nés, non seulement des retards dans la mise en œuvre des mesures et des réformes, mais aussi des actions d'accompagnement nécessaires à leurs succès. Globalement, le PIB réel a enregistré une tendance à la baisse passant de, 3,8% l'an sur la période 1979/1983 à 2,6% sur celle de 1984/1988 et enfin 1,7% au cours de la période 1989/1992.

L'insuffisance de la création de richesse dans l'économie a eu pour conséquence une situation des finances publiques particulièrement difficile, ce qui a conduit d'abord à l'adoption d'un plan d'urgence en Août 1993 et ensuite au recours à l'ajustement monétaire.

Les politiques d'ajustement structurel, telles que mises en oeuvre pour juguler la crise ont eu pour conséquence d'accroître les déficits sociaux alors que les effets des politiques démographiques mettent du temps à se manifester en terme de réduction de la demande sociale. En conséquence, les demandes en matière d'alimentation et de nutrition, d'accès à l'eau potable, de santé, d'habitat, d'éducation ont continué à peser sur les ressources nationales, notamment, celles de l'Etat et nécessitent des solutions urgentes. Les contraintes budgétaires ont longtemps limité les efforts de recrutement de personnel et d'investissement en matière d'infrastructure et d'amélioration de la qualité des services sociaux.

Une population en expansion, avec des mouvements naturels et migratoires mal maîtrisés, a contribué, en grand partie au renforcement des grands déséquilibres sociaux. A cet effet, l'augmentation de la population urbaine et de la paupérisation croissante ont eu des effets néfastes sur l'environnement et l'aménagement adéquat du cadre de vie. Des distorsions émanant d'une forte demande en biens et services, par rapport à l'offre modeste, ont entraîné un dépassement des capacités de charge des infrastructures. La croissance urbaine n'a pas été accompagné par des programmes conséquents d'équipement des villes. En 1991, le niveau d'accès aux services de base est resté faible avec seulement 33% de ménages branchés aux réseaux d'adduction d'eau, 58% utilisent l'électricité et 52% occupant des logements qui ne leur appartiennent pas.

Toutefois la qualité du cadre macro-économique et l'intensité des réformes au lendemain de la dévaluation du Franc CFA, ont placé l'économie sénégalaise sur un sentier de croissance économique. La croissance annuelle moyenne du PIB a été de 2% en 1994, de 4,8% en 1995 et, est estimée à 5% en 1996. L'inflation a été maîtrisée en dessous des prévisions et s'élevait à 32% en 1994 et 8% en 1995.

## II. SITUATION A L'HORIZON DU PLAN : STRATEGIE DU IX<sup>ème</sup> PLAN

La partie III, la plus importante, traite des stratégies à mettre en oeuvre pour inscrire l'évolution de la société Sénégalaise dans le scénario de sortie de crise. Elle examine les cinq défis du IX<sup>ème</sup> Plan que sont la **compétitivité de l'économie**, **l'espace attractif**, **l'Etat stratège**, **le développement humain** et le **développement durable**. Ces défis

présentent des facettes multiples qu'il convient de préciser et de mettre en perspective avec les enjeux plus globaux et axes stratégiques tirés de l'étude "Sénégal 2015".

## II.1 Défis et enjeux

Les obstacles à la **compétitivité de l'économie nationale** sont encore présents pour envisager la construction d'avantages concurrentiels immédiats pour les entreprises tant sur le marché national que pour l'exportation, compte tenu de la situation de départ du secteur privé. Si les investisseurs accordent à la stabilité macro-économique et réglementaire la plus grande importance, alors, le choix d'une option résolue en faveur de la libéralisation, de la déréglementation et de la concurrence, s'impose.

La période 1996-2001 sera marquée par la mise en oeuvre conjointe de plusieurs conventions comme celle de l'UEMOA, du Traité d'Abuja, de Rio ou de l'OMC. La révision d'autres, comme celle de Lomé ou encore celles régissant le fonctionnement du Système des Nations Unies, interviendra dans cette période. Il est important d'anticiper ces évolutions et de se préparer à une concurrence de plus en plus directe sur le marché national. Il faudra en tout état de cause résister à la tentation de repli.

Il est d'autant plus urgent de rendre l'économie nationale plus flexible, de renforcer les bases technologiques et managériales de l'industrie nationale qui reposent encore sur des modèles qui ont atteint leurs limites à cause de la diffusion des processus d'innovation à l'échelle mondiale.

Le deuxième défi est celui de l'aménagement d'un **espace attractif** pour l'implantation des firmes, des institutions et des projets. Ce défi est d'importance, car sur le marché mondial des implantations, les pays, les villes et les sites se livrent une concurrence globale et rude, coûteuse en qualifications, ce qui les pousse souvent à pratiquer de la surenchère sous la forme de dumping social, commercial et monétaire. En fait, seuls les pays qui maîtrisent le processus d'ajustement permanent sont en mesure de tirer leur épingle du jeu de l'attractivité.

Le Sénégal doit savoir valoriser l'atout stratégique dont il dispose dans ce domaine en procédant à l'aménagement d'un centre international de services sur le site de Dakar et sur d'autres sites secondaires. Plusieurs secteurs sont déjà candidats pour des activités internationalisées, délocalisées ou à forte valeur ajoutée à l'instar des télécommunications, de l'informatique, du tourisme, de la recherche, de la formation et de la santé.

La nécessité de construire un **État-stratège** constitue le troisième défi. En effet il est interpellé par les régions dans le cadre de la décentralisation, par l'UEMOA pour le respect des normes de convergence et par le secteur privé national et international. L'Etat est aussi contraint d'accroître la qualité et le volume des investissements publics pour améliorer l'environnement des entreprises.

La reconnaissance des droits de chaque personne au **développement humain** ne cesse de s'affirmer depuis l'indépendance. Paradoxalement la situation de pauvreté s'installe comme un défi à la conscience des citoyens, pour rappeler qu'une part croissante de la population - en particulier les jeunes et les femmes - se trouve dans des conditions de grande précarité et d'exclusion des bénéfices de la démocratie et de l'État de droit.

Lors du Sommet mondial sur le développement social à Copenhague, le Sénégal s'est engagé à formuler un plan d'action pour réduire la pauvreté générale et éliminer la pauvreté absolue. Il est important donc d'adopter une stratégie budgétaire favorable à l'éducation, à la santé et à l'information:

Le dernier défi, celui du **développement durable** est de caractère plus macro-économique mais n'en est pas moins prégnant. La durabilité s'apprécie quand les indicateurs du développement restent constants compte tenu de l'accroissement démographique permettant d'offrir aux générations futures des possibilités au moins égales à celles des générations actuelles.

Ces grands défis s'inscrivent dans des enjeux plus globaux, de nature économique, culturel, socio-démographiques et environnementaux identifiés par "Sénégal 2015". Ils renvoient aussi aux axes stratégiques comme le montre le Tableau ci après :

**Cohérence et traductions entre les enjeux, les défis et les axes**

ENJEUX GLOBAUX	GRANDS DÉFIS	AXES STRATÉGIQUES	MOTS-CLÉ
Économiques			. Croissance
. Mondialisation	Compétitivité	Élever durablement la productivité globale de la nation	. Concurrence . Règle du jeu international . Libéralisation . Stabilité
Intégration régionale	Attractivité	Consolider l'autonomie nationale et tirer partie des espaces de co-développement internationaux	. Coopération . Ouverture . JEMOA, CEDEAO, OMC . Restructuration . Risque . Initiative . Sites . Services . Pmi . Consensus . Financement . Innovation . Expertise . Délocalisation
. Décentralisation	État-stratège	Engendrer une dynamique de responsabilité et de solidarité	. Infrastructures de base Régionalisation . Capacités institutionnelles . Contractualisation . Privatisation
Système de culture	Développement humain	Adapter le système éducatif, renforcer les aptitudes au développement, élargir la communication sociale	. Éducation . Formation . Santé . Qualification . Communication . Information . femmes
Socio-démographiques environnement . Monde urbain . Monde rural	Développement durable	Maîtriser l'essor urbain et sécuriser l'économie rurale	. Environnement . Eco-systèmes . Ressources naturelles . Sécurité alimentaire . Jeunes

## II.2 Orientations stratégiques

Pour relever ces grands défis, le Sénégal dispose de nombreux atouts: stabilité politique, volonté de poursuivre les réformes structurelles, ressources humaines nombreuses et de bonne qualité, potentiel en ressources naturelles agricole, hydro-agricole et minières, une formidable capacité d'auto-organisation, une infrastructure de services et surtout une capitale connectée aux principaux réseaux scientifiques, technologiques et financiers de la mondialisation.

Les axes stratégiques issus du scénario de sortie de crise et l'objectif final du IX<sup>ème</sup> Plan à savoir "compétitivité et développement humain" ont servi de cadre pour la définition et la formulation des orientations stratégiques. Celles-ci sont valables pour l'horizon du Plan. Enfin, les lignes d'actions, constituent leurs leviers principaux d'exécution et devront servir de cadre de référence à l'élaboration de tout programme ou politique sectoriels. C'est là une nécessité pour la réalisation du scénario de sortie de crise. Les orientations ainsi que les lignes d'actions retenues sont :

**RENDRE LE CADRE REGLEMENTAIRE PLUS APTE A PROMOUVOIR UNE SAINTE COMPETITION ENTRE LES DIFFERENTS ACTEURS ET FAVORABLE AU RENFORCEMENT DES INVESTISSEMENTS**

Les contraintes institutionnelles et réglementaires peuvent constituer des freins à la promotion du volume des investissements et à une saine compétition. Les lignes d'actions suivantes permettraient la restauration d'un environnement favorable aux investissements et à la concurrence :

- **l'allégement et l'accélération des procédures judiciaires et le renforcement de l'indépendance de la justice** pour instaurer un climat d'affaires plus sain en consolidant la confiance des investisseurs et des citoyens;
- **la poursuite des réformes** pour une bonne flexibilité du marché du travail avec la participation du patronat et des syndicats;
- **la poursuite et le renforcement des mesures de suppression des monopoles et des protections** dans le cadre d'une politique globale d'harmonisation et de rationalisation des incitations à la production. Il s'agit de créer les conditions favorables à la production en éliminant les méthodes de gestion tendant à inclure des distorsions dans l'économie. La fiscalité doit être un instrument efficace pour améliorer la compétitivité de l'économie;
- **la poursuite de la politique de désengagement de l'Etat** partout où le secteur privé est plus efficace en matière de coût, de qualité de service et d'apport technologique, en veillant à la prise en compte de la dimension environnement ;
- **la mise en place d'un cadre plus favorable à la recherche - développement** par la mise à jour de la politique et des programmes de recherches en partenariat avec tous les acteurs;

- **l'allégement et l'harmonisation des procédures d'import-export;**
- **le renforcement de la politique en matière de transfert de technologies appropriées, de normalisation et de promotion de la qualité** par la mise en place de moyens permettant le contrôle des produits;
- **la mise en place de mesures favorisant la synergie entre le secteur moderne et le secteur informel ;**
- **l'allégement des procédures administratives et réglementaires pour la promotion de l'investissement;**
- **le renforcement de la capacité de gestion de l'économie** par l'adoption et la mise en oeuvre d'un programme devant accompagner toutes les mutations nécessaires pour une plus grande compétitivité. Ce programme devra intéresser tous les acteurs de l'économie (Etat, collectivités locales, ONG, secteur privé, associations et groupements... ).

#### **RENFORCER LA DYNAMIQUE D'INTEGRATION SOUS-REGIONALE ET LA COOPERATION INTERNATIONALE :**

L'évolution sur le plan international est marquée par une tendance aux regroupements régionaux afin de mieux faire face à l'exacerbation de la compétition. Le Sénégal dispose, avec ses partenaires de la sous-région, d'atouts dans le domaine de l'intégration économique et monétaire qu'il convient de consolider par :

- **la poursuite de la construction de l'intégration sous-régionale, régionale et africaine** dans le cadre des institutions existantes : OUA, CEDEAO, UEMOA, OMVS , OMVG ;
- **le développement du commerce régional** notamment par l'application des schémas de libéralisation des échanges , l'organisation des foires commerciales et l'amélioration des infrastructures routières (transsaharienne et transcôtère) ;
- **la promotion de programmes sectoriels d'intégration dans plusieurs domaines** (transport-télécommunication, industrie, sécurité publique, environnement , sécurité alimentaire , transhumance, circuits touristiques inter-Etats... ). Dans ce cadre, la sélection des projets doit favoriser les projets multinationaux intéressant les domaines prioritaires d'intégration retenus;
- **la mise en place d'un cadre de gestion et de prévention des conflits** avec les voisins,

- le renforcement du rôle économique des représentations diplomatiques et consulaires pour la mobilisation de l'investissement et la promotion de la destination Sénégal;
- la prise en compte dans les politiques sectorielles des résultats des différentes conférences et des initiatives des Nations Unies pour le développement en Afrique;

#### **DEVELOPPER L'INITIATIVE PRIVEE ET ACCOMPAGNER LES MUTATIONS DANS LE DOMAINE DE L'AUTO-ORGANISATION**

La croissance économique sera portée par le secteur privé. Le rôle de l'Etat devra se limiter à la création d'un cadre favorable à l'expansion des affaires. Pour atteindre cet objectif, il importe de rationaliser les rapports entre l'Etat et le secteur privé et de créer des cadres de coordination efficaces entre les acteurs eux-mêmes, entre les acteurs et l'Etat. Les lignes d'actions suivantes devront y contribuer :

- la promotion d'un secteur privé apte à saisir toute opportunité par la mise en place d'un cadre réglementaire incitatif et la réalisation d'investissements d'appui à la production;
- le développement de la culture d'entreprise et du professionnalisme permettant de mobiliser le personnel autour des objectifs de l'entreprise afin d'accroître sa compétitivité
- la promotion des initiatives auto-organisées: il s'agira d'encourager l'initiative privée collective (notamment les groupements et les associations) par l'allégement des procédures administratives et judiciaires afférentes à leur création et par l'assouplissement des règles qui régissent leur fonctionnement ;
- Les Armées appuieront les collectivités locales ainsi que les ONG dans le cadre de l'exécution de leurs projets et de leurs missions spécifiques ;
- L'encouragement par des mesures fiscales incitatives, des entreprises qui expérimentent les résultats de la recherche ;
- le renforcement des structures d'intégration inter-régionale dans les domaines économiques et financiers : la viabilité et le développement des régions du Sénégal, dans le cadre de la décentralisation, passent par la mise en place ou le renforcement d'institutions économiques et financières spécifiques. Il s'agit notamment de chambres de commerce et d'industrie, de chambres de métiers et d'institutions financières.

ADAPTER L'ENVIRONNEMENT FINANCIER AUX BESOINS DES DIVERSES ACTIVITES ET  
FAVORISER L'AMELIORATION DE L'EPARGNE NATIONALE

Le secteur bancaire est sorti renforcé des trois années de réformes et de restructuration achevées en 1991. En dépit de la sur-liquidité des banques, les entreprises locales (PME/ PMI notamment) ont difficilement accès aux services financiers. L'amélioration de l'épargne nationale et l'adaptation de l'environnement financier aux besoins des différentes activités constituent aujourd'hui une ardente nécessité. Pour y arriver, la mise en oeuvre des lignes d'actions suivantes est recommandée :

- **la mise en oeuvre des mécanismes incitatifs pour promouvoir l'épargne nationale avec les mutuelles d'épargne, de crédit et de garantie** : le taux de bancarisation de la population est relativement faible, la clientèle des banques formelles se limitant aux plus hauts revenus. Le développement des mutuelles d'épargne, de crédit et de garantie permettra de mobiliser la petite épargne et de fournir des services financiers à des acteurs économiques qui sont aujourd'hui évincés du marché du crédit. Ces mutuelles pourront mieux répondre aux besoins de crédit des faibles revenus. La promotion de l'épargne nationale peut être assurée grâce à des **taux d'intérêt réels positifs**, une fiscalité incitative, une densification des réseaux bancaire et postal et un investissement commercial accru des institutions financières ;
- **le développement et l'adaptation de l'intermédiation financière** : les institutions financières accompagnent ou impulsent le processus de développement en offrant des services financiers adaptés aux besoins des agents économiques. Aujourd'hui les institutions financières ne répondent pas de manière satisfaisante aux besoins des divers secteurs et agents économiques (agriculture, PME-PMI) qui sont victimes de la politique restrictive du crédit de la part des banques. Le système financier devrait être diversifié davantage notamment avec la création de banques d'affaires et de sociétés de capital-risque. Le recours à des interfaces (fonds de garantie, fonds de bonification) peut pallier la forte aversion pour le risque des banques et rendre plus aisé l'accès au crédit des opérateurs économiques ;
- **la poursuite de la politique de libéralisation du marché du crédit et du marché monétaire** : la réforme de la politique monétaire et les nouvelles règles d'intervention de la BCEAO sur le marché monétaire ont permis de libéraliser le marché du crédit et d'inciter les banques à financer davantage le secteur privé. Ces réformes salutaires devraient être poursuivies et consolidées ;
- **l'élargissement de la gamme des actifs financiers** : les outils financiers constituent le support de la mobilisation de l'épargne. Pour encourager la collecte de l'épargne, les actifs financiers devraient

être diversifiés davantage. La création d'une bourse de valeurs mobilières pourrait y contribuer en facilitant les innovations financières;

- **le renforcement de la capacité financière** des opérateurs économiques notamment ceux du secteur informel en favorisant leur accès au crédit. Il s'agira plus particulièrement de définir des mécanismes appropriés pour promouvoir l'initiative privée, tenir compte de la spécificité des acteurs et des activités menées dans le secteur.

#### **AMELIORER LA QUALITE DES INTERVENTIONS DE L'ETAT DANS LA FOURNITURE DES SERVICES ET DES INFRASTRUCTURES DE BASE**

Pour rendre l'économie compétitive, il importe de créer des externalités favorables à la production d'où l'importance de la qualité des infrastructures et de leur efficacité. Le coût des prestations doit viser à égaler les normes internationales dominant dans les secteurs respectifs. L'entretien des infrastructures doit être considéré au même titre que les investissements de développement. La réalisation de cet objectif reposera sur les lignes d'actions suivantes :

- **l'accroissement et l'amélioration des infrastructures hydrauliques, de transport, de télécommunication et d'énergie** se fera par une meilleure maîtrise des surcoûts structurels des facteurs techniques et une implication du secteur privé dans la production. Ces secteurs contribuent à l'instauration d'un environnement favorable aux investissements productifs. Une attention particulière sera accordée à la maintenance des infrastructures collectives ;
- **le renforcement et la mise en place des infrastructures de base dans toutes les régions** : il s'agira, en fait, d'instaurer un environnement favorable au développement des activités économiques par des mesures susceptibles d'attirer l'investissement privé ;
- **La facilitation de l'accès au logement de première habitation** ;
- **La réservation d'espaces à usage économique ou socio-culturel et à l'amélioration du cadre de vie dans chaque opération de lotissement ou de démembrement d'établissements humains** ;
- **Le renforcement des acteurs et des moyens devant concourir à la sécurité des biens et des personnes** consistera à favoriser la participation de la population à un meilleur appui des services de police et à une meilleure gestion des catastrophes civiles ;
- **l'organisation et la décentralisation de l'action culturelle** passera essentiellement par une promotion des aspects économiques de la culture, par le biais d'un développement et d'un renforcement des industries culturelles. L'action culturelle, largement diffusée, sera présente sur toute l'étendue du territoire ;

- **l'amélioration de la prise en charge des groupes vulnérables** se fera par une amélioration des conditions de vie de la femme, de l'enfant et des personnes du 3<sup>e</sup> âge ;
- **l'amélioration de la couverture en infrastructure d'assainissement** par la poursuite de la prise en charge par l'Etat et par les populations d'un système d'assainissement adéquat ;
- **le développement** de réseaux de distribution de biens de première nécessité ;
- **l'amélioration et le renforcement de la qualité de l'appui des Armées au développement** par une participation plus active aux ouvrages hydrauliques et agricoles. L'appui des Armées au développement sera également étendu aux activités de transport, de construction d'ouvrages publics et d'infrastructures de base, aux travaux de terrassement de voiries, d'aménagements hydroagricoles et d'exploitation de périmètres agricoles. Les Armées assureront un encadrement des populations dans le cadre du service civique national.

#### **RENFORCER LE DEVELOPPEMENT ET L'INTEGRATION DES REGIONS**

La situation économique des régions se caractérise par un triple déséquilibre entre Dakar et les autres régions, la partie occidentale du pays (un quart de la superficie nationale) et le reste, entre les milieux urbain et rural. Cette situation se traduit par un faible développement des régions et la paupérisation des campagnes. Pour impulser le développement régional, il convient de renforcer la décentralisation tout en permettant aux collectivités locales de disposer des ressources nécessaires à leur développement, et en assurant une meilleure répartition des infrastructures de base et des équipements sociaux. A cet effet, les lignes d'actions suivantes sont retenues :

- **la poursuite de la mise en oeuvre de la politique de décentralisation** par la promulgation diligente de la loi sur la décentralisation et l'adoption des décrets d'application. Une vaste campagne de communication s'impose pour mieux promouvoir la participation effective des populations à sa mise en oeuvre ;
- **le renforcement de la capacité des entités décentralisées** par la mise en place de moyens techniques et financiers pouvant leur permettre de faire face à leur responsabilité devenue plus grande. Par ailleurs, il importe de revoir le système de perception des impôts et taxes, au profit des collectivités locales ;
- **l'élargissement des possibilités d'accès aux ressources financières** par le recours à la coopération décentralisée. Les jumelages avec

des partenaires nationaux et extérieurs constituent également une alternative salubre ;

- **l'adoption et la mise en oeuvre du plan national d'aménagement du territoire** qui organise le cadre d'une répartition spatiale équilibrée des équipements et des activités économiques favorisant le plein épanouissement de tous les secteurs.
- **la poursuite de la décentralisation dans la mise en place des infrastructures** en aidant les collectivités locales à se doter d'équipements compétitifs sur le plan national. L'insuffisance des voies de communication constitue un frein à l'épanouissement économique des régions, favorise leur enclavement et les marginalise ;
- **l'élaboration et la mise en oeuvre de plans régionaux et locaux de développement** pour doter toutes les collectivités locales de documents de référence pour toute activité économique et donner au Plan Régional de Développement Intégré (PRDI) un caractère consensuel articulant les différents plans régionaux et sectoriels ;
- **l'amélioration du système d'aide à la décision en matière de planification régionale.** Il s'agira d'améliorer le système d'information statistique, de mettre en place une base de données régionales unique, fiable et accessible à tous les utilisateurs et de développer des outils informatisés d'aide à la décision.
- **l'articulation et le développement des établissements humains à une politique volontariste d'aménagement du territoire.** Les établissements humains, qu'ils soient urbains ou ruraux, jouent un rôle stratégique dans la structuration de l'espace. En effet, grâce aux fonctions multiples qu'ils exercent, ils sont à la fois de véritables fournisseurs de biens et prestataires de services et des cadres d'appui à l'activité productive tant au niveau urbain que rural.

#### **RENFORCER LE SYSTEME EDUCATIF, NOTAMMENT LA FORMATION TECHNIQUE ET L'EDUCATION DE BASE**

La mise en valeur des Ressources Humaines est un impératif pour accroître la productivité ; elle exige, pour cela, des investissements conséquents en capital humain. Il s'agit de transformer les ressources humaines en atouts pour la croissance en créant les conditions pour accroître les aptitudes au développement et à la productivité de chacun. La réalisation des lignes d'actions, qui suivent, requiert la contribution de tous les partenaires :

- **l'amélioration des services de l'éducation et l'extension des capacités de l'enseignement de base.** La priorité dans ce domaine reste accordée à l'enseignement élémentaire qui constitue un droit

fondamental. Les langues nationales seront progressivement introduites dans les programmes scolaires. Complément indispensable à l'éducation de base, l'alphabétisation fonctionnelle sera poursuivie et renforcée.

- **le renforcement de l'adéquation entre formation et emploi** : il s'agit d'impliquer les entreprises dans la définition des besoins en formation tout en développant la formation permanente. Il convient de développer les filières professionnelles, en tenant compte des vocations régionales ;
- **une meilleure implication des acteurs dans le renforcement du système éducatif et du service civique national**. Les collectivités, tout comme les ONG, le secteur privé et les groupes organisés, doivent jouer un rôle actif dans le processus de renforcement du système éducatif dans le but d'accompagner les actions de l'Etat ;
- **l'amélioration des capacités des autres ordres d'enseignement** : tout en privilégiant l'enseignement élémentaire, il demeure nécessaire de renforcer les autres ordres d'enseignement en impliquant le secteur privé ;
- **la promotion de l'Education Extra-scolaire** : elle devrait se réaliser en accompagnant la création des centres d'éducation non formels en vue de relayer le système scolaire ;
- **le développement de l'Education à l'environnement** : la prise en charge de l'essentiel des actions pour faire face aux problèmes d'environnement doit être l'affaire de tous les acteurs en vue d'une utilisation rationnelle des ressources naturelles. Elle se fera par le biais d'une sensibilisation des populations sur l'impact des questions environnementales pour le développement ;
- **la poursuite de la décentralisation de l'Enseignement Supérieur** : il s'agira d'appliquer les conclusions issues de la Concertation Nationale sur l'Enseignement Supérieur (CNES) ;
- **l'élaboration d'une politique nationale d'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle et la mise en oeuvre de son plan d'action** ;
- **la modernisation et la valorisation des connaissances traditionnelles** : certaines pratiques traditionnelles ont prouvé leur efficacité dans beaucoup de domaines. Il convient donc de les codifier et de les vulgariser pour en assurer la promotion ;

- **Le décloisement des Universités, des instituts de recherche et structures de valorisation,**

politique de régionalisation gagneraient à être développées. **REINFORCER ET FACILITER L'ACCÈS A L'INFORMATION ET PROMOUVOIR LA COMMUNICATION SOCIALE**

La collecte de l'information, de même que sa transmission, reste encore coûteuse. Pour contribuer à la réalisation d'une économie compétitive, tous les acteurs de la société doivent accéder à l'information pertinente qui les concerne. A cet effet, il convient de développer l'information sur les plans qualitatif et quantitatif dans le but de rendre les structures de production de biens et services plus efficaces et compétitives d'une part, et d'autre part, d'éliminer les distorsions dans l'économie nationale. Par ailleurs, la transmission des connaissances entre groupes sociaux doit se faire de manière sélective et rentable pour un développement économique et social. La mise en oeuvre de ces lignes d'actions aidera notre société à mieux dialoguer avec elle-même et à chaque individu d'améliorer sa productivité :

- **la diversification des sources et la facilitation de l'accès aux données** : il s'agit de diversifier les sources d'informations économiques, sociales et environnementales afin que l'information circule au mieux entre les différents services de l'administration et entre ces derniers et le privé. En outre, il est nécessaire de procéder à la mise en place de bureaux d'information et de documentation fonctionnels pour faciliter la collecte, le traitement et la dissémination des données à partir de banques nationales et locales intégrées aux grands réseaux mondiaux.
- **la décentralisation de l'information et de la communication** : pour rapprocher les administrations des administrés, dans le cadre de la politique de régionalisation, l'information et la communication gagneraient à être développées. Il conviendrait dans ce sens de faciliter la connexion des populations aux médias (radios, télévision) nationaux et de prendre en compte le caractère spécifique de chaque localité (radios privées communautaires et rurales). Il serait nécessaire de combiner cette connexion à l'implantation de bibliothèques publiques au niveau régional, voire, local.
- **la mise à jour de la politique nationale d'information scientifique et technique (PNIST)** en vue de faciliter la circulation de l'information pour le développement à tous les niveaux par l'achèvement et la consolidation du Réseau National d'Information Scientifique et Technique et le pilotage de l'implantation et de la coordination des noeuds d'accès aux réseaux mondiaux d'information. Dans ce cadre, la dotation des lycées techniques de centres de documentation et d'information permet de suivre l'évolution

- technologique et facilite les échanges avec les partenaires du Nord et de la sous-région.
- **la poursuite de la concertation entre d'une part l'Etat et les acteurs et d'autre part entre les acteurs eux-mêmes** : pour un consensus sur la formulation des politiques économiques à mettre en œuvre, il est nécessaire d'assurer une coordination et une gestion plus efficaces du développement et d'impliquer davantage tous les acteurs.
  - **la promotion de la presse écrite en langues nationales et d'une presse locale** : pour rapprocher les populations locales et les associer aux stratégies de développement : une telle ligne d'action doit s'appuyer sur la promotion de l'alphabétisation au niveau des régions.
  - **la mise en oeuvre de la stratégie nationale d'IEC** pour soutenir les programmes définis dans le cadre de toutes les politiques sectorielles.
  - **la production et la diffusion de données désagrégées par sexe et la constitution de réseaux d'information et de documentation aux fins de planification et d'évaluation.**

#### ✕ **POUR SUIVRE LA MISE EN VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES ET ATTENUER LES TENDANCES DEMOGRAPHIQUES DEFAVORABLES**

La population du Sénégal reste très largement dominée par les femmes et les jeunes dont les besoins importants sont faiblement satisfaits. Outre les problèmes d'éducation et de santé, il est essentiel, pour réduire le taux de dépendance, d'imaginer des actions aptes à en faire des acteurs pléniers du développement. Par ailleurs, l'augmentation rapide de la population constitue une contrainte de taille pour l'objectif d'une croissance économique saine et durable. Il s'agit à ce niveau d'infléchir les tendances socio-culturelles par la réduction du taux de fécondité, l'atténuation des pesanteurs socio-démographiques, le renforcement de la promotion socio-économique des femmes, la protection de l'environnement et l'éradication de la pauvreté. Les lignes d'action, qui suivent, vont aider à la réalisation des objectifs poursuivis :

- **l'accroissement du taux de scolarisation** des filles grâce à des mesures incitatives pour faciliter leur accès à l'éducation et la mise en oeuvre des réformes pédagogiques et institutionnelles en vue de leur maintien. Par ailleurs, il est essentiel de poursuivre des actions pour promouvoir l'égalité des chances en matière d'éducation et de formation notamment par des programmes de plaidoyer et de mobilisation sociale ;
- **le renforcement des capacités** des opérateurs économiques, notamment les femmes et jeunes par la diversification des filières de formation technique et professionnelle, la formation permanente ainsi

d'être plus stable pour exercer  
milieu urbain et d'avoir autant  
l'homme, par le renforcement  
participation aux structures du

que le recyclage en vue d'accroître leur productivité ou leurs  
opportunités d'emploi et de revenu ;

- **le renforcement du rôle des femmes** dans le développement. Le développement durable doit s'appuyer sur un développement social équitable qui donne à tous les acteurs les moyens de contribuer activement à la croissance économique. Dans ce cadre, il est essentiel de libérer le potentiel productif des femmes prenant des mesures spécifiques leur donnant accès au capital, aux ressources, à la terre, à la technologie, à l'information, à l'assistance technique et à la formation ;
- **l'amélioration de la santé préventive et reproductive** en favorisant l'accès des populations aux soins de santé, en développant l'éducation pour la santé, en luttant contre toutes les formes de carences nutritionnelles en privilégiant le processus participatif dans la prise en charge de la santé et dans la gestion du cadre de vie et de l'environnement ;
- **la mise à profit des expériences** des personnes du 3<sup>ème</sup> âge dans les activités socio-éducatives, sanitaires et productives ;
- **la promotion du statut, le respect et la sauvegarde des droits de la femme** par la mise en place de programmes visant l'élimination de toutes formes de discrimination à leur égard, pour leur permettre d'être plus stable pour exercer des activités tant en milieu rural qu'en milieu urbain et d'avoir autant de chance de trouver un emploi que l'homme, par le renforcement de leur capacité de décision et de participation aux structures du pouvoir ;
- **les Armées appuieront et feront de l'assistance** dans le domaine de la santé, de la sécurité alimentaire et de la formation technique et professionnelle des jeunes ;
- **la poursuite des efforts de réduction du niveau de fécondité** : elle suppose le renforcement des programmes de SMI/PF. Il s'agira également d'intensifier les actions d'IEC en faveur de l'utilisation des méthodes contraceptives et d'accroître la scolarisation des filles ;
- **l'appui à l'auto-organisation dans le domaine de la santé** : la participation des populations, déjà fort appréciable, doit être renforcée par l'amélioration des textes régissant les Organisations Communautaires de Base. D'autres formes de prise en charge des populations, comme les mutuelles doivent aussi être promues ;
- **la maîtrise des flux migratoires** : la délocalisation des entreprises à l'intérieur du pays, accompagnée d'une intervention beaucoup plus importante des collectivités locales dans le développement

la promotion des jeunes par  
d'activités génératrices de revenus

#### ASSURER UNE SAINTE GESTION DES RESSOURCES ECONOMIQUES

La croissance économique réduit les migrations dans les grandes villes. Il s'agira également d'assurer une meilleure répartition des résultats de la croissance économique et de maîtriser l'essor urbain né de l'exode rural en créant des centres secondaires pour fixer les jeunes dans leur terroir ; **actualisation de la Déclaration de Politique de Population (DPP)** en prenant en compte des nouveaux domaines identifiés dans la Déclaration de Dakar-Ngor sur la population et le développement de la Conférence du Caire, répondant à notre spécificité culturelle et à nos valeurs. La politique de population doit être davantage l'affaire des régions pour mieux en assurer le succès ;

- **la promotion des politiques de restructuration et de rééquilibrage des espaces territoriaux** à travers l'adoption et la mise en oeuvre du Plan National d'Aménagement du Territoire (PNAT) pour résoudre les problèmes de la répartition géographique des activités économiques et de la densité de la population ;
- **l'appui à l'amélioration de l'habitat rural ;**
- **la formation du personnel médical et paramédical pour une meilleure prise en charge des personnes du 3<sup>ème</sup> âge** : les personnes du 3<sup>ème</sup> âge, dont l'importance est croissante, ont des problèmes de santé spécifiques. L'enseignement de la gérontologie doit donc être introduit dans la formation des médecins et personnels sanitaires et sociaux. De plus des services médicaux pour personnes âgées devraient être créés ;
- **la promotion des jeunes** par le renforcement des activités d'ÉVF et d'activités génératrices de revenus.

#### ASSURER UNE SAINTE GESTION DES RESSOURCES DE L'ENVIRONNEMENT POUR UN DEVELOPPEMENT DURABLE

Qu'il s'agisse de milieu urbain ou de milieu rural, la croissance économique dépendra, dans une grande mesure, de l'état des ressources de l'environnement qui constituent les éléments fondamentaux sur lesquels est basé le développement durable. Une croissance durable préserve la chance des générations à venir. Les problèmes inhérents aux pollutions et nuisances, aux risques industriels, à la sécheresse et à la désertification, à l'appauvrissement de la biodiversité et au réchauffement de la terre exigent la prise en compte des questions d'environnement et de gestion des ressources naturelles dans toute action de développement. Les lignes d'actions suivantes doivent être explicitement prises en compte dans tous les programmes économique et social :

- **la meilleure gestion des Ressources naturelles** : à ce niveau, il s'agira de rendre durable l'exploitation des ressources par la maîtrise des données potentielles nécessaires à une bonne planification du

développement. Cette activité devra s'exécuter, en collaboration étroite avec les acteurs concernés, inventorier et suivre l'état des ressources naturelles, rationaliser leur exploitation et satisfaire les besoins prioritaires des populations, renforcer l'utilisation des produits locaux, conserver efficacement la biodiversité et restaurer les sites dégradés ;

- **l'amélioration de la gestion des déchets solides, liquides et gazeux :** elle permettra la mise en place de systèmes adéquats de gestion des déchets par l'utilisation de technologies appropriées qui devra se traduire par l'implication responsable des populations. Il s'agira d'inventorier et de suivre l'émission des gaz à effet de serre, des déchets dangereux, de promouvoir l'utilisation de technologies appropriées et de mettre en place des systèmes de salubrité, d'assainissement et de contrôle des pollutions ou nuisances ;
- **le développement de l'éducation environnementale :** la prise en charge des problèmes d'environnement doit être l'affaire de tous les acteurs du développement en vue d'une utilisation rationnelle des ressources. Elle se fera par le biais d'une conscientisation des populations sur l'impact des questions d'environnement sur le développement. Il s'agira donc d'intégrer l'éducation environnementale dans le cursus scolaire primaire, secondaire et universitaire et de mettre en oeuvre un programme informel d'éducation environnemental avec les populations concernées ;
- **l'élaboration et la mise en oeuvre de plans et schémas d'actions environnementaux aux niveaux national, régional et local :** il s'agira d'assurer l'harmonisation, la coordination des actions des différentes structures chargées de la gestion des ressources naturelles de l'économie et l'application effective et adaptée d'une meilleure politique de développement concertée. Ceux ci constitueront des outils de référence pour toute activité socio-économique, culturelle nécessaire pour le développement durable.

### **II.3 Le cadre macro-économique sur la période du IX<sup>e</sup> Plan 1996-2001**

L'esquisse de cadrage macro-économique prolonge et précise les lignes d'actions du IX<sup>ème</sup> Plan en vue de transformer la reprise constatée suite à la dévaluation du FCFA en un processus de croissance forte et durable qui devrait atteindre à l'horizon du Plan un taux de croissance à deux chiffres. Une telle ambition interpelle l'État, le secteur privé et les régions à travers des objectifs et des actions concrètes à mettre en oeuvre à court et à moyen terme, au niveau national comme aux niveaux local et sous-régional .

La dévaluation inaugure une période de rupture qui devrait se dérouler en deux étapes. D'abord, une étape transitoire, la plus courte possible, serait dominée par la lutte contre l'inflation et la mise en oeuvre des réformes. Ensuite, une période au cours de laquelle, la reprise devrait être transformée en un processus de croissance durable.

Au cours de la période de transition, des mesures ont été prises ou sont annoncées qui fournissent des indications sur l'ampleur de la rupture. Les indicateurs de réussite annoncés au lendemain de la dévaluation étaient les suivants : taux d'inflation ramené à 3% ; taux de croissance du PIB de l'ordre de 4 à 5% ; déficit du compte courant contenu et réduit à 6% du PIB ; déficit budgétaire à moins de 1% ; ainsi qu'un taux de scolarisation de 65% en 1998. Par rapport à ces indicateurs, les mesures annoncées consistaient à :

- poursuivre les réformes macro-économique et structurelle en vue de restaurer la crédibilité financière de l'Etat, la confiance des bailleurs de fonds et accorder la priorité au secteur privé ;
- lutter contre la pauvreté et le chômage par des programmes spéciaux ;
- réaliser les grands travaux que sont le Canal du Cayor, le développement de la Rive Gauche du Fleuve Sénégal, la ceinture verte, le technopole et la revitalisation des Vallées Fossiles, notamment ;
- développer des relations de partenariat entre l'Administration et le secteur privé.

Plusieurs mesures d'ordre budgétaire, fiscal, monétaire ou portant sur les prix, les salaires et les réformes structurelles ont été prises pour conforter la reprise. Pour l'essentiel, ces mesures témoignent d'un arbitrage rendu en faveur de la maîtrise de l'inflation d'abord, de la croissance ensuite et de la pleine utilisation de la capacité productive enfin.

Les orientations stratégiques définies au cours de la période du IX<sup>e</sup> Plan et dont un certain nombre de réformes, d'actions et de mesures ont déjà été arrêtées, conduisent à retenir un taux de croissance réel moyen annuel du PIB de 9% (avec un taux de croissance à 2 chiffres vers la fin du Plan). Cette évolution permet de dégager un différentiel de croissance de plus 6 points avec le croît démographique. La réalisation de cet objectif suppose :

- le relèvement du taux d'investissement moyen à 35% avec une productivité marginale qui passera de 24% à 28%. Ce niveau relativement élevé exige qu'une priorité absolue soit accordée au

secteur productif, à l'installation d'infrastructures structurantes, la mise en valeur des ressources humaines, la poursuite des réformes structurelles dans un contexte de préservation de l'environnement ;

- une croissance des recettes fiscales provenant essentiellement d'une augmentation réelle de la production ;

- une croissance de la productivité du travail plus rapide que celle du salaire réel et une fiscalité plus favorable au capital.

Pour réaliser cet objectif, une transformation profonde des secteurs primaire, secondaire et des services, s'impose.

Concernant le secteur primaire, le taux de croissance moyen prévu durant la période est de 6% en termes réels. Il est attendu que le secteur, notamment l'agriculture, tire le plus grand parti des grands projets structurants, identifiés à la suite des barrages de DIAMA et MANANTALI, ainsi que de la mise en place d'un cadre favorable à l'initiative privée avec la révision de la loi foncière dans le sens d'une privatisation de l'accès à la terre. En outre, seront renforcées la modernisation des systèmes de production et la facilitation de l'accès au crédit.

Le secteur secondaire, notamment le secteur agro-industriel et d'extraction, constituera l'un des secteurs prioritaires de l'économie sénégalaise au cours de la période. Il sera le moteur de la relance en raison essentiellement des gains de compétitivité tirés de l'amélioration permanente de l'environnement de production. En conséquence, un mouvement important d'investissement, une densification et une diversification du tissu industriel en réponse aux mesures de promotion des PME/PMI sont attendus. Le secteur va croître globalement en moyenne de 12% en termes réels.

Enfin, la croissance du secteur tertiaire, liée à l'évolution de la sphère réelle, bénéficiera de la bonne tenue du secteur du tourisme, des investissements dans le secteur des transports et de la promotion de Dakar comme centre international de services. Le taux de croissance moyen sera de l'ordre de 9% en termes réels.

Cette croissance moyenne forte et soutenue au cours de la période de 9% s'effectuera avec un taux d'inflation annuel moyen, mesuré par le déflateur du PIB, de l'ordre de 2%.

Le volume d'investissements nécessaire est élevé et devra croître à un rythme soutenu grâce au secteur privé. Pour s'inscrire dans le profil des projections, l'économie devrait :

- éviter que les gains de la dévaluation ne soient résorbés par l'inflation ;  
arriver, à l'instar de  
communautés européennes  
l'économie  
restaurer à tout prix la crédibilité financière pour pouvoir drainer les financements nécessaires aux investissements ;

III. INST - mettre le secteur privé au centre de la bataille pour la compétitivité, c'est à dire pousser le secteur privé national à se moderniser et s'ouvrir à toutes les formes d'investissements étrangers, pourvu qu'elles apportent des points à la croissance.

Elle, par ailleurs, les deux étapes principales du IX<sup>e</sup> Plan diffèrent par le poids donné aux secteurs économiques et à chaque type d'investissement. Ces étapes renvoient chacune à un modèle de croissance défini par l'importance accordée aux facteurs d'accumulation ou aux facteurs d'innovation.

La croissance soutenue de notre économie dépendra, donc, de notre aptitude à tirer parti des nouvelles possibilités créées par l'émergence d'un cadre nouveau pour les échanges en nous attaquant de front aux rigidités qui caractérisent les structures de production, de commercialisation et les pesanteurs culturelles. La forte progression d'une production diversifiée devra s'accompagner de l'amélioration de la qualité des produits.

Le secteur privé doit de plus en plus être impliqué tant dans la formulation que dans la mise en oeuvre des politiques. Il s'agit pour l'Etat de renforcer les cadres de concertation avec le secteur privé.

Enfin, notre pays doit se donner les moyens de tirer profit des opportunités offertes par la coopération et l'intégration régionales. Pour y arriver, il importe de diversifier et de renforcer nos moyens de communication pour mieux accompagner les réformes structurelles de l'économie.

### III. INSTRUMENTS D'EXECUTION ET DE SUIVI DU IX<sup>ème</sup> PLAN

La partie IV décrit les modalités de suivi et d'exécution du Plan. Elle porte sur les instruments d'exécution qui sont de nature à garantir une mise en oeuvre réussie du IX<sup>e</sup> Plan.

Chaque Loi-Plan tente durant les six années de sa mise en oeuvre, de réaliser les inflexions devant conduire aux axes stratégiques et les orientations stratégiques du Plan constituent la trame menant au reversement de tendance.

Les orientations stratégiques sont des repères assurant la convergence de toutes les politiques économiques et sociales vers la réalisation des objectifs globaux de moyen terme. Le programme triennale d'Investissement et d'Actions Publics ( PTIAP ) est l'instrument d'exécution du Plan d'orientation . A cet effet, six PTIAP seront élaborés durant la période de mise en oeuvre du Plan.

Sur la base des orientations stratégiques , les politiques sectorielles vont définir de manière plus opérationnelle , l'ensemble des mesures et actions à mettre en oeuvre durant la période du IX<sup>e</sup> Plan. La cohérence globale des approches sectorielles est assurée par les Perspectives Triennales Glissantes qui constituent la première étape d'élaboration du PTIAP dont la première année est le Budget Consolidé des Investissements qui est en cohérence avec le Budget de Fonctionnement.

Le rôle des Perspectives Triennales Glissantes est de donner un éclairage macro-économique actualisé afin de traduire en actions opérationnelles les orientations stratégiques du IX<sup>e</sup> Plan. Elles sont en fait une interprétation annuelle de la Loi-Plan qui veille à ce que les ajustements rendus nécessaires par la conjoncture maintiennent les actions de l'Etat dans la trajectoire du scénario de sortie. Les Perspectives Triennales déterminent l'ensemble des mesures, réformes et actions notamment le volume d'investissement nécessaire à la réalisation des objectifs de croissance.

Elles servent de cadre de cohérence entre les réformes économiques et la programmation des investissements d'une part, et entre les contraintes budgétaires et la programmation d'autre part. Leur élaboration doit traduire le caractère itératif de la planification entre le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan (coordination et définition de la stratégie macro-économique) et les Ministères Techniques (politiques et programmes sectoriels, identification et préparation des projets).

## Développement Durable Comment?

Quelle conclusion  
prendre en charge  
modalités à long  
manière dont il s'y prend  
il y a un type de mécanisme  
peut contribuer à la réalisation d'un tel but.

Réflexions de Anne M. Williams  
(suite)

On parle beaucoup du manque de durabilité des efforts de développement. L'on note que malgré plus de 30 années de développement en Afrique, le paysage est jonché de projets de développement avortés et les environnements économiques, politiques et sociaux semblent empirer. Avons-nous tiré des enseignements des 30 années passées? Comment ces enseignements peuvent-ils être appliqués aux efforts actuels de développement?

### Enseignements tirés

1. Une participation réelle du pays à son propre développement est essentielle. L' "appropriation" du processus et du produit est essentielle à tous les niveaux, de la base aux échelons les plus élevés du pouvoir. L'appropriation s'entend à la fois en termes attitudeux et financiers.
2. Sans une telle appropriation, les conditions, programmes et projets imposés par le bailleur de fonds ne peuvent réussir que si le bailleur de fonds est présent en force.
3. Même avec l'appropriation, la création d'un mode de fonctionnement basé sur la dépendance engendre l'échec dès le départ du bailleur de fonds.
4. Le développement est un processus à long terme; les résultats ne portent pas leur fruit immédiatement.

Quelle conclusion tirer de ces enseignements? Un peuple doit prendre en charge son propre développement en créant les modalités à long terme qui lui permettront de le faire. La manière dont il s'y prend dépendra de beaucoup de facteurs, mais il y a un type de mécanisme qui existe à l'heure actuelle et qui peut contribuer à la réalisation d'un tel but.

### *Un Fonds de Développement capitalisé*

Le statut juridique d'un tel fonds peut varier, c'est-à-dire qu'il peut être un fonds fiduciaire, une fondation, etc. Mais l'idée est qu'il soit un fonds "public" indépendant, hors du contrôle gouvernemental ou politique, qui fournisse des fonds à un secteur donné pour des activités de promotion du développement de ce secteur.

Une consultation récente à Kampala en Ouganda, sous les auspices de la Fondation Dag Hammarskjold et de l'Association Africaine des Administrateurs et Managers Publics (AAPAM) a développé ce concept de façon plus approfondie. Les documents de cette consultation seront bientôt disponibles.

Il faut noter que dans des pays aussi différents que l'Équateur, les Philippines et le Portugal, de tels fonds ont été mis en place avec succès.

## ***Élaboration de la Stratégie de l'USAID/Sénégal pour les années 1998 à 2006***

L'USAID/Sénégal fonctionne en ce moment selon une stratégie pour des activités allant de 1992 à 1997. Cette stratégie quinquennale a été élaborée avant la dévaluation et d'autres réformes structurelles en cours de réalisation au Sénégal. Comme devrait l'être toute stratégie, elle a été revue et partiellement modifiée. Les principes de la réingénierie ont été appliqués et un consensus plus large réalisé.

L'USAID/Sénégal est à présent en train d'élaborer la prochaine stratégie qui va durer de 1998 à l'an 2006. L'objet du présent document est d'esquisser plusieurs principes qui vont guider la méthodologie d'élaboration de cette stratégie. Reconnaissant qu'elle aura besoin de l'assistance et de la coopération de tous ses partenaires et clients, l'USAID/Sénégal souhaite être la plus informative possible dès le départ.

### ***A. Quels principes l'USAID/Sénégal souhaite-t-elle suivre?***

#### **1. Stratégie impulsée par les Sénégalais**

Cette stratégie doit répondre à la vision et aux demandes exprimées par les Sénégalais et à la situation (économique, politique et sociale) du Sénégal. En tant que telle, elle doit capter les opinions de toutes les couches de la société sénégalaise ainsi que les impératifs du gouvernement du Sénégal.

#### **2. Suivre les Impératifs des Etats-Unis**

L'USAID/Sénégal aura des ressources limitées et ne pourra pas tout faire partout. Ainsi, elle aura à focaliser et à concentrer ses ressources dans les domaines les plus importants pour les Etats-Unis et qui cadrent avec la vision sénégalaise susmentionnée. L'idée d'avantage comparatif sera très importante. Certaines contraintes de sources de financement, telles que les affectations ou les nouvelles initiatives, devront aussi être prises en compte.

#### **3. Coordination**

La coordination avec d'autres programmes, projets et entités (y compris d'autres bailleurs de fonds) sera essentielle. La complémentarité, la mobilisation de fonds et la prévention des duplications seront des procédures standard de fonctionnement.

#### 4. Leçons apprises

Trop souvent, nous n'avons pas tiré les leçons de nos erreurs du passé ou même de nos succès. Une attention particulière sera portée à ces leçons pour aider à élaborer une stratégie plus efficace. Des études rétrospectives sur la formation, la santé et l'agriculture sont réalisées ou en cours de réalisation. (voir plus bas).

#### 5. Partenariat

L'élaboration de cette stratégie doit s'effectuer conjointement avec tous nos partenaires et clients.

#### 6. Orientation sur l'Impact et les Résultats

Une stratégie sera élaborée pour obtenir des résultats mesurables dans les délais impartis. Ces résultats seront ceux qui cadrent avec les intérêts gérables de l'USAID et de ses partenaires.

#### 7. Durabilité

La durabilité a toujours été un problème dans les programmes et activités de développement. Cependant, non seulement les gens ne conçoivent pas ces programmes et activités en vue de leur durabilité, mais ne définissent pas non plus ce qu'ils entendent par durabilité. Notre stratégie aura la durabilité comme l'un de ses principes directeurs. La question de savoir comment obtenir cette durabilité fera l'objet de discussions séparées.

#### 8. Intérêts gérables de l'USAID

Comme noté ci-dessus, l'USAID ne peut tout faire. Elle ne peut non plus assumer la responsabilité totale de résultats qui requièrent les inputs et actions de beaucoup d'autres acteurs qu'elle ne contrôle pas. Comme pour la coordination et le partenariat, il doit y avoir des limites réalistes à ce que l'on espère voir s'accomplir durant la période de la stratégie.

#### 9. Engagement

Un engagement en faveur du processus de développement et des objectifs stratégiques sera recherché. Sans cet engagement ferme de la part de chacun, il ne sera pas possible d'obtenir des résultats.

## 10. Changement de Paradigmes

La stratégie sera élaborée dans un contexte de changement des vieux paradigmes sur le développement. Tous les modes traditionnels de percevoir le développement devront être remis en question, et de nouveaux modèles et méthodes recherchés.

### *B. Dans le cadre de ces principes, l'USAID/Sénégal utilisera la méthodologie suivante pour l'élaboration de sa stratégie:*

#### 1. Rechercher une Vision sénégalaise pour l'Avenir

En utilisant une diversité de méthodes, l'USAID/Sénégal travaillera à apprendre comment les Sénégalais perçoivent l'avenir du Sénégal - ce qu'ils veulent pour eux-mêmes et pour leurs enfants. Son Directeur formera une Équipe d'Excellence ("Dream Team") composée de penseurs sénégalais de divers backgrounds pour contribuer à ces réflexions. Parallèlement, il y aura des consultations sur l'avenir du Sénégal aux niveaux des villages, des communautés rurales et des régions. Sur la base de ces consultations, des groupes de réflexion seront formés pour approfondir les discussions sur certains secteurs.

#### 2. Études rétrospectives

L'USAID/Sénégal est en train d'entreprendre une série d'études rétrospectives pour tirer les leçons de ses efforts passés. Trois de ces études sont à présent achevées: une "histoire" générale de l'USAID/Sénégal, une étude d'impact de ses efforts de formation à long terme et une étude sur l'agriculture. L'étude rétrospective sur la santé est en cours de réalisation.

#### 3. Autres Études

L'USAID est aussi en train d'entreprendre une série d'études additionnelles dans les domaines macro-économique, du secteur privé, de l'agriculture, de l'éducation, de la santé/population, de la démocratie/gouvernance et du climat politique du Sénégal. Ces études ont été conçues de manière à prendre en compte des travaux déjà disponibles auprès de sources aussi variées que possible.

4. Consultations avec les Bailleurs de Fonds

Les consultations se poursuivront avec d'autres bailleurs de fonds tout au long du processus.

5. Séminaires/Ateliers

La stratégie finale sera élaborée suivant un processus interactif comprenant une série de séminaires et d'ateliers.

# CHANGER LES PARADIGMES ET PLUS ENCORE

6/11/96

Réflexions personnelles  
de

ANNE M. WILLIAMS

En poursuivant mes réflexions sur la façon dont le développement devrait se produire dans le Sénégal du 21ème siècle, je ne peux m'empêcher de penser que nous (USAID + autres bailleurs de fonds + partenaires + clients) avons besoin de repenser les "catégories" dans lesquelles nous plaçons les programmes et projets de développement. Traditionnellement, nous parlions en termes de secteurs: santé, agriculture, éducation, entreprise privée, etc. Nous avons parfois organisé ces "secteurs" en grands paquets, à savoir les infâmes projets de développement rural intégré, mais avons toujours maintenu les secteurs et leur verticalité au sein de ces paquets. Ou bien, au sein des secteurs, nous avons choisi des domaines spécifiques avec des projets spécifiques, à savoir la planification familiale, la riziculture, le reboisement, etc. Là encore, une approche verticale a été maintenue. Y a-t-il d'autres façons d'aborder la question? Si oui, quelles sont-elles, comment peuvent-elles être structurées, et comment peuvent-elles permettre d'éviter certains problèmes des approches actuelles?

Dans les présentes réflexions, je cherche à reculer les limites de ce vieux paradigme et à créer quelques nouveaux paradigmes. Bien qu'il soit possible que je ne réussisse pas totalement, j'espère que d'autres seront encouragés à suivre la voie que j'aie tracée et à "sortir des sentiers battus."

J'aimerais donc présenter six différentes approches de développement du Sénégal, basées sur les tendances démographiques actuelles, les tendances mondiales actuelles, les problèmes antérieurement identifiés par certains de nos partenaires et les changements intervenus dans la structure gouvernementale du Sénégal. Je ne crois pas que l'une quelconque de ces approches soit l'approche idéale, mais je crois fermement que notre stratégie finale doit traduire une autre manière de voir le développement, et comment nous devons tous répondre aux tendances et problèmes actuels.

## A. ACCENT SUR LA JEUNESSE (5-25 ans)

A cet égard, je note que plus de 50% de la population ont moins de 25 ans et cette tendance se poursuivra pendant quelque temps. La jeunesse constitue le groupe dont le poids pèsera le plus lourdement sur l'Etat en termes de besoins en soins de santé, en éducation et autres services. C'est elle qui va exiger

de nouveaux emplois au cours des 10 à 15 prochaines années; c'est aussi elle qui affectera le plus la stabilité et la bonne gouvernance du pays dans un avenir prévisible. Faut-il donc la cibler spécifiquement? Si oui, comment?

Supposons que ce que la jeunesse veut soit d'occuper la place qui lui revient de droit dans le Sénégal du futur, en tant qu'adultes bien formés, pleinement employés et en bonne santé. Supposons que le Sénégal soit plus urbanisé, soit intégré à l'économie mondiale (c'est-à-dire ne soit pas marginalisé), continue d'être un pays démocratique et d'être pleinement intégré dans les inforoutes. Quel type de stratégie permettrait de traiter la question de l'intégration pleine et entière de la jeunesse dans ce Sénégal du futur?

Un axe pourrait être l'emploi, dans divers domaines, englobant aussi bien le secteur public que le secteur privé (formel et informel). Cet axe pourrait, de toute nécessité, être aussi bien vertical qu'horizontal, c'est-à-dire aller de l'éducation, l'alphabétisation, l'apprentissage, à la création de grandes entreprises ou à des emplois dans celles-ci, en passant par la création de micro-entreprises. Cet axe pourrait traiter le problème de l'emploi aussi bien en zones urbaines que rurales, y compris dans l'agriculture, la gestion des ressources naturelles, l'artisanat, etc. Le crédit et la gestion pourraient aussi être ciblés.

Deux autres aspects pourraient inclure les questions de santé et de démocratie/gouvernance. Même le sport et les arts pourraient jouer un rôle. Chacun de ces aspects constituerait des paquets "intégrés" d'activités ciblant la jeunesse urbaine et rurale dans l'ensemble du pays. Nos clients seraient la jeunesse, nos partenaires des secteurs public et privé, les parents, les enseignants et les ONG qui ciblent la jeunesse.

## **B. ACCENT SUR L'URBANISATION**

L'Etude sur les Perspectives à Long Terme de l'Afrique de l'Ouest ("West African Long Term Perspective Study -WALTPS") note que, dans les 20 prochaines années, l'Afrique de l'Ouest sera de plus en plus urbanisée, formant une conurbation le long de la côte, avec une forte densité de population à l'intérieur de cette conurbation. Le document filmé du projet RAPID sur le Sénégal indique que le Sénégal sera urbanisé à plus de 60% avec 1/3 de sa population concentré dans les régions de Dakar et de Thiès.

Cette urbanisation rapide et continue pose de nombreux problèmes de développement pour le pays, notamment en termes de services de base (éducation, santé, eau, électricité, téléphone), de logement, d'évacuation des eaux, de routes, de transport urbain, d'emploi et de pollution. L'on peut s'attendre à une augmentation du crime et de la violence si beaucoup de ces

problèmes ne sont pas traités ou bien gérés. Les problèmes de gouvernance, notamment de corruption, seront importants.

Contrairement à ce que beaucoup de Sénégalais croient encore, il est peu probable que cette tendance s'inverse d'elle-même et que les ruraux restent ou retournent chez eux en milieu rural. Cependant, si l'on mettait l'accent sur le développement des villes secondaires, la pression exercée sur la capitale, Dakar, pourrait diminuer.

Quelle serait ou devrait être la forme d'une stratégie d'urbanisation? Un axe possible pourrait être le développement de "villes sénégalaises du futur qui soient gérables et gérées." L'on pourrait d'abord mettre l'accent sur la gestion urbaine dans toutes ses manifestations, notamment fiscales. Les liens entre les secteurs public et privé dans des domaines tels que l'éducation, la santé, le ramassage des ordures, la pollution, l'électricité et l'eau, pourraient être ciblés.

La génération d'emplois soulève différentes questions et posent différents problèmes. Faudrait-il cibler la population urbaine pour le développement effectif de la micro-entreprise? Ou bien devrait-on se concentrer sur la création d'un "environnement" pour l'emploi en milieu urbain? Qu'est-ce-à-dire dans l'un et l'autre cas? Devrait-on créer des "centres secondaires d'opportunité urbaine" - hors de Dakar? Comment, avec qui, etc.?

Le logement constitue un autre problème. Devrait-on ou pourrait-on traiter le problème du logement en partenariat avec le secteur privé américain? En fait, je suggérerais que toute stratégie urbaine soit une opération conjointe entre l'USAID, le secteur privé américain, l'Association des Villes Jumelées et le Département américain du Commerce.

### C. ACCENT SUR LA DECENTRALISATION

La politique déclarée du Gouvernement du Sénégal est de décentraliser l'action gouvernementale, ce qui s'est traduit par de nouvelles lois sur la décentralisation. Celle-ci a de nombreuses implications en termes de ressources humaines, de gestion et de finances. Elle donne également à la démocratie et la gouvernance de nouvelles dimensions. Plusieurs bailleurs de fonds ont déjà reconnu ses potentialités et sont en train de financer certains de ses aspects. Mais pour qu'elle réussisse, un travail soutenu à la base sera nécessaire.

Un autre aspect de la décentralisation est le développement de poles alternatifs d'influence économique au Sénégal, aussi bien en zones urbaines que rurales. Ceci contribuerait à maintenir les populations hors de Dakar, dans d'autres zones du pays. A cet égard, l'on pourrait développer les liens entre

activités rurales et activités urbaines, particulièrement dans de nouveaux domaines de génération d'emplois.

Il y aurait plusieurs façons d'élaborer cette stratégie. L'une d'elles serait de commencer avec une ou deux régions pilotes telles que Ziguinchor, Kolda ou Tambacounda, et de travailler avec elles d'un bout à l'autre du processus. En ce qui concerne le secteur public, l'on pourrait travailler à la décentralisation de ses activités et services (santé, éducation, services sociaux, etc.) ainsi qu'à la gestion des ressources naturelles. En ce qui concerne le secteur privé, l'on pourrait mettre un accent particulier sur l'activité économique, les liens entre activités urbaines et activités rurales et les services publics et privés.

La question de la gestion financière des régions serait d'une importance cruciale, et nous mène dans le domaine global de la démocratie et de la gouvernance. Des questions telles que les responsabilités des élus comme des électeurs, pourraient être traitées, notamment en ce qui concerne la connaissance des droits des individus.

La démultiplication de cette approche ne peut se faire qu'avec le temps, par l'analyse des leçons apprises, etc. Une étroite coopération entre bailleurs de fonds serait absolument nécessaire pour éviter des comportements de recherche de rentes de la part des responsables locaux.

#### D. ACCENT SUR LES LIENS ENTRE DEVELOPPEMENT URBAIN ET DEVELOPPEMENT RURAL

Bien que le phénomène de l'urbanisation s'accroisse, la situation de l'actuelle base agricole pour l'économie et l'autosuffisance alimentaire ne saurait être ignorée. Une récente Etude de la Banque Mondiale a relevé la très faible rentabilité des investissements des bailleurs de fonds dans l'agriculture au cours des vingt dernières années. Il est certain que la production agricole baisse au même rythme que la dégradation de l'environnement. Pourtant, tout le monde reconnaît que les investissements agricoles continueront d'être importants pour le Sénégal. La question est donc de savoir comment procéder différemment pour rendre le secteur agricole plus performant et efficient.

Une suggestion serait de reconnaître les liens entre développement rural et développement urbain, particulièrement la chaîne commercialisation et transformation, et de planifier une stratégie autour de ces liens et cette chaîne. Si l'on observe les domaines allant des pistes de production aux systèmes d'information sur les marchés, en passant par le crédit, les activités génératrices de revenus, les problèmes d'intrants (ex. l'engrais), on se rend compte que l'on pourrait travailler au

renforcement du développement agricole dans un contexte en mutation. La diversification agricole, la tenure des terres, la gestion des ressources naturelles (GRN) et d'autres questions pourraient être aussi bien traitées. D'autres questions telles que le développement de produits de substitution au charbon de bois, la plantation de bois de village, la mise au point de nouvelles méthodes culturelles, etc., pourraient aussi être traitées.

La production agricole pour les zones urbaines pourrait constituer le principal objectif, mais les exportations au niveau régional pourraient aussi être un autre objectif.

Pour tout cela, une étroite coordination entre les bailleurs de fonds, ou le traitement des questions de politique, seront nécessaires.

#### E. ACCENT SUR LA GOUVERNANCE

Comme je l'ai déjà dit ailleurs, l'Afrique est confrontée à un "climat de corruption" qui peut gravement entraver, sinon détruire, tout acquis de développement obtenu à ce jour. Si nous ne commençons pas à le traiter sérieusement, nous risquons de perdre nos investissements. Le Sénégal n'a pas échappé à ce fléau. Avec la décentralisation, les possibilités de corruption sont exponentielles.

Ce problème peut être traité en mettant l'accent sur la gouvernance dans tous ses aspects: bonne gouvernance, petits noyaux de cadres performants, système judiciaire averti, mise en vigueur effective de la législation existante sur la corruption, développement d'une plus grande "transparence" dans tous les aspects de l'administration, etc. Le secteur privé doit aussi être perçu comme jouant un rôle positif dans divers contextes.

L'un des moyens de traiter ces problèmes de gouvernance serait de trouver des "modèles" à divers niveaux dans l'ensemble du pays, et de travailler avec eux pour améliorer leur action. Ces modèles pourraient se trouver à n'importe quel niveau: structures sanitaires régionales, commune, communauté rurale, etc.

Un autre moyen serait de les intégrer franchement dans toute activité que nous entreprendrions, en en faisant un objectif général ou transversal dont tous les autres objectifs se nourriront. Ainsi, cet objectif stratégique ne serait pas isolé, mais ne serait pas non plus qu'un "objectif d'opportunité."

#### F. ACCENT SUR LE 21ème SIECLE

Que faudrait-il pour que le Sénégal entre pleinement dans le 21ème siècle? Le Sénégal doit pouvoir s'adapter au nouveau monde,

celui des autoroutes de l'information, des échanges régionaux et internationaux, des réponses rapides aux différentes exigences économiques, du génie génétique, de la recherche de vieilles solutions aux nouveaux problèmes. Dans ce monde, la connaissance sera la nouvelle source du pouvoir, plus exactement la connaissance et la capacité de l'utiliser rapidement et efficacement.

De quels outils le Sénégal aura-il besoin pour travailler dans ce nouvel environnement?

1. Les télécommunications partout - des ordinateurs dans chaque école;
2. De bons systèmes et réseaux de transport intérieur et régional;
3. Des systèmes administratifs rationnels;
4. Une capacité de recherche permettant d'utiliser et de rentabiliser la technologie;
5. Une économie libéralisée avec un secteur privé souple et performant;
6. La volonté politique de réaliser des changements "environnementaux" efficaces en termes de gouvernance et de structure juridique de celle-ci.

Dans cette stratégie, l'accent serait nécessairement mis sur "l'ultra-moderne." La raison en serait l'avantage technologique des Etats-Unis ainsi que le fait que les autres bailleurs de fonds s'occuperaient des aspects plus "traditionnels" du développement. Un accent particulier pourrait être mis sur les "inventions" des Sénégalais, leur valorisation, exploitation, brevet, etc. Seules les activités visant à "l'entrée du Sénégal dans le 21ème siècle" seraient financées.

Cette stratégie pourrait être urbaine, rurale, ou située partout ailleurs, être de haute ou faible technologie, orientée sur les étudiants, les chercheurs, les femmes, etc. L'accent serait mis sur la formation aux technologies modernes, par exemple, la recherche génétique de pointe dans l'agriculture ou sur le SIDA. Les concours entre étudiants seraient encouragés. L'accent pourrait aussi être mis sur le développement d'applications pratiques aux fins de génération de revenus.

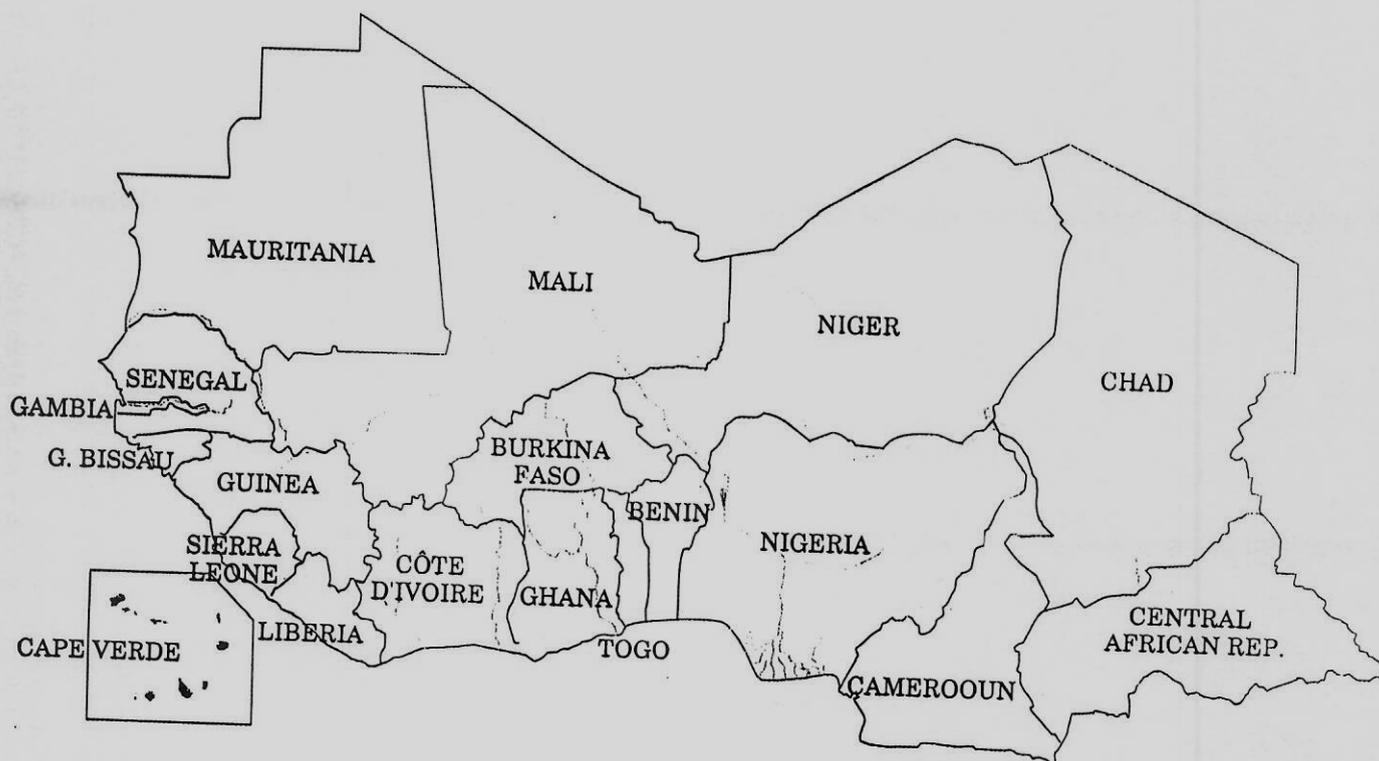
**CONCLUSION**

Ces quelques possibilités rapidement esquissées pour les besoins de l'élaboration de notre prochaine stratégie, visent à stimuler notre réflexion au cours des deux prochaines années. A cet effet, vos commentaires sont les bienvenus.

**West Africa Long Term Perspectives:  
regional opportunities and Policy Issues**



**Perspectives à long terme en Afrique de l'Ouest:  
une réflexion régionale  
sur les politiques de développement**



*The team of the West Africa Long Term Perspective study*  
*L'équipe de l'étude des perspectives à long terme en Afrique de l'Ouest.*

*The study was directed by - L'étude a été dirigée par : Jean-Marie Cour*

*Coordination :*

*Mahamane Brah, Chérif Seye, Jean-Marc Pradelle*

*Regional Team - Equipe régionale :*

*Serge Snrech, John Igué, Jean-David Naudet, Benoit Ninnin, Michel Arnaud*

*Mukanda Bantu Kalasa*

*Consultants :*

*J.B. Abdan, D.J. Abin, K. Adarkwa, S.D Addo, V. d'Agostino, A.F Arye, J.E. Bannermann, Z.A. Bonat, L. Bossard, G. Bolche, A. Bourgi, M. Dème, O. Diallo, S. Diarra, M. Diouf, J.J. Gabas, M.C. Diop, M. Diop, E. Fall, I. Jibrin, E. Kaboré, V. Leclercq, M. Mamman, A. Memoh, S. Nabila, K.A. Ninsin, C. Obi, A. Olukoshi, A.C. Onwumerobi, R. Pons, M. Postel, B. Sanogo, B. Sacko, N.K Sowa, P. Weiss.*

*Secretariat :*

*John Noonan*

*The team benefitted from the advise and experience of Anne de Lattre throughout the duration of the study.*  
*Anne de Lattre a fait bénéficier l'équipe de ses conseils et de son expérience tout au long de l'étude.*

## Foreword

---

The West Africa Long Term Perspective Study (WALTPS) is a new reading of West Africa's performance over the last thirty years and prospects for change and development for the thirty years to come. It reveals strong evidence that the seeds of innovation, labor specialization and entrepreneurship are initiating a process of structural transformation in the region. The WALTPS is not a prescriptive study, particularly for individual nations, although its authors do suggest some policy and operational implications that might be examined by West African governments and aid agencies. This document summarizes some of these ideas.

The WALTPS examines the spatial dimensions of population dynamics and their impact on economic and social change. The emphasis on people and changing settlement patterns arises from the fact that between 1960 and 2020 the population of West Africa will have increased fivefold, even with the most optimistic assumptions of increased contraceptive use. This unprecedented demographic explosion is accompanied by another major change: exposure to the world economy that began after World War II and became particularly significant following independence.

These two shocks will have far-reaching effects on all aspects of the region's economies and societies. Moreover, West Africa's population distribution will be radically altered with urban populations increasing by a factor of twenty over the same period. Population growth, migration and changing settlement patterns greatly influence economic, political, social, and institutional forms of organization. The study shows that, contrary to conventional wisdom, the people of West Africa are actively producing, consuming, trading and accumulating capital in a way that is significantly underestimated by national accounts. One of its objectives has been to gain a more accurate understanding of the real economy of the West Africa region, the economy which provides the basis for people's livelihoods.

Club du Sahel Secretariat

## Introduction

---

L'étude des perspectives à long terme en Afrique de l'ouest (WALTPS) propose une nouvelle lecture des performances de la région au cours des trente dernières années et des perspectives de changement et de développement pour les trois décennies à venir. Elle met en évidence les germes d'innovation, de spécialisation des activités économiques et d'entrepreneuriat qui amorcent d'ores et déjà une transformation structurelle de la région. L'étude n'a pas de vocation prescriptive, en particulier au niveau national, même si ses auteurs avancent certaines recommandations et orientations stratégiques qui pourraient être examinées par les gouvernements ouest-africains et les agences d'aide. Le présent document résume certaines de ces idées.

L'étude WALTPS analyse les dimensions spatiales des évolutions du peuplement et leur impact en termes de changements économiques et sociaux. L'accent porté sur la population et les évolutions du peuplement est motivé par le fait que, entre 1960 et 2020, le nombre d'Africains de l'ouest aura été multiplié par cinq, même dans l'hypothèse optimiste d'une augmentation de l'utilisation des moyens de contraception. Cette explosion démographique sans précédent se double d'un autre changement majeur : l'insertion de la région dans l'économie mondiale qui, déjà perceptible au lendemain de la seconde guerre mondiale, est devenue particulièrement forte après les indépendances.

Ces deux chocs auront des effets prolongés sur les économies et les sociétés ouest-africaines. En particulier la distribution de la population subira de profondes modifications, le nombre d'urbains devant être multiplié par vingt au cours de la même période. La croissance démographique, les migrations et les dynamiques de peuplement influent considérablement sur les formes d'organisation économiques, politiques, sociales et institutionnelles. Dans ce contexte, l'étude montre que, contrairement à une idée généralement admise, les Africains de l'ouest produisent, consomment, échangent et accumulent du capital dans des proportions qui sont largement sous-estimées par les comptes nationaux. L'un de ses objectifs a été de cerner avec plus de précision cette économie réelle qui détermine l'activité et le mode de vie des populations de la région.

Secrétariat du Club du Sahel

## *Table of contents*

---

### **Population growth, transformation of settlement patterns and their consequences on West African societies**

- p. 4 The region is more and more urban
- p. 6 The regional economy is undergoing transformation
- p. 8 Agriculture is becoming increasingly market-oriented
- p. 10 Potential for regional market integration is significant
- p. 12 Vibrant local economies are developing around an increasing number of towns
- p. 14 Growing competition within West African societies

### **External assistance can help improve the conditions under which these changes occur**

- p. 16 Encouraging the free circulation of people and goods
- p. 18 Investing in regional infrastructure
- p. 20 Supporting decentralization
- p. 22 Investing in education and the exchange of information
- p. 24 Committing to long-term assistance
- p. 26 Anticipating crises

## *Table des matières*

---

### **Les conséquences de la croissance démographique et des transformations du peuplement sur les sociétés ouest-africaines**

- p. 4 La région est de plus en plus urbaine
- p. 6 L'économie régionale se transforme
- p. 8 L'agriculture se connecte au marché
- p. 10 Le potentiel d'intégration régional par les marchés est significatif
- p. 12 Des économies locales dynamiques se développent autour de villes de plus en plus nombreuses
- p. 14 Les sociétés ouest-africaines entrent dans l'ère de la compétition

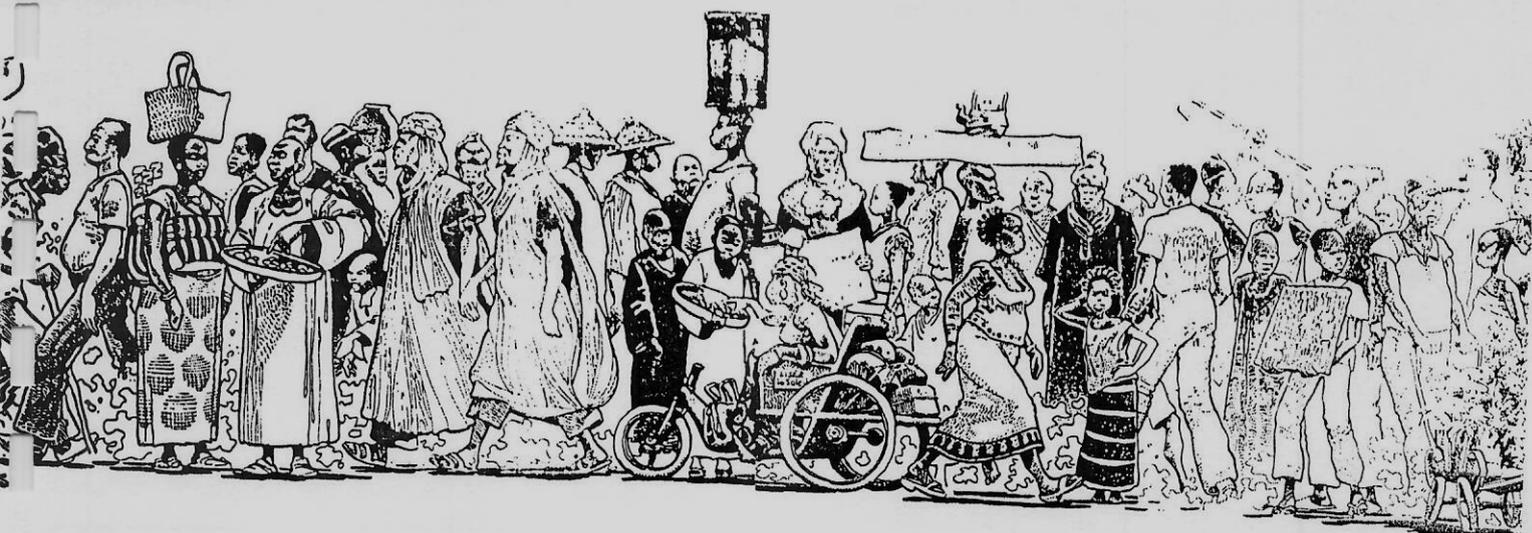
### **L'assistance extérieure peut contribuer à améliorer les conditions dans lesquelles ces mutations sont en train de s'opérer**

- p. 16 Favoriser la libre circulation des hommes et des biens
- p. 18 Investir dans les infrastructures régionales
- p. 20 Soutenir la décentralisation
- p. 22 Investir dans l'éducation et la circulation du savoir
- p. 24 Engager un partenariat de long terme
- p. 26 Anticiper les crises

**Population growth,  
transformation of settlement patterns and their  
consequences on West African societies**

---

**Les conséquences de la croissance  
démographique et des transformations  
du peuplement sur les sociétés ouest-africaines**



### The region is more and more urban

The population of West Africa has increased from some 45 million in 1930 to 87 million in 1960, and 220 million in 1995. It is likely to reach 430 million by 2020. The latter figure is at the low end of the range of generally accepted projections and allows for the impact of the AIDS pandemic. The proportion of town-dwellers has increased from 4% in 1930 to 14% in 1960, and 40% in 1990; it is likely to exceed 60% by 2020. Urbanization gives rise to the emergence of a diversified network of cities. The number of urban centers of over 100,000 inhabitants rose from 12 in 1960 to 90 in 1990, and the number of towns with more than 5,000 inhabitants rose from 600 to 3,000 over the same period of time. Despite the rise in the urban population, the rural population grew by 60% from 1960 to 1990 and is projected to continue to rise for at least two decades.

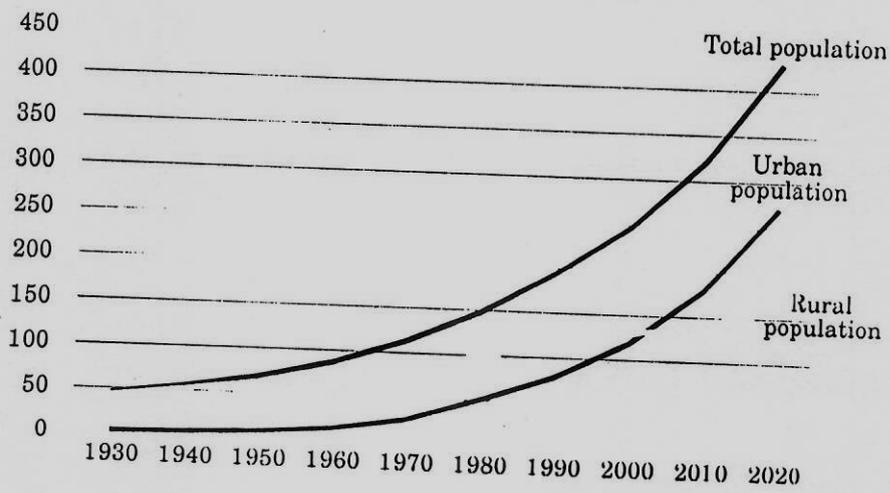
In four generations, therefore, West Africa's total population will have grown tenfold and its urban population one-hundredfold. Population growth, migration and urbanization have had and will continue to have a significant impact on all aspects of development in the region.

### La région est de plus en plus urbaine

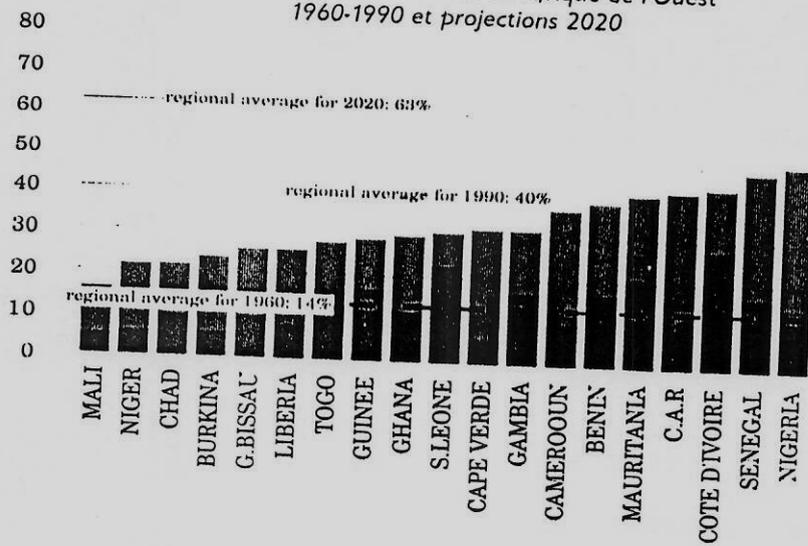
La population de l'Afrique de l'ouest est passée d'environ 45 millions de personnes en 1930 à 87 millions en 1960, et 220 millions en 1995. Elle atteindra probablement 430 millions d'habitants en 2020. Cette hypothèse, retenue par l'étude, se situe en bas de la fourchette des projections généralement admises et tient compte de l'impact de la pandémie du SIDA. La proportion d'urbains est, quant à elle, passée de 4% en 1930, à 14% en 1960, 40% en 1990; elle dépassera sans doute 60% en 2020. Ce phénomène d'urbanisation fait apparaître un réseau diversifié de villes : le nombre de centres urbains de plus de 100 000 habitants est passé de 12 en 1960 à 90 en 1990 cependant que le nombre d'agglomérations de plus de 5 000 habitants passait de 600 à 3 000. En dépit de la croissance des villes, la population rurale a augmenté de 60% entre 1960 et 1990 et continuera de croître pendant encore au moins deux décennies.

En l'espace de quatre générations, la région aura donc vu sa population totale multipliée par dix et sa population urbaine par cent. Le phénomène est d'une telle ampleur qu'il a joué et continuera à jouer un rôle déterminant dans tous les secteurs du développement de la région.

Regional population, in millions, 1930-2020  
 Population régionale -en millions, 1930-2020



Evolution of urbanization in West Africa:  
 1960-1990 and 2020 projections  
 Evolution de l'urbanisation en Afrique de l'Ouest  
 1960-1990 et projections 2020



## The regional economy is undergoing transformation

It was mainly the urban "informal" sector that absorbed the over 65 million new town-dwellers between 1960 and 1990. As soon as an activity produced enough income to do more than satisfy basic needs for housing, clothing and food, it was "shared" to provide work for a new migrant. Extensive growth with low and stagnant productivity was thus preferred over more intensive working methods. This form of work-sharing explains, in part, the close correlation between economic growth and urbanization. The economic boom of the 1970s corresponded to an urban growth rate of 7% a year, whereas with the recession lasting most of the recent decade, there has been a growth rate of only 4.5%. Future urban growth rates may change somewhat relative to the macroeconomic environment, but are unlikely to exceed 4 to 5 percent, as changes in the relative importance between the rural and urban populations induce a structural slowdown in the pace of urbanization. The study suggests that, as migratory pressure eases, the "informal" sector will increasingly be made up of competitive enterprises that are more productive and professional. This hypothesis is supported by early signs in major cities of enterprises of this sort in construction, processing, information and services.

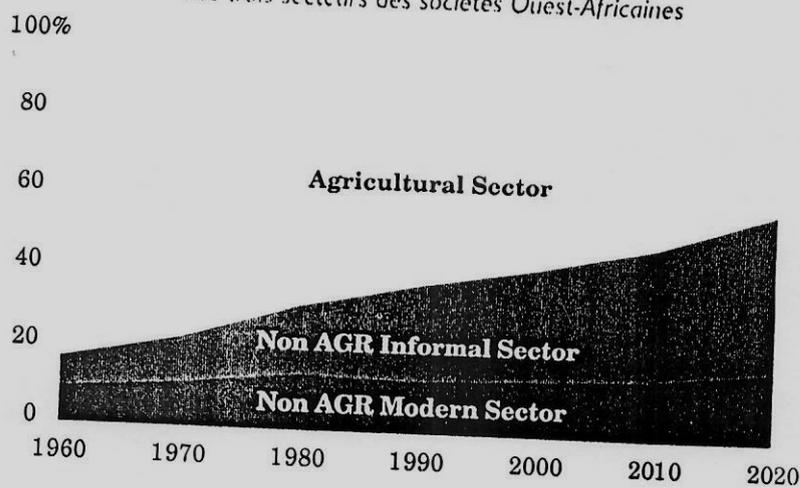
Since 1980, the informal sector has been the main employer and it will continue to be so in the future, even though the modern sector accounts for 80% of non-farm value added. But the simplistic division of urban employment into modern and informal sectors is gradually losing its relevance: a new class of entrepreneurs emerging from this informal sector will determine, to a large extent, the economic future of the region.

## L'économie régionale se transforme

C'est pour l'essentiel le développement du secteur "informel" qui a permis l'accueil de plus de 65 millions de nouveaux urbains entre 1960 et 1990. Lorsqu'une activité dégage des revenus dépassant la satisfaction des besoins élémentaires -se loger, se vêtir, se nourrir- elle est aussitôt "divisée" pour donner du travail à un nouveau migrant. Ainsi, une croissance extensive, marquée par une productivité faible et stagnante, a-t-elle été préférée à des modes plus intensifs de travail. Cette forme de partage du travail explique en partie la nette corrélation entre croissance économique et urbanisation ; le boom économique des années 70 s'est traduit par une croissance urbaine de plus de 7% par an, tandis que la crise de la dernière décennie a vu ce taux revenir à 4,5%. Pour l'avenir, les taux de croissance urbaine évolueront certes en fonction de l'environnement macro-économique ; il est cependant peu probable qu'ils dépassent 4 ou 5%, l'évolution du rapport entre populations urbaines et rurales induisant une diminution structurelle du rythme de l'urbanisation. L'étude suggère que la diminution de la pression migratoire permettra l'émergence d'entreprises fonctionnant sur l'idée de la compétitivité et évoluant vers une taille et une professionnalisation croissante au sein du secteur "informel". De telles évolutions sont déjà observées dans les grandes villes, dans les domaines du bâtiment, de la transformation mais aussi de l'information ou des services.

Le secteur informel est devenu depuis 1980 le principal pourvoyeur d'emplois urbains -même si les entreprises modernes assurent encore 80% de la valeur ajoutée non agricole- il le restera dans l'avenir. Mais la division simpliste de l'emploi urbain entre secteur moderne et secteur informel perd peu à peu de son sens : la nouvelle classe d'entrepreneurs qui se développe à partir de ce secteur "informel" déterminera, dans une large mesure, l'avenir économique de la région.

*The three sectors of West African societies*  
*Les trois secteurs des sociétés Ouest-Africaines*



Although the modern sector and farming have attracted most attention, the main change in the last thirty years has been the development of the informal sector, especially in the cities.

Tandis que les regards étaient braqués sur le secteur moderne et sur l'agriculture, la principale transformation des trente dernières années a été le développement du secteur informel, en particulier dans les villes.

## Agriculture is becoming increasingly market-oriented

The study found a strong correlation between rural population density, farm productivity and proximity to markets. Towns and cities are exerting an increasing influence on agricultural production in the surrounding rural areas. These increased economic opportunities are being seized by the rural population to overcome growing physical constraints, and to shift from extensive to more intensive farming. In the future, as the number of cities increases (agglomerations of over 100,000 inhabitants will increase from 90 to nearly 300 by 2020), food production will become a more fully commercial activity in a larger number of areas.

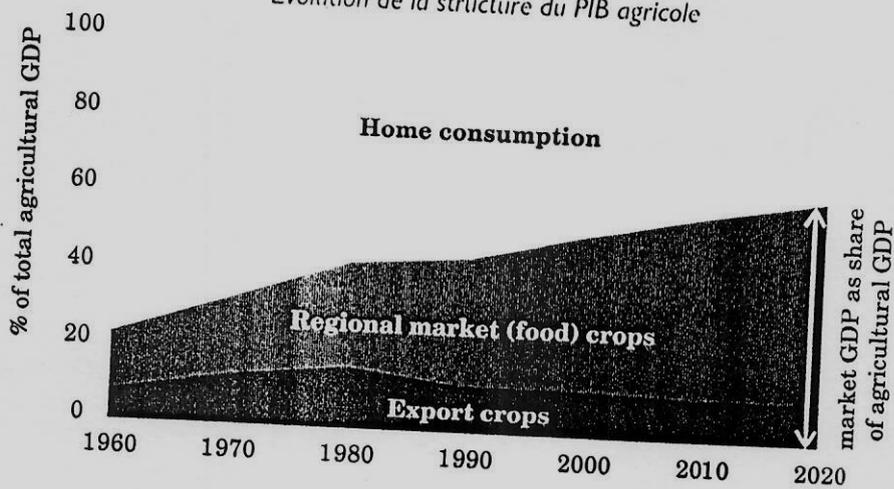
This will be a very multi-faceted evolution: on one hand, in areas already well connected to urban markets, a new class of entrepreneurial farmers is emerging, farming more intensively, with more sustainable methods and investing their own savings in increasingly market oriented ventures. These new entrepreneurs will be in the minority: it is estimated that 15% of farmers will produce over half of the region's basic food supply. Already, the growing markets in the region are calling for a more varied food supply and are giving rise to new niches for many small producers (vegetables, animal husbandry, dairy production...). Other remote areas might still find it difficult to sustain the productivity of soils and will remain prone to out-migration, unless effective methods of soil conservation, adapted to a weak market environment, can be found.

## L'agriculture se connecte au marché

L'étude met en évidence une forte corrélation entre la densité de la population rurale, la productivité agricole et la proximité des marchés urbains ; les villes exercent une influence croissante sur la production de leur hinterland rural. Ces opportunités commerciales croissantes sont saisies par les populations rurales ; elles leur permettent de surmonter les contraintes physiques et de passer d'une agriculture extensive à des modes de production plus intensifs. Dans l'avenir, avec la multiplication des villes de grande taille (on passe de 90 à près de 300 villes de plus de 100.000 habitants en 2020). La production vivrière devrait devenir une activité pleinement commerciale dans un nombre croissant de zones.

Mais l'évolution ne sera pas uniforme. D'un côté, dans les zones les mieux connectées aux marchés urbains, une nouvelle classe d'entrepreneurs agricoles émerge, travaillant de façon plus intensive -probablement plus durable- et investissant sa propre épargne dans des exploitations de plus en plus capitalistes. Mais ces nouveaux entrepreneurs resteront minoritaires ; on estime que 15% des agriculteurs capteront la moitié du marché vivrier régional. Par ailleurs, le marché régional en expansion exprime des demandes pour une diversité croissante de produits, créant ainsi de nouvelles "niches" pour de nombreux petits producteurs (maraîchage, élevage, production laitière...). Les zones les plus marginales devraient voir perdurer les difficultés à maintenir la productivité des sols et devraient continuer à être des zones d'émigration, sauf si des méthodes efficaces de préservation des sols dans un contexte commercial peu attractif sont mises au point.

Change in structure of agricultural GDP  
Evolution de la structure du PIB agricole



The share of output brought to market has increased steadily since 1960, first as export crops increased and then, even more, in the form of food crops.

La part de la production mise en marche a augmenté régulièrement depuis 1960, d'abord du fait des cultures de rente, puis de façon croissante du fait du vivier.

### The potential for regional market integration is significant

The regional market in West Africa is currently underdeveloped. West African intra-regional trade accounts for less than 15% of exports, whereas in Japan, intra-regional trade was 70% of exports shortly after World War II, and in South Korea, it accounted for 50% of exports in 1965. In addition to the region's "balkanization", part of the reason behind the poor intra-regional trade record is that demand has not been strong enough until recent years. Given anticipated population growth and the growing number of market centers, the increased concentration of demand will favor the expansion of local and intra-regional trade which could double in less than 10 years.

The nature of the emerging regional market is a significant opportunity that will, in turn, influence future settlement patterns. The areas that supply and provision dense market centers will increasingly spread across borders. Provided that transaction and marketing costs can be kept low, this boom in regional trade should improve the overall competitiveness of West African enterprises.

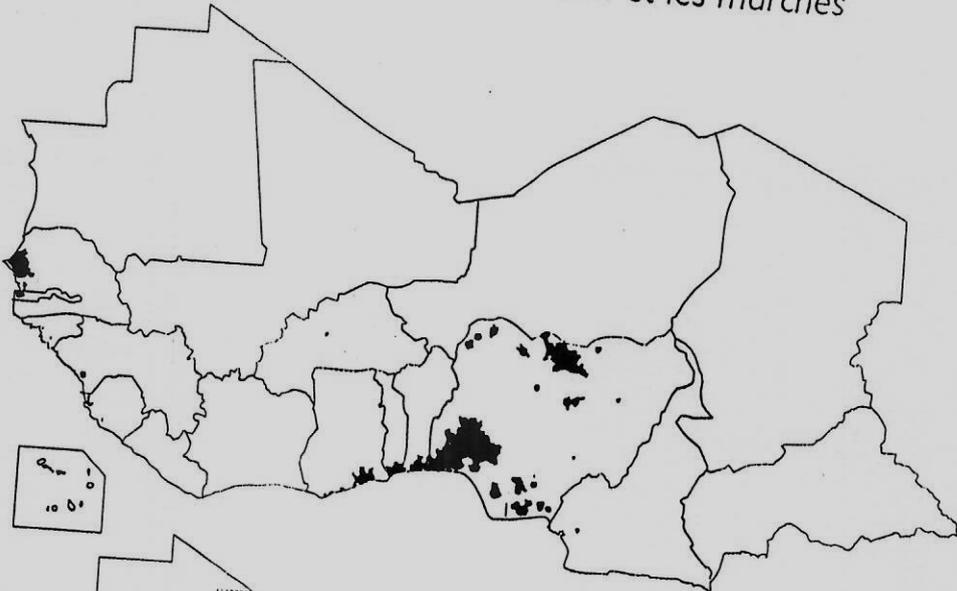
### Le potentiel d'intégration par les marchés est significatif

Le marché régional ouest-africain est actuellement anormalement faible : les échanges régionaux ne représentent que 15% au maximum des exportations contre 70% des exportations japonaises au lendemain de la seconde guerre mondiale et 50% des exportations coréennes en 1965. Cette situation s'explique en partie par la balkanisation de la région mais aussi par le fait que la demande était sans doute insuffisante jusqu'à un passé récent. Du fait de la croissance prévisible de la population et de l'augmentation du nombre de marchés urbains, la densification de la demande favorisera le développement des échanges locaux et intra-régionaux qui pourraient doubler en moins de 10 ans.

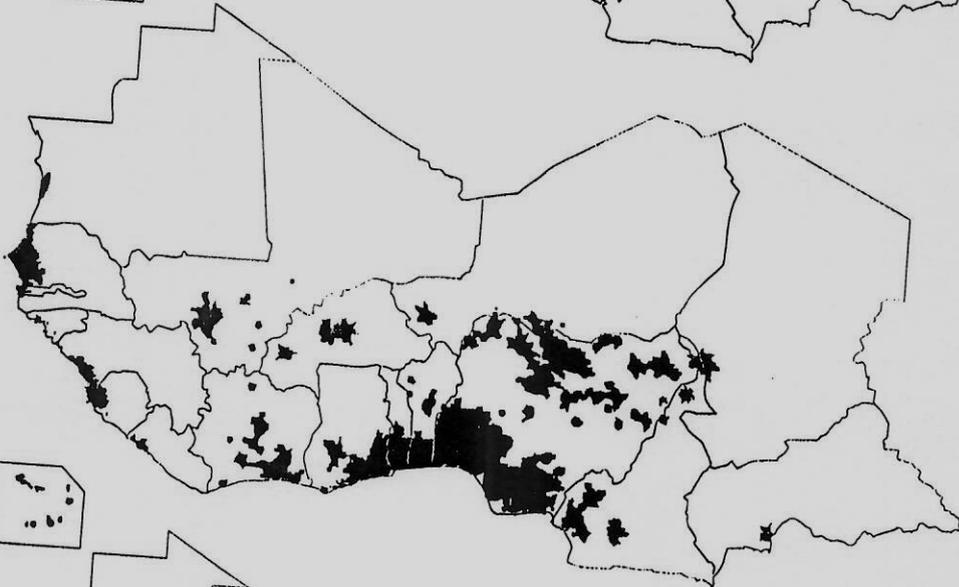
Cette dynamique des marchés régionaux constitue une opportunité significative qui, à son tour, influencera l'organisation du peuplement et l'on verra de plus en plus les zones d'approvisionnement naturelles des centres de population traverser les frontières. Si les coûts de transaction et de commercialisation peuvent être maîtrisés, ce fort développement du marché régional devrait permettre une amélioration globale de la compétitivité des entreprises ouest-africaines.

Relations between rural areas and market  
 Relations entre les zones rurales et les marchés

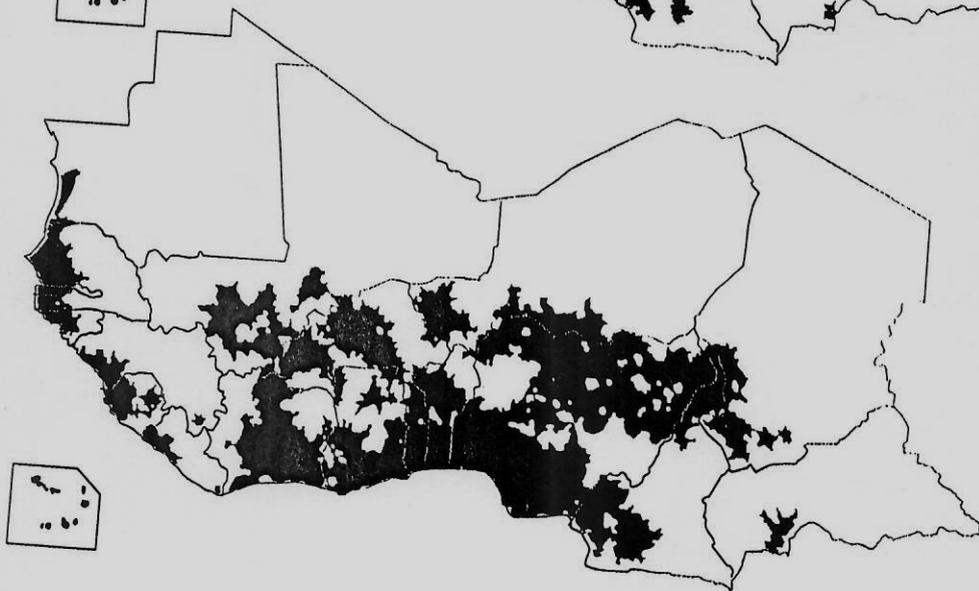
1960



1990



2020



The three maps show the intensity of interactions between towns and country, and its evolution over time. They provide a visual presentation of market catchment areas. Up to now, the main markets have remained separate. They only become strongly connected by the year 2020, by which time half of the region trade in food could originate the region.

Les trois cartes figurent les interactions ville-campagnes et leur évolution dans le temps. Elles fournissent une représentation visuelle des zones d'attraction des marchés. Jusqu'à présent, les grandes zones de marché sont restées séparées, elles ne se connectent fortement que, à la carte 2020. A cette époque, le moitié des échanges alimentaires régionaux pourraient être originaire de la région.

■ strong connection  
 ■ moderate to weak connection

### Vibrant local economies are developing around an increasing number of towns

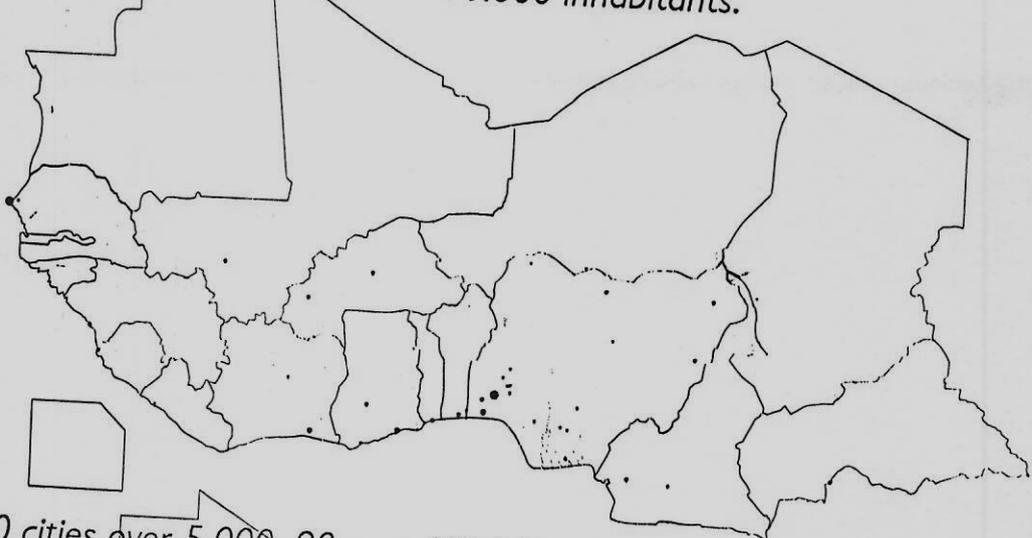
Changing settlement patterns, rising population densities and stronger market demand will create new opportunities for local economies consisting of towns and their rural surroundings. Urban Africa will be made up of not only capital cities, but also of a large number of urban centers that will have strong economic ties based on exchanges of labor, goods and services with their surrounding rural areas. A network of local economic areas will emerge - unheard of thirty years ago - ; and just beginning in countries like Nigeria. These "market watersheds" will cut across national borders in ways that will encourage economic growth.

12

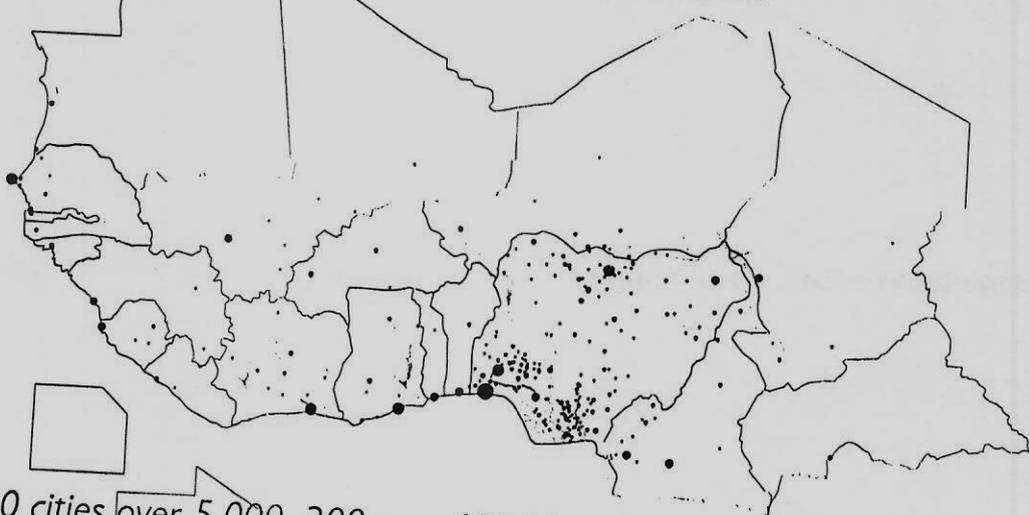
### Des économies locales dynamiques se développent autour de villes de plus en plus nombreuses

Les modifications du peuplement, l'augmentation des densités de population et de la demande sur le marché devraient créer de nouvelles opportunités pour les économies locales constituées par les villes et leur espace rural avoisinant. L'Afrique urbaine ne sera pas seulement celle des capitales, elle comprendra aussi un grand nombre de centres urbains reliés aux espaces ruraux par des échanges croissants de travail, de biens et de services. On devrait donc assister au développement de réseaux d'espaces économiques locaux - inconnus il y a trente ans - dont on observe déjà l'émergence dans certains pays, en particulier au Nigéria. Ces "bassins-versants commerciaux" ignoreront les frontières, créant ainsi de nouvelles opportunités de croissance.

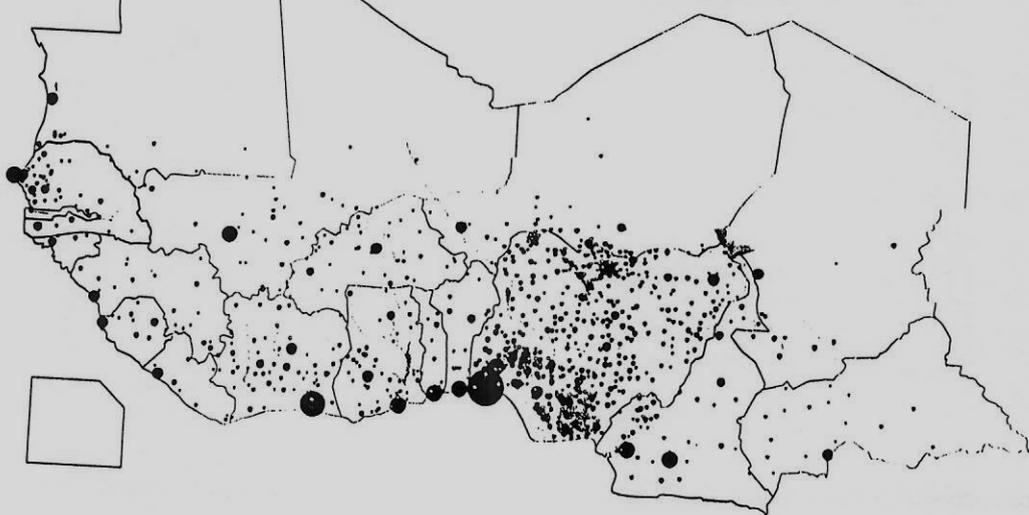
1960 : 600 cities over 5.000, 17 over 100.000 inhabitants.



1990 : 2.500 cities over 5.000, 90 over 100.000 inhabitants.



2020 : 6.000 cities over 5.000, 300 over 100.000 inhabitants.



## Growing competition within West African societies

West African economies and societies, influenced by their increased exposure to the outside world and rapid population growth in urban areas, are becoming more competitive. There is greater competition between locally-produced goods and imported goods due to both price and macro-economic policy factors. There is new competition within societies for the elements of production (especially land and water). Entrepreneurs are emerging, financial markets are appearing, and steps are being taken towards decentralization. These signs point to profound changes taking place in West African societies, which are moving from subsistence production and traditional forms of trade to market-oriented production and competitive trade, from traditional arbitration to the rule of law, from decision by restricted consensus to decision within an institutional framework. Soon, merit, talent and initiative will replace traditional social networks for finding one's way in society.

Economic and social competition will temporarily lead to a rise in imbalances within societies and among regions. The unavoidable social differentiation which will ensue from the increasingly competitive organization of society will be a source of potential conflict, and the institutions necessary to resolve issues and underpin the rule of law will be needed, recalling that progress in development is inherently conflictual but need not be violent. Entrepreneurs, both urban and rural, will defend their economic interests and gradually become more prominent in the decentralized management of villages and small towns. In larger towns, instead of a proper "working class", a growing class of entrepreneurs from the informal and intermediate sector are emerging. The current dichotomy in urban society between modern on the one hand and informal on the other is being replaced by a social continuum covering a wide range of activities and incomes.

14

## Les sociétés ouest-africaines entrent dans l'ère de la compétition.

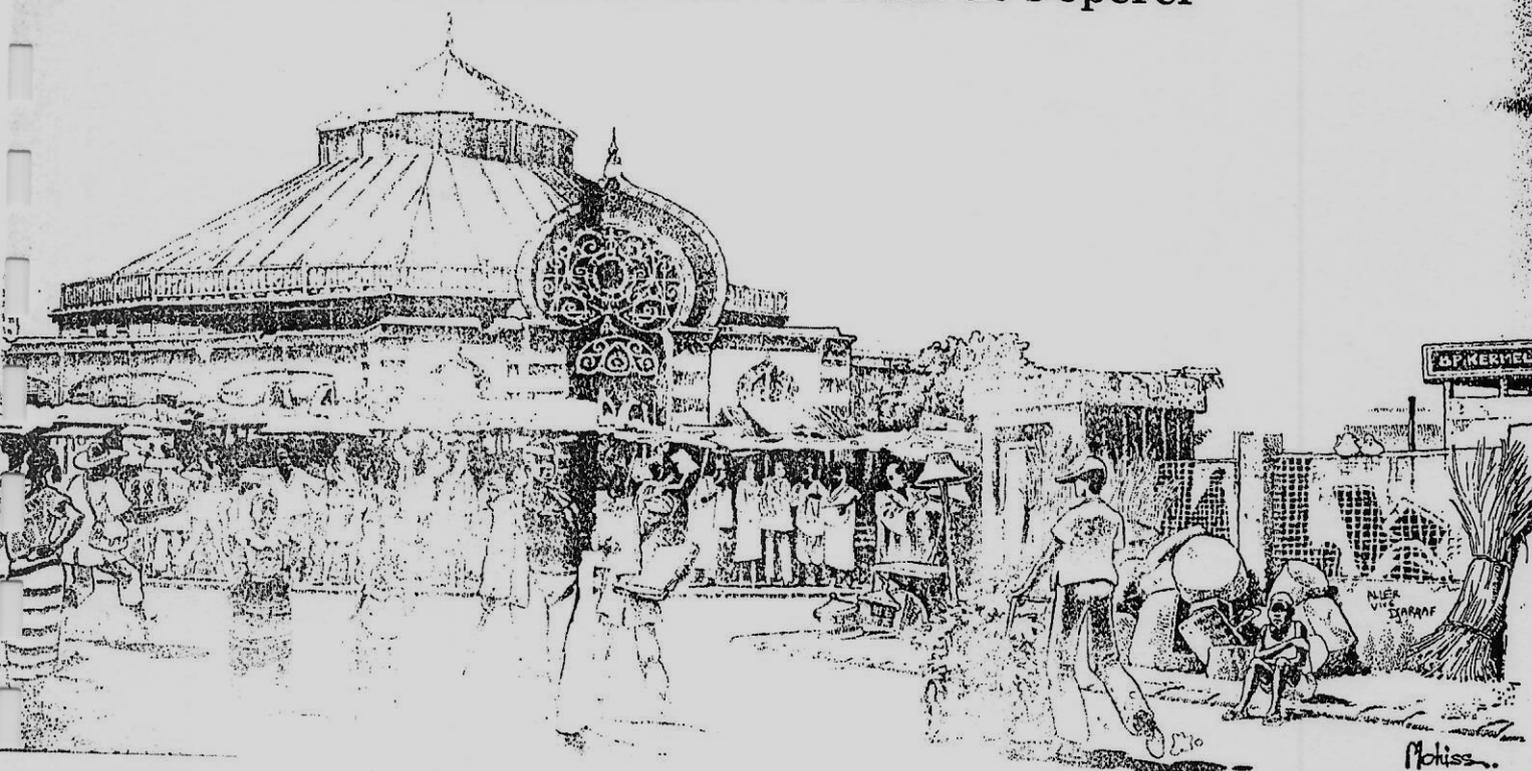
De plus en plus exposées aux influences extérieures et soumises à une croissance démographique et à une urbanisation rapides, les sociétés et les économies ouest-africaines entrent dans l'ère de la compétition. Animée par la concurrence sur les prix et par les politiques macro-économiques, la compétition entre produits locaux et importés est chaque jour plus âpre. La compétition se développe également à l'intérieur des sociétés, pour la maîtrise des facteurs de production (en particulier la terre et l'eau); un entrepreneuriat émerge, des marchés financiers apparaissent et les premiers pas vers la décentralisation sont franchis. Ces signes témoignent de profonds changements dans les sociétés ouest-africaines passant de l'auto-consommation et du commerce traditionnel à la mise en marché des productions et au commerce concurrentiel, de l'arbitrage traditionnel à l'installation du droit, de la décision par consensus restreint à la décision au sein des nouveaux cadres institutionnels. Bientôt, le mérite, le talent et l'initiative se substitueront à la primauté du lien social pour trouver sa place dans la société.

La compétition économique et sociale mènera à un accroissement temporaire des inégalités sociales et des inégalités entre régions. Cette différenciation sociale issue de l'organisation de plus en plus compétitive des sociétés sera une source potentielle de conflits. Des institutions capables de résoudre les problèmes et de définir les règles et les lois seront indispensables, sachant que, si les conflits sont inhérents au processus de développement, ils n'ont pas besoin d'être violents. Les entrepreneurs, urbains et ruraux, défendront leurs intérêts économiques et, progressivement, se lanceront dans la gestion décentralisée des communes rurales et des petites villes. Dans les grandes villes, à défaut d'une véritable "classe ouvrière", une classe d'entrepreneurs issus du secteur informel et intermédiaire est en train d'apparaître. A la dichotomie actuelle de la société urbaine en deux grandes catégories (moderne, publique et privée, et informelle) se substitue un continuum social, offrant une gamme diversifiée d'activités et de revenus.

**External assistance  
can help improve the conditions under which  
these changes occur**

15

**L'assistance extérieure peut contribuer  
à améliorer les conditions dans lesquelles  
ces mutations sont en train de s'opérer**



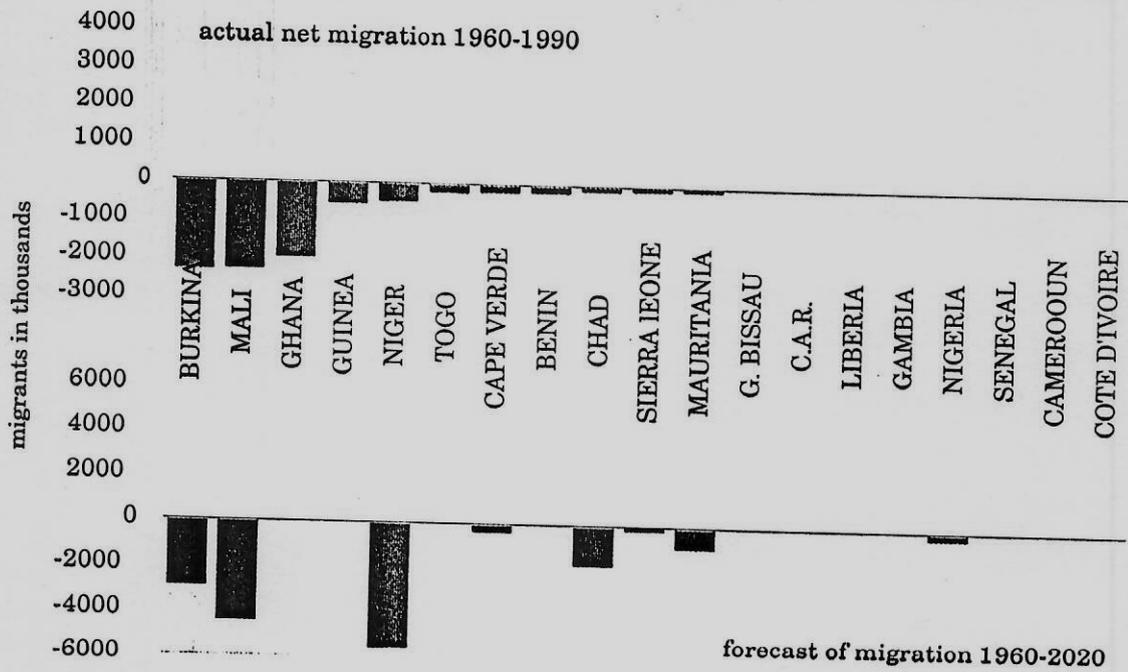
## Encouraging the free circulation of people and goods

If people had been prohibited from migrating within the region, the tremendous increase in population that has occurred over the past sixty years would have been unsustainable in terms of food security, the environment and political situation. In some areas, migration and urbanization have probably helped to limit the magnitude of soil and environmental degradation. Moreover, migration has provided considerable financial flows to countries of emigration, and has often contributed to the economic development of host countries, such as Côte d'Ivoire. It is likely, and in many respects desirable, that over the next thirty years millions of West Africans will leave their countries to move to more prosperous areas. Land use and infrastructure policies in host countries will need to anticipate these trends to avoid potential conflicts arising from extreme competition for limited available resources and to assure long-term sustainable growth. Sound land use planning, land tenure reform, and improved natural resource management will be the necessary complements to the settlement of people and their activities throughout the region. The increased integration of markets for goods and services and mobility of labor within the region hold a final lesson for national policymaking: these trends will make it increasingly difficult for governments to define national strategies that ignore the strategies and macroeconomic policies adopted by their neighbors.

## Favoriser la libre circulation des hommes et des biens

Si l'on avait interdit les migrations régionales, la croissance démographique considérable enregistrée au cours des soixante dernières années aurait conduit à des situations inacceptables du point de vue de la sécurité alimentaire, de l'environnement et des équilibres socio-politiques. Dans certaines zones, les migrations et l'urbanisation ont sans doute limité l'ampleur de la dégradation des sols et de l'environnement. En outre, les migrations ont généré des flux financiers importants vers les pays de départ et souvent contribué au développement économique des pays d'accueil comme par exemple la Côte d'Ivoire. Il est probable -et sans doute souhaitable à bien des égards- qu'au cours des trois prochaines décennies, des millions d'Africains de l'ouest quitteront leur pays pour s'installer dans des zones plus prometteuses. Les politiques d'équipement et d'aménagement du territoire dans les pays d'accueil devront anticiper ces tendances, afin d'éviter une compétition trop forte sur les ressources et d'assurer les conditions d'une croissance durable. L'aménagement du territoire doublé d'une meilleure gestion du foncier et des ressources naturelles seront indispensables pour accompagner la recomposition du peuplement et de l'activité économique dans l'ensemble de la région. D'autre part, les décideurs politiques devront tenir compte d'une évidence : l'intégration croissante des marchés de biens et services et la mobilité du travail à l'intérieur de la région rendront de plus en plus difficile la définition de stratégies nationales ignorant les stratégies et politiques macro-économiques des pays voisins.

Net migration for West African countries 1960-1990 and scenario for 2020  
 Migrations nettes des pays de l'Afrique de l'Ouest 1960-1990 et scénario pour 2020



### Investing in regional infrastructure

Between 1960 and 1990, road networks have been significantly expanded, largely with international assistance but with local resources as well. WALTPS suggests that, with a few exceptions (in Guinea for example), this infrastructure was developed to keep pace with the trade developing between urban areas. Within a generation, the number of towns with over 100,000 inhabitants will have tripled, dramatically increasing the need for telecommunication and transportation infrastructure, water treatment, power stations, hospitals, etc. Meeting these needs will encourage the balanced development of the region as a whole by lowering transaction costs. Improving infrastructure and links between towns and villages will boost growth through trade and other forms of exchange.

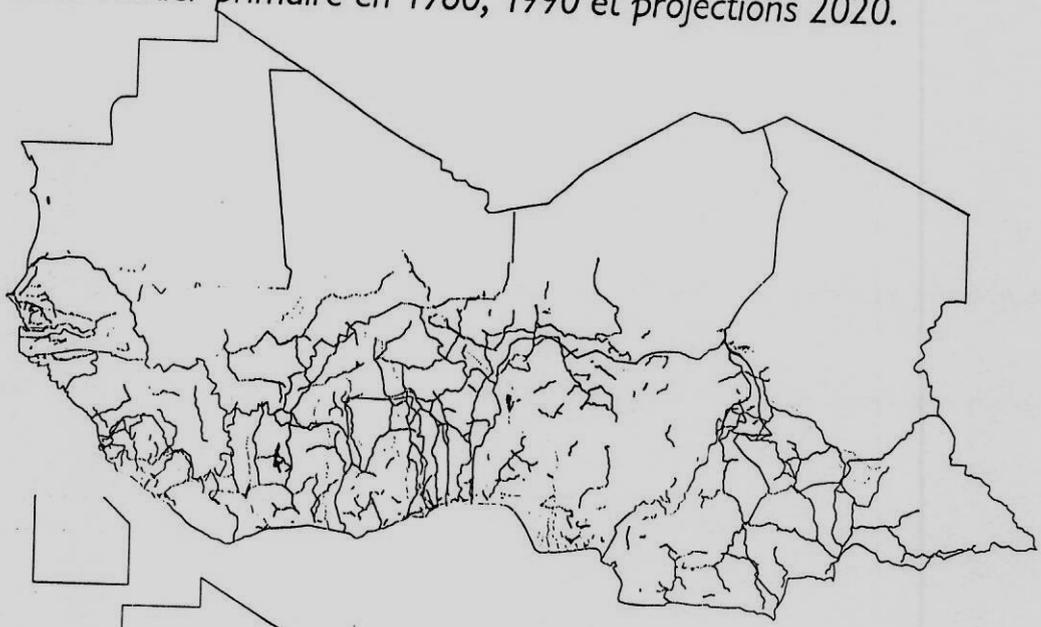
18

### Investir dans les infrastructures régionales

Entre 1960 et 1990, le réseau régional de routes et de pistes s'est considérablement développé grâce à l'aide internationale, mais également avec des ressources locales. L'étude montre que ces infrastructures se sont développées, à quelques exceptions près -comme la Guinée- au rythme des besoins d'échange. D'ici une génération, le nombre de villes de plus de 100 000 habitants devrait tripler, entraînant une croissance très rapide des besoins en infrastructures de transport, en assainissement, en centrales électriques, en hôpitaux etc... La satisfaction de ces besoins favorisera un développement équilibré du territoire régional dans son ensemble en diminuant les coûts de transaction. L'amélioration des infrastructures et des connexions entre villes et villages favorisera le commerce et les autres formes d'échange.

Primary roads networks in 1960, 1990 and forecast for 2020.  
Réseau routier primaire en 1960, 1990 et projections 2020.

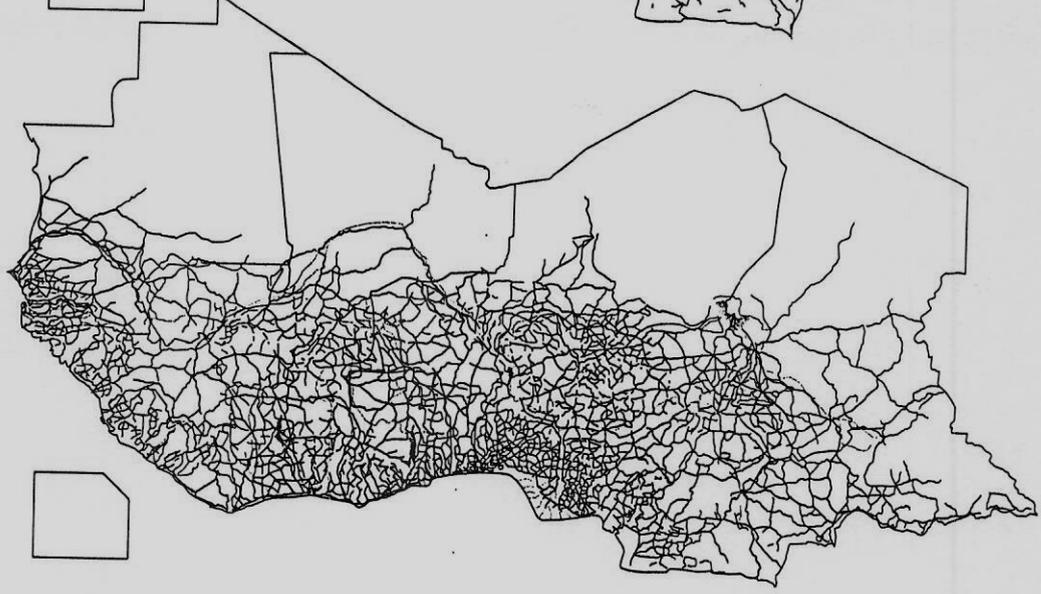
1960



1990



2020



## Supporting decentralization

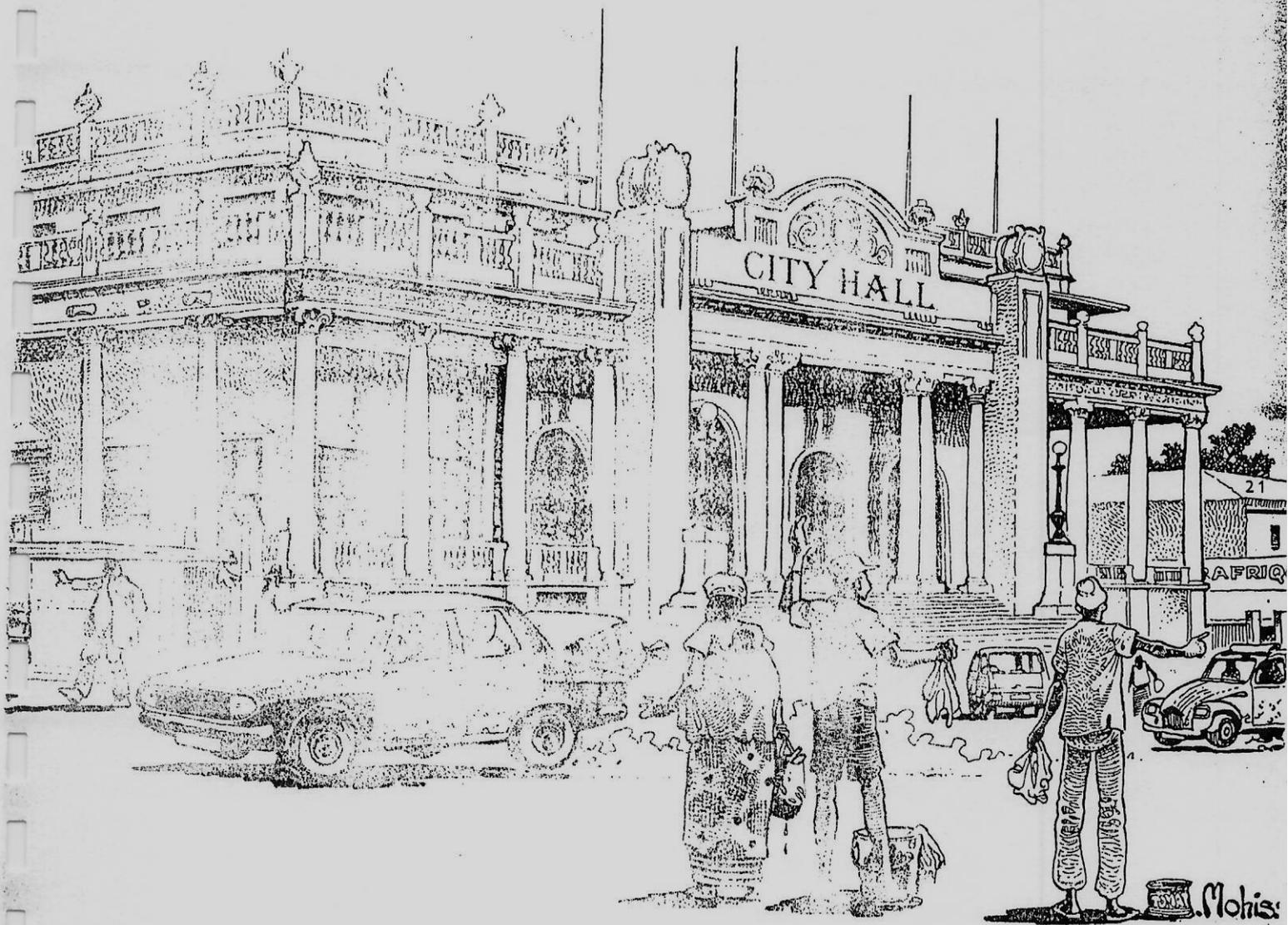
The problems to be addressed by increased decentralization vary with the setting. For West African urban centers of a certain size, recession and adjustment have imposed severe reductions on budget allocations for municipal authorities. At present, collective municipal budgets account for less than 5% of the national budget - which itself has fallen dramatically in the last ten years - whereas the figure for most industrialized countries is around 40%. At the same time, these decentralized authorities are on the front lines of economic and social change and, as such, are best placed to cope with changing settlement patterns, stimulate local economic growth, manage infrastructure investment and maintenance, etc. However, the actions of these local authorities have been severely restricted by budget cuts and their legitimacy is suffering because the less they invest in local-purpose public facilities, the less they are able to demonstrate the need for local resource mobilization. The ability to tax and keep some of the proceeds at the municipal level will be essential in the future for the necessary increase in investments in municipal programs. Policies of external partners could be very useful in developing capacity for increased management of local affairs, both at the municipal level and at the level of rural West African communities.

20

## Appuyer la décentralisation

Les problèmes sont sensiblement différents selon les échelles de décentralisation. Dans les centres urbains ouest-africains d'une certaine taille, la crise économique et l'ajustement ont imposé une restriction des dépenses des municipalités. A l'heure actuelle, les budgets des collectivités locales représentent moins de 5% de celui des Etats - pourtant en forte baisse depuis plus de dix ans - alors que dans la plupart des pays industrialisés, ce rapport est de l'ordre de 40%. Leurs marges de manoeuvre ont été sévèrement réduites par les coupes budgétaires et leur légitimité remise en cause par le fait que moins elles investissent dans les équipements locaux, moins elles sont à même de démontrer la nécessité de la mobilisation de la fiscalité locale. Pourtant, ces entités décentralisées sont sur la "ligne de front" des changements économiques et sociaux de la région et, comme telles, sont les mieux placées pour faire face aux dynamiques de peuplement, pour stimuler l'économie locale, pour piloter la construction et la maintenance des infrastructures, etc.

La capacité de mobilisation de la fiscalité et de maintien d'une partie des fonds recueillis au niveau local est l'un des enjeux essentiels pour développer les investissements municipaux à l'avenir. Les partenaires extérieurs de la région devraient inclure dans leurs stratégies un appui au développement des capacités de gestion locale, au niveau municipal mais également à celui des communautés rurales.



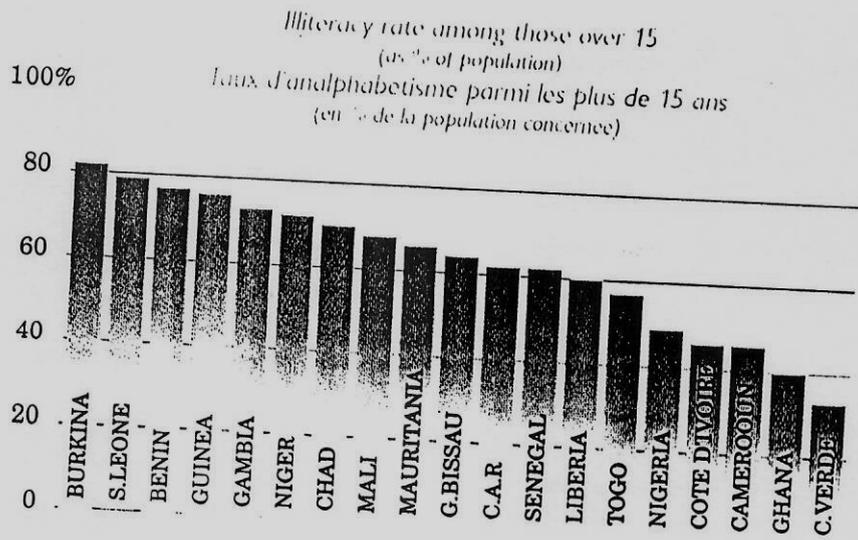
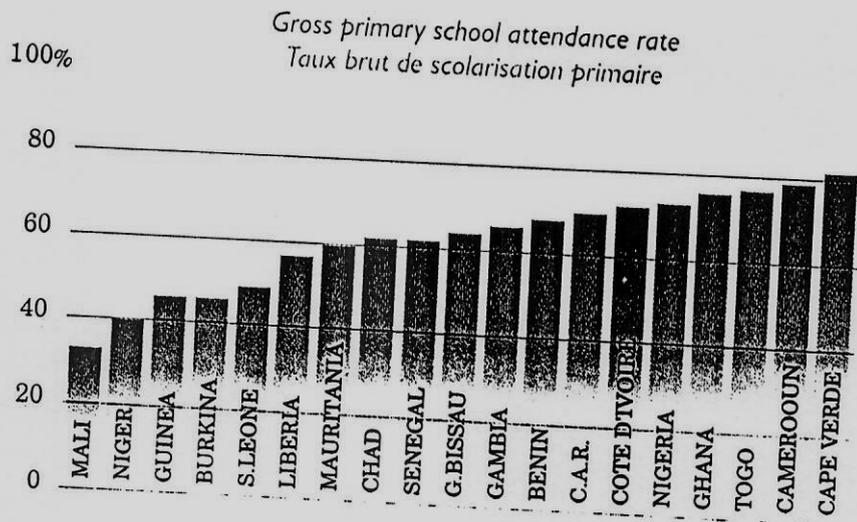
## Investing in education and the exchange of information

Today, development is not only based on the availability of and access to production factors but also knowledge in the broadest sense: basic education and training and the accumulation and circulation of technical and economic information. The education record in West Africa over the last thirty years has been particularly poor and characterized by insufficient resources unfairly distributed. The result has been, with few exceptions, low enrollment and literacy rates, high education costs, and unavailable or inadequate basic education and technical training. Priority needs in basic education, especially for females, require strong engagement over a long period by external partners. International development assistance could also be more active in encouraging the extension of regional centers of excellence, which would augment the intellectual capacity of the region, and transcend the Anglo-Francophone divide. Assistance could also be directed to alternative opportunities for learning, especially decentralized community based non-formal education that ties literacy to local problem solving and development strategies. The exchange of information is also inadequate and characterized by poor access to technical, commercial and economic publications, market and price information, and databases. Once again, the region is unlikely to be able to meet its educational and information requirements alone.

22

## Investir dans l'éducation et la circulation du savoir

Aujourd'hui, le développement n'est plus seulement basé sur la disponibilité et les coûts des facteurs de production, il repose également sur le savoir au sens large : éducation de base et formation, mais aussi accumulation et circulation des connaissances techniques et économiques. Dans le domaine de l'éducation, les trente dernières années ont été marquées par des ressources insuffisantes et inégalement allouées. A quelques exceptions près, les résultats sont négatifs : faible niveau de scolarisation, analphabétisme, coûts d'éducation élevés, absence ou insuffisance de moyens pour l'éducation de base et la formation technique. Les besoins prioritaires dans le domaine de l'éducation de base, notamment des jeunes filles et des femmes, devraient faire l'objet d'un engagement à long terme des partenaires extérieurs de la région. L'aide internationale au développement pourrait également être plus active pour favoriser le développement de centres de formation régionaux permettant à l'élite de la jeunesse ouest-africaine de recomposer le tissu intellectuel régional et de transcender le clivage anglophone-francophone. L'aide devrait également explorer les opportunités alternatives d'éducation, en particulier l'éducation non formelle basée sur les communautés décentralisées, liant l'alphabétisation à la résolution des problèmes locaux et aux stratégies de développement. Enfin, la circulation du savoir, l'accès aux publications techniques, commerciales et économiques, à l'information sur les marchés et les prix, aux bases de données, sont également très insuffisants. Là encore, il est très probable que la région ne disposera pas des moyens nécessaires pour répondre aux besoins.



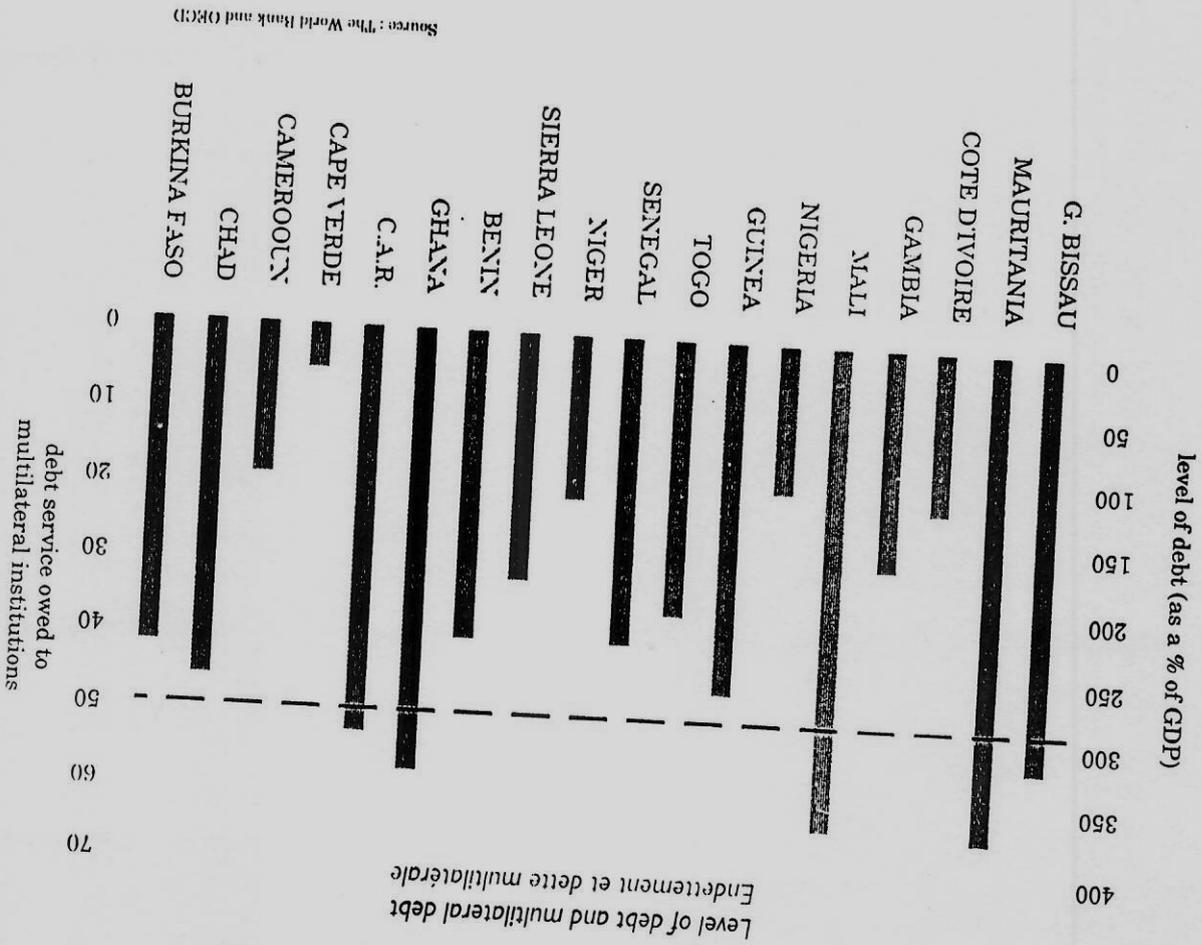
## Committing to long term assistance

The study stresses that West Africa's development will be determined by some long-term trends (population density, spatial distribution, regional market growth) and the pace of the investments needed to accompany these changes (infrastructure, education, information). Poor prospects for commodity exports suggest that these long-term processes, if they rely on export earnings only, will take place slowly or not at all. Loans granted on strictly financial conditions with a short or medium-term horizon will not be an adequate substitute for declining export earnings to finance these developments. The extent to which external resources are committed, largely as non-refundable transfers, will determine how long the development process will take. The international community must accept the fact that West African countries, especially those with few exportable commodities, will continue to experience long-term deficits. At the same time, lead roles will have to be assumed by the region's more resource-rich countries to act as a safety-valve for the more resource-poor. Although these countries for the most part are heavily indebted; this fact calls for a renewed effort to reduce the stock of debt and to think ahead about the effects of growing multilateral debt profiles. This approach suggests a need for greater realism on the part of donors, as well as a longer time-frame for results. External partners must accept long term deficits for many countries and operate increasingly from forward looking regional strategies which support the circulation of knowledge, information and communication, free movement of production factors, regional infrastructure and land and natural resources management.

24

## Engager un partenariat de long terme

L'étude souligne que le développement de la région repose sur l'évolution de phénomènes longs (densification et redistribution du peuplement, croissance du marché régional) et dépend du rythme des investissements qui doivent nécessairement accompagner ces évolutions (infrastructures, éducation, information). Les médiocres perspectives des recettes exportations soulèvent la crainte de voir ces processus considérablement retardés, voire empêchés. Des prêts, établis sur une logique strictement financière de court ou moyen terme, ne pourront suppléer durablement la faible capacité d'exportation de la région sur les marchés mondiaux. L'engagement des ressources extérieures, en majeure partie sous forme de transferts sans contrepartie, est donc probablement un facteur déterminant du temps que prendra le processus de développement. La communauté internationale doit accepter l'idée de déséquilibres sur la longue durée des ressources des pays ouest-africains, en particulier pour les pays les moins bien dotés en matières premières exportables. Mais il faut également éviter d'amplifier les déséquilibres dans les pays les mieux dotés, généralement fortement endettés, car ces pays jouent un rôle d'exutoire pour les pays plus pauvres. Ceci milite pour un renouvellement des efforts visant à réduire le volume de la dette de ces pays et l'engagement d'une réflexion sur le profil de la dette multilatérale croissante. Les donateurs devraient dans ce domaine faire preuve d'un plus grand réalisme et définir une autre échelle de temps pour évaluer les résultats. Ils devront accepter les déséquilibres à long terme pour de nombreux pays et s'engager de plus en plus dans des stratégies régionales sur les thèmes de la circulation du savoir, de l'information et de la communication, de la libre circulation des facteurs de production, du développement des infrastructures régionales et de la gestion de l'espace et des ressources naturelles.



### *Anticipating crises*

---

West Africa is a region that will remain in considerable imbalance for some time to come. Migration, urbanization and the uneven pace of market expansion will reinforce the concentration of opportunities for economic growth. The consequent rise and decline of different regions will exacerbate the disparities which already exist. The crises resulting from political, socio-economic and financial tensions can be avoided but stronger local management and problem solving capacity is essential. Currently, only famines caused by crop failure are covered by information systems, although many other crises threaten. One may be linked to the development, within the coming generation, of urban poverty particularly among young people. Another is the heightened tensions among different groups as land, water and other resources become more scarce and increasingly capitalized. Only if systems are set up to inform and aid in the circulation of knowledge with the devolution and decentralization of issues resolution can crises be anticipated and appropriately managed. This will be occurring at a time when civil society organizations will be increasing in number.

26

### *Anticiper les crises*

---

L'Afrique de l'ouest est une région qui devrait rester fortement instable pour un certain temps. Les migrations, l'urbanisation et le développement du marché renforceront la croissance économique, mais les progrès, et les déclin, qui en résulteront, accroîtront les disparités déjà existantes entre les différentes régions. Les crises provoquées par des tensions politiques, socio-économiques et financières peuvent être évitées à condition de renforcer les capacités des administrations et les capacités locales de prévention des crises. Actuellement, seules les crises alimentaires d'origine climatique font l'objet de systèmes d'information, pourtant, de nombreux autres facteurs sont porteurs de danger. Il s'agit notamment du développement de la pauvreté en milieu urbain, touchant en particulier les nouvelles générations. Il s'agit également des tensions croissantes autour de la terre, de l'eau et d'autres ressources de plus en plus rares et recherchées. La mise en place de systèmes de collecte et de diffusion de l'information sur ces phénomènes et la promotion du règlement décentralisé des conflits constituent le meilleur moyen de prévenir ces crises et de les gérer au mieux. Ceci suppose un fort développement du nombre d'organisations issues de la société civile.



Photo: P. P. P. P.

## Publications

---

- Synthèse de l'étude :** Pour préparer l'avenir de l'Afrique de l'Ouest : une vision à l'horizon 2020. S. SNRECH. Décembre 1994 (available in English - Preparing for the Future: A Vision of West Africa in the year 2020-).
- Doc n°1 :** Description du peuplement en Afrique de l'Ouest. Commentaire de la base de données. B. KALASA. (available in English - Settlement Patterns in West Africa: Commentary on the database-).
- Doc n°2 :** Analyse démo-économique rétrospective et esquisse d'image démo-économique à long terme de la région Afrique de l'ouest. J.M COUR. (available in English - The Real Economy of the West Africa Region: Retrospective Analysis 1960/1990 and Alternative Visions for 2020).
- Doc n°3 :** Eléments de vision économique prospective, l'Afrique de l'Ouest à l'horizon décennal. J.D. NAUDET (DIAL). (available in English - Economic Prospects for West Africa in the Decade Ahead-).
- Doc n°4 :** Géographie économique du milieu ouest-africain ; marchés, peuplement, agriculture, routes; éléments de modélisation 1960-1990. B. NINNIN. (available in English - Economic Geography of West Africa: Markets, Settlement Patterns, Agriculture, Roads: Modeling for 1960/90-).
- Doc n°5 :** Etats, frontières et dynamiques d'aménagement du territoire en Afrique de l'Ouest. J.O. IGUE et B.G SOULE. (available in English - Land Use Policies in West Africa-).
- Doc n°6 :** Le financement extérieur du développement en Afrique de l'Ouest : analyse des transferts et réflexion sur l'aide au développement (1960-1990). J.M. COUR et D. NAUDET (DIAL). (available in English - External Finance for Development in West Africa: Trends in Resource Transfers and Discussion of Official Development Aid 1960/90-).
- Doc n°7 :** L'éducation en Afrique de l'Ouest : situation, enjeux et perspectives. R. PONS.
- Doc n°8 :** L'urbanisation en Afrique de l'Ouest : mécanismes et logiques. M. ARNAUD. (available in English - Urbanization in West Africa-).
- Doc n°9 :** Mutations sociales et politiques en Afrique de l'ouest. L. BOSSARD.
- Doc n°10 :** Les conséquences démographiques de l'épidémie de VIH/SIDA en Afrique de l'Ouest. J.J GABAS, M. POSTEL et B. KALASA.
- Doc n°11 :** Peuplement et économie en Afrique de l'Ouest. J.D. NAUDET (DIAL).
- Doc n°12 :** Performances du secteur agricole et redistribution de la population en Afrique de l'Ouest. J.M COUR. (available in English - Farm Performance and Population Redistribution in West Africa-).
- Doc n°13 :** Modélisation des flux d'échanges extérieurs internationaux 1970-90 (effets structurels, inclinaisons spécifiques) et analyse des modèles d'ouverture en Afrique de l'Ouest. J.D. NAUDET.
- Doc n°14 :** Modélisation démo-économique des pays en voie de peuplement. J.D. NAUDET.

*Contributing documents, notes and national case studies*

*Documents intermédiaires, notes et études de cas nationales*

---

Synthèse des travaux à l'issue de la première phase (available in English - Summary report at the end of the first round of study- )

Résumé des conclusions à l'issue de la première phase et compte rendu de la réunion de présentation des travaux, Abidjan 18-19 janvier 1993 (available in English - Summary of the Conclusions of the First Phase and Summary report of the meeting on the findings of the first phase- )

Reprofilier l'Etat africain. A. Bourgi, P.H. Chalvidan, E. Fall, P. Weiss.

Les mutations politiques en Afrique de l'Ouest. M. Diouf.

**Sénégal :**

Les villes sénégalaises : Momar C. DIOP, Amadou DIOP.

Les villes sénégalaises : compte rendu de la réunion de Dakar. Dec. 93.

**Nigeria :**

The Southwestern Case. J.A. ARIYO.

Population Dynamics in Eastern Nigeria and Their Socio- Economic and Political Consequences. A. OLUKOSHI, B. AHONSI.

The History and Contemporary Trends in Nigeria: Rural- Urban Migration and Urbanization. D. J. ABIN.

Population and Socio-economic change in Southeastern Nigeria. B. AHONSI, A.OLUKOSHI.

The Southwestern Nigeria Case Study. Abukar MOMOH.

Population Change and Socio-economic Processes in the Nigerian Middle Belt. Z.A. BONAT.

Population, Space and Development in Northern Nigeria. Jibrin IBRAHIM.

Population Dynamics in Eastern Nigeria: Their Socio- economic and Political Consequences. A. OLUKOSHI, B. AHONSI.

**Ghana**

Structure and Growth Prospects of the Economy of Ghana from a Demo-economic Perspective. Nii Kwaku SOWA.

A Study of Urban-Rural Linkages in Ghana. S.T. ADDO, Kwasi ADARKWA.

Regional Development and Land Use in Ghana. George BOTCHIE.

Regional Integration Issues in Ghana. Kwame A. NINSIN, James BOK ABBAN.

Population Dynamics, Urbanization and Migration in Ghana. John S. NABILA, Prof. A.F. ARYEFE.

**Mali**

Mouvement des populations, spatialisation de l'économie. Sékouba DIARRA, Bakary SACKO.

Les relations villes-campagne au Mali. Bakary SANOGO.

Aperçu sur les tendances lourdes de l'histoire : Analyse démo-économique et du nomadisme.

Les politiques d'aménagement du territoire. Ousmane M. DIALLO.

**Burkina Faso**

Etude de cas national, document de synthèse.

ELABORATION DE LA STRATEGIE  
DE L'USAID/SENEGAL  
POUR 1998-2005

ATELIERS POUR L'ELABORATION DE LA STRATEGIE DE  
L'USAID/SENEGAL POUR LA PERIODE 1998-2005, AVEC LES  
AGENCES DE LA MISSION AMERICAINE AU SENEGAL, LES  
COMMUNAUTES DES ONG ET DU SECTEUR PRIVE, ET LE  
GOUVERNEMENT DU SENEGAL.

Document compilé par  
l'USAID/Sénégal  
Décembre 1996

## I. INTRODUCTION

### a. HISTORIQUE

L' USAID/Sénégal fonctionne actuellement dans le cadre de sa stratégie 1992-97. Cette stratégie avait été élaborée avant la dévaluation du franc CFA et d'autres réformes structurelles en cours d'exécution. Comme il convient pour toute stratégie, celle-ci a été revue et partiellement modifiée. L'USAID/Sénégal est maintenant en train de préparer l'élaboration de sa prochaine stratégie 1998-2005.

Dans ce cadre, l'USAID/Sénégal a organisé des ateliers d'une journée les 26 janvier, 29 mars et 30 mai 1996 avec les autres agences de la mission américaine, les ONG et le secteur privé, et le GRS respectivement, pour commencer le processus de planification.

Conformément à ses principes de partenariat et de participation, l'USAID a besoin de la coopération pleine et entière de ses partenaires et clients, afin de recueillir le plus d'informations possible dès le début.

Les ateliers visaient deux objectifs:

- (a) travailler avec toutes les agences du gouvernement américain à Dakar et avec leurs partenaires au développement, au lancement et à la poursuite de l'effort de planification stratégique entre 1996 et 1998; et
- (b) augmenter le flux d'informations et d'idées afin de produire un échange maximal et un consensus très tôt dans le processus de planification.

Il faudra environ 18 mois pour élaborer la nouvelle stratégie qui devrait être opérationnelle en janvier 1998.

### b. AGENDA COMMUN AUX TROIS ATELIERS:

Un même agenda a été retenu pour les trois ateliers, comprenant:

- Mots de bienvenue et d'introduction de Mme Anne M. Williams:  
"Réfléchir en termes stratégiques: Quelles approches de programme pour le Sénégal?";

- Questions/réponses;

- Travaux de groupes axés sur la définition d'une vision pour le Sénégal dans les dix prochaines années, la détermination des

contraintes majeures au développement futur du Sénégal, et comment l'USAID pourrait aider à les lever, en tenant compte des intérêts et avantages comparatifs des Etats-Unis (croissance économique large, démocratie et gouvernance, santé et population, environnement, et réduction de la pauvreté).

- Présentation/discussion des travaux de groupes en plénière;
- Résumé.

**c. DOCUMENTS DE BASE DES TROIS ATELIERS**

- "Elaboration de la Stratégie de l'USAID/Sénégal 1998-2005" par Anne M. Williams.
- "Sénégal: Un Scénario de Développement Futur. Réflexions Personnelles de Anne M. Williams."
- "Développement Durable: Comment? Réflexions de Anne M. Williams, suite."
- "Cadre Stratégique et Indicateurs de l'Agence, 1995-96" USAID/CDIE/PPC, Sept. 1995.
- "Préparer l'Avenir: Une Vision de l'Afrique de l'Ouest en l'An 2020", Etude Prospective A Long Terme de l'Afrique de l'Ouest, CILSS, Club du Sahel, CINERGIE, Mars 1995.
- "Rôle des Fonds Autonomes en tant qu'Intermédiaires pour Canaliser des Fonds pour le Développement Economique et Social de l'Afrique," Fondation Dag Hammarskjold, Avril 1995.
- "Guélewar": Film de Sembène Ousmane sur l'aide des donateurs aux pays du tiers monde, et la perception qu'en ont les populations .
- "Approche de Fondation comme Alternative d'Assistance" par Douglas Sheldon, Directeur Adjoint, USAID/Sénégal.

**d. ACTIVITES DES TROIS ATELIERS:**

Le 1er atelier, ouvert par l'Ambassadeur des Etats-Unis, a enregistré la participation de 48 membres du personnel de l'USAID, de l'USIS (Centre Culturel Américain) et de l'Ambassade américaine; il y a eu respectivement 44 et 40 participants aux 2ème (ONG/secteur privé) et 3ème (gouvernement du Sénégal) ateliers; un 4ème atelier pour les bailleurs de fonds est prévu ultérieurement. Les films "Guélewar" et "Paradigms" ont été visionnés avant le 1er atelier et ont suscité un grand intérêt.

L'exercice suivant a été donné pour les travaux de groupe:  
Définir votre vision du Sénégal en l'An 2005.

- Identifier trois tendances majeures des 10 prochaines années que le Sénégal devra traiter.
- Identifier trois problèmes de développement que chaque tendance va créer.
- Pour chaque problème, suggérer des solutions.
- Pour chaque solution, déterminer les contraintes pouvant entraver cette solution.

Les normes de travail suivantes ont été proposées et retenues:

- \* Ecouter, Ecouter, Ecouter
- \* Poser des questions au besoin
- \* Apprécier positivement la contribution des autres
- \* Utiliser "ET" et non "MAIS" pour toute information que l'on veut ajouter aux propos d'autrui.

Les travaux de groupes ont été résumés comme suit aux pages suivantes:

## II. ATELIER #1 (INTER-AGENCES AMERICAINES)

### a. Synthèse des travaux de groupes:

1. Vision: "Sénégal, un pays moderne intégré dans le système mondial du 21ème siècle."

#### 2. Tendances identifiées:

- Croissance démographique
- Baisse des services de santé
- Baisse du revenu per capita
- Dégradation de l'environnement
- Modification des rôles des secteurs privé et public
- Développement rapide des techniques de communication et retard du Sénégal dans ce domaine
- Baisse des investissements
- Nouvel Ordre Mondial.

La croissance démographique et la dégradation de l'environnement ont été identifiées comme les plus fortes tendances

#### 3. Problèmes de développement majeurs découlant de ces tendances:

- Déficit alimentaire
- Insuffisance des structures et services sociaux, surtout de santé
- Accès limité à l'information technologique (technologies de communication)
- Non intégration régionale
- Chômage.

#### 4. Solutions proposées aux problèmes identifiés:

- Education, surtout des femmes
- Développement du système de financement des soins de santé
- Décentralisation
- Promotion de l'emploi par le biais du secteur privé
- Promotion de l'emploi en milieu rural
- Promotion d'une meilleure gouvernance
- Meilleure gestion des ressources internes et externes
- Education entrepreneuriale
- Adaptation de la politique fiscale
- Accès du secteur privé au crédit
- Libéralisation et/ou privatisation des communications
- Réduction des coûts de production
- Sensibilisation à de bonnes pratiques de gestion des ressources naturelles

5. Contraintes aux solutions identifiées:

- Intérêts acquis et conflictuels
- Manque d'engagement des populations
- Dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds
- Facteurs sociaux et culturels
- Ressources financières limitées
- Faiblesse des infrastructures et autres structures
- Analphabétisme
- Rôles de l'Etat et du secteur privé mal définis
- Réticence de l'Etat à se désengager réellement
- Absence d'une mentalité de développement
- Clientélisme
- Ressources naturelles limitées (sols pauvres, eau limitée, etc)

### III. ATELIER #2: ONG/SECTEUR PRIVE

#### a. Synthèse des travaux de groupes

1. Visions: (i) Un Sénégal plus démocratique et pacifique ayant un niveau satisfaisant de développement économique et social; (ii) une société bien gouvernée dans un contexte favorable de développement économique et sociale durable; (iii) une nation prospère dans un contexte de croissance démographique maîtrisée avec un rôle accru des jeunes et des femmes dans le processus de développement.

#### 2. Tendances:

- Chômage
- Surpopulation
- Problèmes d'éducation (infrastructures, accès et qualité)
- Croissance démographique rapide et forte urbanisation
- Rôle accru des femmes et jeunes dans l'initiative privée
- Responsabilité accrue de la société civile à travers la régionalisation et la décentralisation
- Réorientation des choix économiques et meilleure utilisation des ressources.

3. Problèmes de développement majeurs découlant de ces tendances:

#### PROBLEMES EDUCATIFS:

- Système éducatif inadapté
- Manque de structures
- Baisse des niveaux

#### POLITIQUES:

- Instabilité politique et sociale
- Réticence à participer au processus de démocratisation
- Vulgarisation des textes de loi
- Désengagement de l'Etat
- Participation insuffisante des communautés locales

#### ENVIRONNEMENTAUX:

- Manque d'accès à l'eau
- Dégradation de l'environnement
- Mauvaise gestion des ressources naturelles
- Production agricole insuffisante

#### ECONOMIQUES:

- Difficulté d'accès aux ressources financières
- Corruption
- Taux de croissance démographique supérieur au taux de production

- Les flux de capitaux créent un déséquilibre de la balance des paiements et de la balance commerciale
- Baisse de l'aide publique au développement.
- Impact de l'intégration européenne sur le franc CFA.

#### **AUTRES:**

- Pauvreté
- Développement insuffisant des institutions privées
- Santé
- Résistance au changement
- Contraintes sociales
- Insécurité alimentaire
- Non autosuffisance
- Comportement des acteurs
- Impossibilité d'un développement rationnel et équilibré relativement à certaines valeurs

#### **4. Solutions proposées aux problèmes identifiés:**

##### **PROBLEMES EDUCATIFS**

- Programmes destinés aux jeunes
- Système éducatif plus adapté
- Adapter davantage les programmes aux réalités locales
- Education des femmes
- Développer des matériels et supports pédagogiques adaptés
- Appuyer/renforcer les ONG impliquées et les structures d'alphabétisation
- Essayer de changer les mentalités en vue du bien-être individuel et collectif
- Intégrer les valeurs et la culture locales dans les programmes.

##### **POLITIQUES**

- Améliorer et préserver les principes démocratiques
- Formation et soutien institutionnel appropriés
- Collecter les données et informations pertinentes
- Mener des activités de sensibilisation du public aux idées qui sous-tendent la démocratie (droits et devoirs du citoyen)
- Vulgariser les textes de loi
- Former les élus locaux
- Sensibiliser les élus locaux et communautés locales à leurs rôles et responsabilités dans le cadre de la décentralisation.

##### **ENVIRONNEMENTAUX**

- Education et sensibilisation du public aux problèmes environnementaux
- Large application du code de l'environnement
- "Technologies vertes"
- Promotion de variétés culturelles.

##### **ECONOMIQUES**

- Création d'entreprises génératrices d'emplois

- Création de possibilités de crédit
- Réduire les impôts
- Promouvoir l'épargne
- Meilleurs contrôle et gestion des deniers publics
- Attirer des investisseurs privés directs
- Rechercher de nouveaux partenaires et marchés (Asie, Amérique Latine)
- Intégrer des activités génératrices de revenus dans les programmes de développement
- Promouvoir l'entrepreneuriat auprès des élus locaux et des populations
- Adapter la réglementation à l'activité économique.

#### IV. ATELIER #3: GOUVERNEMENT DU SENEGAL

##### a. Synthèse des travaux de groupes:

1. Vision: (les groupes ont produit chacun un dessin symbolisant leurs diverses visions)

##### 2. Tendances:

- Croissance démographique rapide
- Volonté des population à gérer elles-mêmes leurs affaires
- Dégradation des ressources naturelles
- Bonne gouvernance
- Développement des ressources
- Participation accrue des populations à la gestion des problèmes locaux
- Mondialisation de l'économie

3. Problèmes de développement majeurs découlant de ces tendances:

##### PROBLEMES DEMOGRAPHIQUES

- Déficit alimentaire
- Santé

##### ENVIRONNEMENTAUX

- Baisse des ressources
- Dégradation de l'environnement et des ressources naturelles
- Accès aux ressources naturelles et à la sécurité alimentaire
- Modifications écologiques
- Application du code forestier
- Difficulté de planification et d'exécution à long terme des programmes

##### ECONOMIQUES

- Crise de l'emploi
- Chômage, sous-emploi et réduction des revenus
- Faible investissement
- Difficulté à consolider les parts de marché
- Concurrence plus serrée

##### AUTRES

- Crises sociales (instabilité politique et sociale)
- Formation des acteurs du développement à la base
- Développement des ressources humaines
- Insuffisance des infrastructures et services sociaux de base
- Accès à l'information
- Démocratie participative
- Modernisation
- Comment transférer efficacement les compétences

#### 4. Solutions proposées aux problèmes identifiés

##### PROBLEMES DEMOGRAPHIQUES

- Améliorer les circuits de commercialisation
- Responsabiliser la population
- Améliorer la distribution spatiale des infrastructures
- Maintenance et gestion rigoureuses des infrastructures
- Encourager la migration des villes aux campagnes

##### ENVIRONNEMENTAUX

- Améliorer la fertilité des sols
- Régénération des sols et reforestation
- Lutte contre les feux de brousse
- Lutte contre la salinisation des terres et de l'eau
- Protection de la biodiversité
- Recycler les eaux usées
- Meilleure distribution des ressources
- Meilleure gestion de l'environnement urbain
- Meilleure gestion des ressources naturelles renouvelables (sol, eau, forêts et faune) et participation accrue des populations
- Réhabilitation et restauration des zones dégradées et protections des zones sensibles
- Développer la coopération sous-régionale
- Fixer des objectifs en adéquation avec les ressources disponibles
- Préserver la base de ressources naturelles
- Décentraliser la gestion des ressources naturelles

##### ECONOMIQUES

- Encourager l'investissement national et étranger
- Encourager l'auto-emploi
- Améliorer l'environnement de l'entreprise et des affaires
- Développer les activités productives et l'entrepreneuriat
- Renforcer la dynamique de l'auto-emploi et promouvoir la productivité
- Adapter la formation à l'emploi
- Promouvoir l'entrepreneuriat

##### AUTRES

- Education, formation et sensibilisation
- Revaloriser le rôle de la famille
- Revoir la carte scolaire
- Utiliser les langues nationales (alphabétisation fonctionnelle)
- Démultiplier les programmes d'alphabétisation
- Renforcer la formation spécialisée et améliorer l'information et la communication
- Renforcer la démocratie

## Contraintes aux solutions identifiées

### CONTRAINTES DEMOGRAPHIQUES

- Société de paradigmes

### ENVIRONNEMENTALES

- Géopolitiques
- Institutionnelles et financières
- Juridiques
- Socio-culturelles
- Physiques et naturelles
- Rareté des ressources
- Politiques et administratives
- Manque d'intervention stratégique nationale pertinente
- Manque de cadre institutionnel
- Manque de système de vulgarisation approprié et d'IEC
- Incertitudes quant à l'évolution des écosystèmes
- Faiblesse des ressources allouées à la recherche et à la gestion des ressources naturelles (GRN)

### ECONOMIQUES

- Financières
- Faible capacité du secteur privé et de la main d'oeuvre
- Faiblesse des ressources financières
- Programmes de formation inadaptés

### AUTRES

- Sociales
- Faiblesse des capacités d'intervention de la population
- Manque de volonté politique
- Manque de système de suivi/évaluation

## V. CONCLUSION

a. **Vision du Sénégal de l'an 2005:** L'on note que toutes les visions données sont positives, à savoir un pays moderne, démocratique et prospère, bien intégré dans le 21ème siècle, avec une démographie maîtrisée et un rôle accru des femmes et jeunes dans le processus de développement.

### b. Tendances dominantes de la prochaine décennie:

Les principales tendances identifiées par les trois ateliers sont:

- \* Croissance démographique rapide
- \* Dégradation de l'environnement et des ressources naturelles
- \* Mondialisation de l'économie

### c. Problèmes de développement majeurs:

Les trois ateliers ont identifié les quatre problèmes majeurs suivants découlant de ces tendances:

- \* Déficit alimentaire
- \* Insuffisance des structures et services sociaux et sanitaires
- \* Accès limité à l'information
- \* Chômage

### d. Solutions proposées:

Les solutions communes proposées par les trois ateliers sont:

- \* Education
- \* Développement du financement des soins de santé
- \* Décentralisation
- \* Promotion de l'emploi
- \* Bonne gouvernance
- \* Meilleure gestion des ressources internes et externes
- \* Education entrepreneuriale
- \* Accès au crédit
- \* Sensibilisation à de bonnes pratiques de GRN

### e. Contraintes aux solutions proposées:

Les contraintes relevées par les trois ateliers comprennent:

- \* Faiblesse du secteur productif
- \* Ressources naturelles limitées
- \* Complexité des procédures administratives
- \* Analphabétisme
- \* Intérêts acquis et conflictuels

- \* Manque d'engagement des populations
- \* Le fait de trop compter sur les donateurs
- \* Facteurs culturels, religieux et sociaux
- \* Ressources financières limitées
- \* Faiblesse des infrastructures
- \* Mentalité des populations inadaptée au développement.

## Approche de Fondation comme Alternative à l'Assistance

### I. Qu'entendons-nous par "fondation?"

Le dictionnaire définit une fondation comme une institution à but caritatif ayant une dotation financière qui assure son soutien continu.

Nous entendons ici par fondation une ONG à but non lucratif de droit sénégalais, avec des objectifs déclarés de mobilisation de ressources et de gestion d'activités de développement durable à des fins précis. Il s'agira en général de gérer les revenus générés par la dotation financière et/ou un ensemble de ressources mises en place.

### II. Pourquoi devrions-nous envisager une approche de fondation dans notre stratégie d'assistance au Sénégal?

Nous pensons que dans le courant de la période de la prochaine stratégie de 8-10 ans, l'assistance américaine directe au Sénégal va probablement, pour une variété de raisons, soit s'arrêter soit se réduire drastiquement. De toute façon, notre actuelle approche d'assistance programmée selon une forte présence sur le terrain, prendra certainement fin durant cette période. Il s'y ajoute que les besoins d'assistance du Sénégal vont évoluer. Ceci dit, les Etats-Unis devraient peut-être continuer à aider le Sénégal si des ressources peuvent être mobilisées de différentes façons.

Une fondation ou approche similaire constituerait un mécanisme pour mobiliser des ressources publiques comme privées afin de soutenir des activités de développement durable, à moindres coûts administratifs, activités qui soutiendraient en même temps les politiques et priorités du gouvernement américain. Elle serait un moyen essentiel de maintenir les liens techniques et institutionnels entre le Sénégal et les Etats-Unis.

### III. Quels sont quelques différents types de fondations que nous pourrions envisager ainsi que les avantages et inconvénients de chaque type?

A. **Type thématique.** Un fonds ciblant un objectif de développement spécifique ou un intérêt spécifique, tel que l'approche IUCN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature et de ses Ressources).

#### Avantages.

-- L'approche thématique met l'accent sur les ressources et évite le gaspillage. Elle permet un bon suivi des inputs.

TH. 31

- Attire plus facilement le soutien d'une multiplicité de bailleurs de fonds.
- Dissocie facilement l'AID ou le gouvernement américain de la gestion ou des échecs.

**Inconvénients.**

- Les bailleurs de fonds peuvent être inconstants et changer de priorités.
- Voix limitée des Etats-Unis au chapitre des priorités ou de la gestion.
- Les liens ressortissent aux bailleurs de fonds clés, et pas nécessairement aux Etats-Unis.

B. **Type relationnel.** Un fonds basé en premier lieu sur les relations entre les parties, tel que la Fondation Luso-Américaine ou l'Institut Américain du Moyen Orient.

**Avantages.**

- Basé sur les relations américano-sénégalaises en tant qu'objectif.
- Pourrait éventuellement attirer le soutien ou les contributions du secteur privé américain.
- ✓ -- Forte voix de l'AID ou du gouvernement américain au chapitre de la gestion et de la politique. ?  
6
- Pourrait aider à employer le surplus d'agents de l'USAID. 9  
u

**Inconvénients.**

- N'attirerait pas le soutien d'une multiplicité de bailleurs de fonds.
- Risque de trop compter sur la voix officielle des Etats-Unis au chapitre des priorités ou de la gestion. Poids mort de facto.
- Programme plus étendu, donc pourrait être plus difficile à gérer et peut-être plus sujet aux pressions locales.

C. **Type fonctionnel.** Un fonds basé en premier lieu sur le mécanisme ou l'approche elle-même, par exemple consacré à la recherche, au développement de technologie (tel que l'Institut Coréen de Technologie), ou bien pour la conversion de dette de développement ou l'établissement de liens de renforcement institutionnel. Serait

probablement lié à l'un ou l'autre des deux types de fondations sus-indiqués dont il partagerait les avantages et les inconvénients spécifiques.

**IV. Comment fonctionnent en général de telles fondations?**

En général les fondations fournissent des ressources sous forme de dons ou subventions selon les règles établies et les objectifs pour lesquels elles ont été créées. Dans certains cas, l'assistance pourrait prendre d'autres formes telles que prêts, garanties de prêts ou même fourniture directe de biens ou services. La nature du programme est définie par la fondation et ses statuts. Les fondations parainnées par les Etats-Unis doivent en général suivre des principes de concurrence pour l'accès aux ressources.

**V. Comment sont financées les fondations?**

**A. Dotation financière.** Cette approche suppose que la fondation reçoive un niveau de ressources bien investies, dont les revenus générés soient disponibles pour un programme annuel et pour les dépenses de fonctionnement du fonds.

**B. Contributions annuelles ou donations.** Certaines fondations ou ONG sont totalement ou partiellement dépendantes de contributions annuelles ou périodiques ou de revenus autrement générés pour supporter les coûts d'une partie du programme ou de fonctionnement. Dans certains cas, c'est au travers d'opérations de type commercial. Dans d'autres cas, des bailleurs de fonds tels que l'AID financent directement l'ensemble ou une partie des activités de la fondation.

**C. Coûts partagés.** Les fondations cherchent souvent à obtenir leurs ressources en demandant aux partenaires ou aux bénéficiaires de fournir eux-mêmes leurs fonds ou de participer au financement d'opérations conjointes (joint ventures).

**IV. Niveau des opérations.**

Le niveau des opérations sera fonction du niveau de la dotation financière (et des revenus générés par celle-ci), du soutien annuel des bailleurs de fonds, le cas échéant, du partage des coûts et du niveau des dépenses de fonctionnement. Par exemple:

**A.** Si l'on vise comme objectif un programme annuel de 5 millions de dollars et des dépenses de fonctionnement de 20% de ce montant, soit 1 million de dollars, la fondation aura besoin d'une dotation de 100 millions de dollars (en supposant un rendement net de 6%).

de:  
B. A supposer le même programme annuel de 5 millions de dollars et les mêmes dépenses de fonctionnement de 20%, une contribution annuelle de bailleurs de fonds de 1 million de dollars et un rendement net de 7% réduiraient les besoins en dotation à 72 millions de dollars.

C. A supposer le même programme annuel de 5 millions de dollars et des dépenses de fonctionnement de 20%, une contribution de bailleurs de fonds de 1 million de dollars, le partage des coûts avec les bénéficiaires pour un montant additionnel de 1 million de dollars, et un rendement net de 8% ramèneraient encore les besoins de la dotation à 50 millions de dollars.

V. En quoi consisterait une approche indicative de fondation pour le Sénégal?

A. **Forme de la Fondation.** Une fondation sénégaléo-américaine de développement pourrait être créée dans le cadre de la nouvelle stratégie pour constituer la base d'une opération qui succéderait à l'USAID. L'USAID contribuerait à la dotation financière et aux opérations annuelles; elle encouragerait la fondation à augmenter les niveaux de ses contributions à la dotation, du soutien annuel des autres bailleurs de fonds et/ou des revenus générés. L'on pourrait ainsi espérer avoir en place une fondation viable, totalement financée, par le biais de laquelle serait fourni un niveau croissant d'assistance américaine (publique ou privée).

B. **Objectifs.** Le but de la fondation serait de fournir un mécanisme pour appuyer tel ou tel programme basé, par exemple, sur l'attribution, sur une base concurrentielle, de:

- subventions de programmes de recherche ou d'opérations dans des domaines d'intérêt spécifique tels que les ressources naturelles, la planification familiale, le développement de la micro-entreprise, à partir de propositions soumises par des ONG, des entités du gouvernement ou d'autres.
- formations dans des disciplines choisies, dans des institutions américaines.
- relations de travail entre institutions sénégalaises et américaines, en matière de développement durable.
- capitaux de démarrage pour de petites activités d'assistance/commerciales axées sur la coopération américano-sénégalaise.

C. **Gestion.** La fondation serait gérée par un conseil d'administration indépendant avec la participation de

l'USAID pendant toute la période de gestation. L'accent serait mis sur de bonnes procédures de gestion, la responsabilité en matière financière et sur les résultats. Après le retrait de l'USAID, l'Ambassadeur ou son représentant continuerait de siéger au conseil d'administration.

9/ D. **Personnel.** Le personnel de cette fondation autonome financée sur les fonds du programme de l'USAID, proviendrait dans un premier temps essentiellement du personnel de l'USAID, par transfert. Ainsi cette approche permettrait de placer le surplus de personnel d'une Mission qui voit sa taille constamment réduite.