

PROJET D'APPUI AUX ONG AU SENEGAL

685-0284

DOCUMENT FINAL DE PROJET

USAID/Sénégal  
18 Mai 1990  
1382-T

PROJET D'APPUI AUX ONG AU SENEGAL

TABLE DES MATIERES

	<u>Pages</u>
Table des Matières .....	i
Liste des Acronymes et Abréviations .....	iii
I. <u>SOMMAIRE</u> .....	1
II. <u>CONTEXTE ET EXPOSE DES MOTIFS DU PROJET</u> .....	2
A. Contexte .....	2
B. Problème .....	4
C. Exposé des Motifs et Stratégie .....	6
D. Rapports avec les objectifs de l'USAID et du Gouvernement du Sénégal .....	7
E. Activités complémentaires de l'USAID et des Autres Bailleurs .....	8
III. <u>DESCRIPTION DU PROJET</u> .....	11
A. Objectif et But du Projet .....	11
B. Résultats .....	12
C. Eléments du Projet .....	13
D. Inputs du Projet .....	18
IV. <u>PLAN D'EXECUTION</u> .....	19
A. Introduction .....	19
B. Discussion des Phases du Projet .....	20
C. Considerations sur l'Amendement Gray .....	24
D. Calendrier d'Exécution .....	25
V. <u>ESTIMATION DE COUTS ET PLAN FINANCIER</u> .....	30
A. Sommaire .....	30
B. Plan financier .....	30
C. Plan de Dépenses .....	30
D. Contrôle Financier .....	32
E. Méthodes d'Exécution et de Financement .....	32
VI. <u>RESUMES DES ANALYSES DU PROJET</u> .....	33
A. Analyse Technique .....	33
B. Analyse Economique et Financière .....	40
C. Analyse du bien fondé du projet au plan social .....	43
D. Analyse Administrative .....	50
E. Analyse Environnementale .....	55

VII. SUIVI, EVALUATIONS ET AUDITS .....56  
VIII. CONDITIONS ET CONVENTIONS .....59

ANNEXES

C. Cadre Logique .....60  
E. Etude et Analyse Institutionnelles .....63  
F. Analyse du bien fondé sur le plan social .....89  
G. Critères et Procédures de Sélection de Projets .....99  
H. Plan d'Achats de Biens et Services .....111  
L. Structure et champs de travail de l'Unité  
d'Appui et de Coordination. ....115

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS

AID/W	Agence de Développement International/Washington
AJAC	Association des Jeunes Agriculteurs de la Casamance
AT	Assistance Technique
CA	Accord de Coopération
CDSS	Stratégie Programme de Développement de Pays
CEA	Commission Economique pour l'Afrique
CED	Projet de Développement des Collectivités et de l'Entreprise Privée
CNP	Comité National du Projet
CONGAD	Conseil National des ONG d'Appui au Développement
CRDI	Centre de Recherche pour le Développement International
CRS	Secours Catholique Américain
DFA	Fonds de Développement pour l'Afrique
EOP	Fin du Projet
FAFD	Fédération des Associations du Fouta pour le Développement
FONGS	Fédération des Organisations Non-Gouvernementales du Sénégal
FSN	Contractant National de Services Etrangers
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GS	Gouvernement du Sénégal
IEE	Examen Environnemental Initial
INGO	Organisation Internationale Non-Gouvernementale
LOC	Lettre de Crédit
LOP	Durée du Projet
NCNW	Conseil National des Femmes Noires
NGO	Organisation Non-Gouvernementale
NPA	Nouvelle Politique Agricole
NRM	Gestion de Ressources Naturelles
OEF	Fonds d'Education d'Outre-Mer
OPV	Organisme Privé Volontaire
OV	Organisation Villageoise.
PDO	Bureau d'Elaboration des Projets
PIO/T	Ordre d'Exécution du Projet/Services Techniques
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PP	Document de Projet
REDSO/WCA	Service Régional de Développement Economique/Bureau Afrique de l'Ouest et du Centre
E.U.	Etats-Unis
USAID	Agence Américaine pour le Développement International
UA	Unité d'Appui
WR	World Relief

## I. SOMMAIRE

A. Contexte : Le Sénégal traverse une longue période d'ajustement structurel pour essayer de se remettre d'une période de stagnation économique. Les indicateurs de la qualité de la vie sont bas, le revenu par tête d'habitant est au-dessous du niveau auquel il se trouvait au moment de l'indépendance, il y a 20 ans, et le Gouvernement du Sénégal aussi bien que les bailleurs reconnaissent les difficultés qu'éprouvent les services publics à venir à bout de la croissance démographique, de l'augmentation du chômage et de l'émigration des populations rurales vers les villes. Ils comptent de plus en plus sur la mobilisation par les collectivités locales elles-mêmes de leurs propres ressources et sur l'aide que le secteur privé - en particulier les Organisations Non-Gouvernementales - peut leur apporter pour leur permettre de jouer un rôle plus important dans le développement.

B. Enoncé du Problème : Le principal problème dont le Projet se préoccupe est la nécessité pour les collectivités locales de mobiliser elles-mêmes leurs propres ressources. Les Organisations Non Gouvernementales travaillent déjà avec les organisations nationales, mais la demande d'apport de services à laquelle doivent répondre les Organisations Non Gouvernementales dépasse leur capacité.

Il faut aider les Organisations Non Gouvernementales à développer leur capacité institutionnelle, à développer et professionnaliser leurs ressources humaines, à attirer et retenir des experts sénégalais de haut niveau en matière de développement tout en conservant un esprit bénévole et populaire. Elles ont besoin de temps pour développer une vision institutionnelle, incluant un renforcement de la définition de leurs buts et stratégies, diversifier l'appui financier et améliorer leur réseau de contacts à l'intérieur et à l'extérieur du Sénégal. Elles ont également besoin de fonds pour mener, au niveau des communautés, des activités spécifiques de Projet.

C. Le Projet : L'objectif du Projet est d'améliorer le niveau de vie des Sénégalais démunis; amélioration mesurée par l'augmentation des revenus par des activités productives; un plus large accès aux inputs, aux biens et aux marchés; un meilleur accès aux soins de santé primaires, à l'alphabétisation fonctionnelle, ainsi qu'au crédit et à l'épargne.

Le but du Projet est de permettre aux Organisations Non Gouvernementales nationales, aux associations d'ONG et aux groupements communautaires de planifier, concevoir et exécuter des activités de développement viables seuls ou en collaboration avec des ONG américaines.

Le Projet mettra l'accent sur deux points. Premièrement, sur des activités locales financièrement autonomes initiées par les bénéficiaires eux-mêmes dans des domaines de développement prioritaires tels que l'agriculture, la santé primaire, la santé familiale, la gestion des ressources naturelles, le développement des petites et micro-entreprises et l'éducation non formelle.

Deuxièmement, le Projet fournira un appui institutionnel collaboratif à un large éventail d'Organisations Non Gouvernementales aux associations et consortia d'ONG existant au Sénégal. La réalisation du but du Projet se mesurera par (1) le degré de viabilité des activités communautaires après la fin du Projet et (2) la capacité des Organisations Non Gouvernementales et associations d'organisations Non Gouvernementales sénégalaises à planifier, concevoir et exécuter des activités de développement à une plus grande échelle à l'aide de sources de financement diversifiées.

Le Projet d'Appui aux Organisations Non Gouvernementales est un Projet de 8 ans, financé pour 15 millions de dollars E.U. par le Fonds de Développement pour l'Afrique (FDA). Il est prévu que 3 millions de dollars E.U. seront alloués pendant l'Année Fiscale 1990 et le reste financé progressivement au cours des cinq années suivantes. En plus, les organisations financées et les bénéficiaires contribueront à la fois en nature et en liquide pour un montant estimé à 1,5 million de dollars E.U. Il en résulte que le coût total du Projet sera approximativement de 16,5 millions de dollars E.U.

Le Projet sera exécuté par une structure de coordination, l'Unité d'Appui aux Organisations Non Gouvernementales (UA), qui sera mise sur pied et gérée par une ONG américaine ou un consortium d'ONG américaines choisi par voie d'appel à la concurrence. L'UA sera chargée d'organiser et d'assurer toute la gamme des tâches de formation, d'assistance technique, de traitement des requêtes, de suivi, d'évaluation, de gestion financière et d'appui organisationnel menées dans le cadre du Projet.

## II. CONTEXTE ET EXPOSE DES MOTIFS DU PROJET

### A. Contexte

Le Sénégal traverse une longue période d'ajustement structurel pour essayer de se remettre d'une période de stagnation économique. La production de cultures vivrières n'a pas pu suivre la croissance démographique. Le secteur industriel formel a perdu des emplois depuis l'indépendance. Le secteur public ne peut pas servir d'employeur de dernier ressort et de pourvoyeur de services gratuits. 100.000 nouveaux travailleurs arrivent chaque année sur le marché du travail.

Les indicateurs de la qualité de la vie sont bas. Selon des estimations récentes de la Banque Mondiale, et de l'UNICEF: l'espérance de vie à la naissance est de 48 ans ; 20% des enfants meurent avant d'atteindre l'âge de cinq ans; le taux d'alphabétisation fonctionnelle des adultes est évalué à 30% et la moitié à peine de la population scolarisable fréquente l'école primaire. Le revenu par tête d'habitant, qui se situe au-dessous du niveau auquel il se trouvait au moment de l'indépendance, est deux fois moins élevé que celui du Cameroun ou de la Côte d'Ivoire.

Le Gouvernement et les bailleurs ont reconnu les difficultés qu'éprouvent les services publics à venir à bout des exigences imposées par la croissance démographique et l'émigration des populations rurales vers les villes. Ils comptent de plus en plus voir le secteur privé accepter de supporter le fardeau de services jadis perçus comme étant l'apanage du gouvernement.

Ce changement d'approche est incorporé dans le programme d'ajustement structurel du Gouvernement du Sénégal. En encourageant la réduction du rôle de l'Etat et l'augmentation des possibilités offertes au secteur privé, cette approche a créé un nouvel environnement à la fois plus favorable et plus subordonné à la création de fortes organisations non gouvernementales. La première réduction importante de services gouvernementaux touchant les zones rurales a commencé avec l'adoption en 1984 de la Nouvelle Politique Agricole (NPA) qui coupa court aux opérations des services chargés du développement rural et donna le signal de la fin des subventions appliquées par le Gouvernement du Sénégal sur les intrants ainsi que du soutien qu'il assurait aux monopoles commerciaux. Les initiatives de politiques consécutives à cette situation, influencées dans une large mesure par les réalités budgétaires, ont davantage réduit les services publics dans les zones rurales. Accouplée avec un effondrement du système bancaire et le déclin régulier de la force du mouvement coopératif, cette réduction a laissé aux communautés peu de possibilités sur lesquelles se rabattre en dehors de leurs propres ressources.

Il en est résulté un accroissement significatif du nombre des fédérations et associations initiées par les communautés démocratiques et non contrôlées par l'Etat tant dans les zones rurales que semi-urbaines. Le nombre des Organisations Non Gouvernementales a augmenté de 50 à plus de 120. Celui des organisations villageoises a augmenté de manière spectaculaire. Il existe une fédération d'associations villageoises qui comprend plus de 100.000 membres cotisants et touche à elle seule plus d'un million de Sénégalais. On estime que les activités des Organisations ont un impact sur approximativement trois millions de Sénégalais. Par ailleurs, contrairement à la plupart des autres pays Sahéliens, le Sénégal possède des organes et structures déjà en place chargés de la coordination des ONG et son Gouvernement entretient des rapports positifs avec les ONG.

En même temps, la perception qu'a le Gouvernement du Sénégal du rôle que les Organisations Non Gouvernementales peuvent et devraient jouer a considérablement changé. Après avoir considéré auparavant les ONG comme des concurrentes en matière de prestation de services, les responsables gouvernementaux ont abandonné cette attitude pour en adopter une consistant à encourager les ONG à jouer un rôle plus important, et ce changement d'attitude a été reconnu dans les nouvelles politiques. Le Gouvernement a créé une nouvelle législation permettant l'établissement de Groupements d'Intérêt Economique (GIEs) avec un minimum de formalités administratives. En six ans, le nombre des GIEs a atteint 6000 et les ONG établissent de plus en plus de GIEs pour lancer des activités susceptibles de générer des profits qui puissent financer leurs propres projets de développement à but non lucratif. En Juin 1989, le Président Diouf a pris un décret conférant pour la première fois aux ONG un statut légal précis, et récemment le Gouvernement du Sénégal a commencé à soutenir les efforts déployés par les ONG pour établir un mouvement de crédit populaire. Il a commencé à travailler à la mise sur pied d'un cadre légal pour les programmes de crédit non-gouvernementaux et a invité les représentants des ONG à participer aux discussions sur les politiques.

Ainsi, l'environnement actuel au Sénégal - à la faveur duquel les initiatives privées s'intègrent davantage au développement national et grâce auquel de nouveaux rapports entre les secteurs public et privé sont entrain d'émerger - est favorable à un rôle accru des Organisations Non Gouvernementales et des associations d'ONG dans le développement.

Le Gouvernement semble prêt à accepter et même encourager ce rôle. Le besoin est évident et les groupements communautaires sont entrain de s'organiser pour apporter une réponse. Le nombre d'ONG sénégalaises a augmenté de façon spectaculaire et les Organismes Privés Volontaires et les bailleurs étrangers s'intéressent de plus en plus à travailler avec les Organisations Non Gouvernementales sénégalaises.

### B. Le Problème

Le principal problème dont le Projet se préoccupe est la nécessité pour les collectivités locales de mobiliser elles-mêmes leurs propres ressources afin de planifier et mener des activités de développement viables qui élèvent leur niveau de vie. Les principaux bénéficiaires de ce Projet sont les populations démunies des campagnes et des villes vivant au sein de ces collectivités. On pense qu'une proportion élevée de la population cible sera composée par les femmes qui sont des participantes-clé dans la production alimentaire, la commercialisation, les activités génératrices de revenu et les soins de santé familiaux et ont généralement une tradition de participation dans les organisations au niveau des collectivités. Il est clair que le Gouvernement tout seul n'a pas la capacité d'atteindre les communautés pauvres, que ce soit dans les zones rurales ou dans les villes et cités, avec les services nécessaires pour rompre la stagnation économique des vingt dernières années. En conséquence, aussi bien le Gouvernement du Sénégal et les bailleurs comptent sur les ONG en tant qu'important moyen d'atteindre les populations n'ayant pas accès aux services. Les Organisations Non Gouvernementales travaillent déjà au niveau local, principalement dans les zones rurales, pour atteindre les groupes démunis, inexpérimentés, illettrés et isolés.

Cependant, la demande de services d'ONG dépasse de loin la capacité des ONG. Beaucoup d'ONG n'ont été formées que récemment. Elles sont inexpérimentées et sous-financées. La plupart manquent de personnel. Par exemple, selon les données de base du Gouvernement du Sénégal sur les ONG, 69% de l'ensemble des ONG travaillant au Sénégal ont été créées ou se sont installées au cours des 10 dernières années. Plus de 40% des ONG existant au Sénégal ont un personnel permanent de moins de 10 membres et presque 40% ont un budget annuel inférieur à 150.000 dollars E.U. 90% du financement des ONG nationales viennent de l'extérieur du pays.

Beaucoup d'ONG ont commencé leurs activités en réponse à la sécheresse à la fin des années 1970, et contre l'accroissement du chômage et le déclin des opportunités et services du Gouvernement pendant les années 1980.

Elles ont été contraintes de répondre aux exigences immédiates des nécessiteux ou à celles des bailleurs qui exigent des projets précis. Il en résulte que la plupart d'entre elles manquent de temps et de luxe pour s'investir dans le renforcement de leur capacité institutionnelle. Elles sont pas encore en mesure de rechercher, planifier ou créer les stratégies pouvant leur permettre d'aborder les problèmes auxquels elles sont confrontées comme elle le souhaiteraient.

Aujourd'hui, sous la pression des demandes des villageois et des pauvres vivant en zone urbaine d'une part, des bailleurs exigeants d'autre part, elles sont souvent tentées d'essayer d'entreprendre au-delà des limites du possible.



Le potentiel offert par les ONG est impressionnant. Le travail effectué dans le cadre du Projet de Développement des Collectivités Locales et de l'Entreprise Privée en Milieu Rural (CED), Projet financé par l'USAID, a montré, par exemple, que les organisations villageoises sont capables de lancer des projets générateurs de revenus, de mener une politique de crédit profitable et payante ; il a montré que les Organisations Non Gouvernementales disposent d'excellents techniciens de terrain, capables d'organiser et de conseiller les villageois ; il a démontré que les ONG et les organisations villageoises peuvent collaborer efficacement dans le domaine des programmes de formation et de crédit.

En même temps, cette expérience a permis d'entrevoir les problèmes relatifs aux faiblesses institutionnelles de beaucoup d'ONG. Plusieurs d'entre elles manquent de capacité suffisante à rechercher, concevoir, exécuter, suivre et évaluer des projets. Peu disposent des ressources nécessaires pour effectuer la planification et le développement de leur personnel. Leur capacité à former est limitée par les finances, leur capacité de planification à long terme limitée par l'expérience.

Pour accroître leur efficacité, les ONG américaines se trouvant au Sénégal et les ONG et consortia d'ONG sénégalaises doivent former leur personnel et renforcer leur capacité institutionnelle. Il faut qu'elles professionnalisent leur personnel et le fonctionnement de leurs structures en vue d'attirer et de retenir des experts sénégalais de haut niveau tout en conservant un esprit bénévole et populaire. Elles ont besoin de soutien pour développer leur vision institutionnelle, préciser leurs objectifs et stratégies ; diversifier leurs sources de financement et améliorer leurs réseaux de contacts à l'intérieur et à l'extérieur du Sénégal. Si elles arrivent à mieux planifier, gérer, suivre et évaluer leurs activités, elles pourront tirer profit de l'intérêt croissant et des ressources des bailleurs.

Pour l'USAID comme pour les autres bailleurs et le Gouvernement du Sénégal lui-même, la mise sur pied d'une forte communauté d'Organisations Non Gouvernementales sénégalaises est un impératif - nous avons tous besoin d'un moyen d'atteindre les bénéficiaires avec des services que le Gouvernement ne peut pas fournir et d'enregistrer un input populaire dans le dialogue de politique. Elles constituent un moyen par lequel il est possible d'atténuer certains des effets les plus éprouvants de la réforme structurelle, mais aussi un moyen de tirer profit de la libéralisation de l'économie et de l'augmentation des initiatives privées introduites par la réforme structurelle.

L'activité des ONG américaines au Sénégal consiste à encourager la possibilité d'assister les ONG sénégalaises. Un certain nombre d'ONG américaines sont déjà sur place et d'autres ont exprimé le désir de s'installer. Certaines travaillent étroitement avec les ONG sénégalaises à renforcer leur capacité institutionnelle. D'autres cherchent des opportunités pour collaborer avec des organisations sénégalaises analogues. Les ONG américaines peuvent tirer un grand profit d'une collaboration accrue avec les ONG sénégalaises. Les ONG américaines apprennent, aux côtés des ONG sénégalaises, à travailler dans un contexte local et au niveau communautaire. Mais bien qu'il y ait une émergence du partenariat entre ONG américaines et ONG nationales, établir des relations efficaces peut constituer un défi, et la mise sur pied de partenariat sur une base égalitaire demande du temps.

En résumé, les Organisations Non Gouvernementales ont un rôle essentiel et de plus en plus important à jouer dans la création et la consolidation d'initiatives privées communautaires. Les ONG américaines, les ONG et associations d'ONG sénégalaises ont besoin d'argent pour fournir cette assistance. En même temps, il faut apporter aux ONG au Sénégal un appui institutionnel leur permettant de fournir des services plus efficacement et de renforcer leur composante dans le cadre des relations naissantes entre les secteurs public et privé.

### C. Exposé des motifs et Stratégie

L'exposé des motifs est basé sur plusieurs prémisses : le Sénégal possède une tradition de groupements villageois ; ces groupements villageois peuvent s'organiser efficacement pour mener des activités de développement viables qui augmentent leurs revenus ainsi que leur niveau de vie ; les ONG du Sénégal peuvent aider à renforcer la capacité des organisations villageoises ; les ONG américaines peuvent soutenir les partenariats avec des ONG nationales et fournir une assistance directe aux organisations villageoises ; et les consortia d'ONG peuvent être renforcés pour être encore plus utiles à leurs membres.

Le Projet USAID de Développement des Collectivités locales et de l'Entreprise Privée a testé un certain nombre de ces prémisses. Il a montré les bénéfices potentiels de l'assistance des Organisations Non Gouvernementales en faveur des organisations villageoises. Il a également montré qu'il fallait un appui institutionnel aux Organisations Non Gouvernementales.

Des évaluations effectuées récemment à l'échelle mondiale - y compris une évaluation de 14 années de co-financement des ONG américaines par l'USAID en Indonésie, les groupements d'appui aux ONG américaines dans les Caraïbes, la collaboration dans 18 pays entre ONG américaines et ONG nationales, et une étude des tendances dans le partenariat des ONG américaines en Amérique Centrale - indiquent ce qui suit :

- augmentation de l'implication des ONG locales dans le développement national ;
- rapports entre ONG du Nord et du Sud évoluant de la tutelle au partenariat pour les ressources ;
- financement effectif des ONG indexé sur une capacité locale à absorber, organiser et gérer les ressources ;
- dans toutes les aires géographiques, les capacités locales des ONG doivent être renforcées ;
- les structures parapluie sont un moyen efficace de fournir un appui institutionnel systématique.

La stratégie du Projet d'appui aux ONG reflète les résultats de ces évaluations dans le contexte dynamique des ONG du Sénégal. La stratégie du Projet se concentre sur :

(1) un soutien systématique à long terme du développement institutionnel en faveur du large éventail d'ONG existant au Sénégal sur la base de programmes plutôt que de projets ;

(2) le financement de projet pour l'exécution d'activités communautaires viables correspondant aux besoins et aux situations des bénéficiaires ;

(3) un appui systématique au mouvement ONG au Sénégal en général, concentré sur le développement du réseau, la collaboration et la coordination entre les ONG au niveau local et la mise sur pied de mécanismes institutionnels propres à procurer des fonds ; et

(4) la promotion d'une approche participative à tous les niveaux dans la conception et l'exécution de Projets.

D. Rapports avec les objectifs du Gouvernement du Sénégal et de l'USAID

La Nouvelle Politique Agricole (NPA) du Gouvernement du Sénégal, publiée en 1984, appelle une réduction des services publics chargés de développement en faveur d'une plus grande participation des populations rurales sénégalaises à leur propre développement. La principale ligne d'action des programmes d'ajustement structurel du Gouvernement du Sénégal depuis 1984 a consisté à réduire le rôle de l'Etat dans l'économie. La stratégie du Gouvernement du Sénégal consiste à chercher à réaliser, dans l'équilibre, des objectifs de croissance, d'emploi, de productivité, d'autosuffisance alimentaire et de bien-être. La NPA et d'autres politiques récemment initiées par le Gouvernement du Sénégal, tout en soulignant l'importance des programmes nationaux, reconnaissent que le processus de développement exige également une approche qui soit le reflet des besoins des collectivités locales et stimule le développement de la base au sommet. Cette stratégie dans laquelle les producteurs ruraux prennent en charge leur propre développement a été confirmée dans le Huitième Plan de Développement du Gouvernement du Sénégal, portant sur la période 1989-1995.

Les principaux responsables du Gouvernement du Sénégal (GS) ont de plus en plus reconnu le rôle des organisations non-gouvernementales (le G.S. ne fait pas de distinction entre les Organisations Privées Volontaires et les Organisations Non Gouvernementales, si bien que la mention ONG désigne toujours toute la communauté d'ONG se trouvant au Sénégal) dans la fourniture d'une assistance directe au niveau local et de programmes d'appui total conçus pour assister à la fois les associations et groupements au niveau local et les ONG sénégalaises. En Juin 1989, le Président de la République du Sénégal a signé un décret qui insiste sur l'appui apporté par le Gouvernement aux ONG se trouvant au Sénégal, définit les modalités d'intervention et mécanismes de coordination, et, pour la première fois, fournit un cadre légal spécialement réservé aux ONG. Le Projet d'Appui aux ONG soutient directement la stratégie du Gouvernement du Sénégal: (1) aider les villageois et les groupements villageois à initier, planifier et mener leurs propres activités de

développement, et (2) fournir les alternatives privées complémentaires aux services directement fournis par l'Etat à mesure que le Gouvernement du Sénégal diminue son implication directe dans l'économie.

L'actuel Rapport sur la Stratégie de Développement de l'USAID pour le Sénégal, repris dans le Plan d'Action de l'Année Fiscale 1990, définit l'objectif de l'assistance des Etats-Unis en faveur du Sénégal comme étant "l'augmentation du taux de croissance par tête d'habitant et de la sécurité alimentaire par un processus ordonné de stabilisation financière, de réforme structurelle ainsi que par des activités de projets soigneusement sélectionnées dans les secteurs clé de l'agriculture, des ressources naturelles, de la santé et du bien-être familial." La stratégie compte trois objectifs prioritaires:

- une économie de marché dynamique
- l'augmentation de la production céréalière; et
- une meilleure santé familiale.

Une économie de marché dynamique exige des réformes structurelles qui réduisent le rôle de l'Etat dans l'économie globale et accroissent celui du secteur privé. Pour augmenter la production céréalière, la Mission est entraîné de mettre l'accent sur l'introduction de technologies à faibles coûts et aussi d'approches de secteur privé en ce qui concerne la gestion de l'eau, le crédit rural, la reforestation, la protection des sols, la multiplication de semences et la fourniture d'intrants. Une meilleure santé familiale, y compris la planification familiale, repose sur la mise en place de systèmes peu coûteux, de prévention, qu'ils soient à la charge des collectivités ou assurés par le secteur privé.

En encourageant les commerçants privés, en donnant aux producteurs ruraux des alternatives aux services directement fournis par le Gouvernement du Sénégal, en initiant et en développant des infrastructures sanitaires soutenues par les villages, et en introduisant au niveau des collectivités des technologies appropriées et à faibles coûts, les ONG américaines et sénégalaises et les associations rurales peuvent aider l'USAID à atteindre ses objectifs prioritaires. Le Projet d'Appui aux ONG assiste directement les ONG américaines, les ONG sénégalaises et les associations créées à l'initiative des communautés en assurant une assistance directe au secteur privé de petite envergure ainsi qu'aux producteurs ruraux en fonction de leurs besoins. Le Projet fait avancer la stratégie de l'USAID consistant à mettre l'accent sur les ressources nationales et privées, tout en diminuant le rôle de l'Etat.

#### E. Activités complémentaires de l'USAID et des Autres bailleurs

Le Projet CED comprend un volet pilote à l'instar de l'approche de structure parapluie proposée dans le cadre du Projet d'Appui aux ONG. Le Projet CED, commencé en 1985, est un effort pilote limité aux régions de Kaolack et de Fatick pour tester la capacité des ONG américaines et sénégalaises à fournir des services directs aux villageois et aux associations

villageoises. Il a été le premier projet initié au Sénégal par un bailleur important pour transférer directement des ressources aux villageois uniquement par le canal d'ONG américaines et sénégalaises plutôt que par celui des ministères. En tant que tel il a eu un impact important sur la manière dont le Gouvernement du Sénégal perçoit le rôle des ONG, dans l'effort d'aider les groupements villageois à entreprendre des activités économiques.

Le volet ONG du Projet CED a substantiellement changé depuis que le premier document de Projet (PP) a été préparé en 1983. Le document de projet supposait que les ONG seraient capables d'élaborer et d'utiliser des méthodologies propres à forger la capacité des groupements villageois à fonctionner sans assistance extérieure. Il précisait également que le crédit était un input essentiel dans le programme. Cependant, suite aux ateliers organisés aussitôt après avec les ONG, la Direction du Projet a changé la stratégie pour mettre l'accent sur le développement des ONG et également des associations existant au niveau des villages avec lesquelles le Projet travaillait, et pour aider les ONG à établir des propositions de projets.

En Juin 1987, une évaluation à mi-parcours du Projet aboutissait à la conclusion que les ONG américaines et nationales avec lesquelles le Projet travaillait étaient moins expérimentés en matière de gestion et avaient besoin de plus de formation qu'on avait pensé. Les retards accusés au niveau du volet ONG sont imputables autant aux faiblesses managériales et fonctionnelles des ONG impliquées au projet qu'au processus de préparation et d'approbation des propositions.

En Novembre 1988, une évaluation interne du volet ONG a signalé des difficultés dans l'exécution des activités du projet : (1) les hypothèses concernant la rentabilité des activités telles que le maraîchage n'étaient pas vérifiées à cause des contraintes de commercialisation, (2) les problèmes techniques concernant les puits, les pompes et l'installation de tuyaux d'irrigation ont considérablement retardé l'exécution des activités de certaines organisations villageoises (VO) et (3) les remboursements de prêts étaient en retard sur les prévisions. L'évaluation a également identifié des succès réels: (1) augmentation de la consommation d'aliments plus nutritifs tels que les oeufs et les légumes, (2) acquisition d'expérience du système bancaire officiel par les membres des organisations villageoises, (3) augmentation des services de transport et d'échanges, et (4) 153 organisations villageoises et cinq ONG supplémentaires sollicitent l'assistance du Projet pour mener des activités similaires. L'évaluation est arrivée à la conclusion que les meilleures ONG américaines et nationales ont deux caractéristiques communes: un appui et un suivi régulier de qualité en direction des organisations villageoises, et une approche participative plutôt que directive du développement des collectivités.

Le Projet d'Appui aux ONG est la prochaine étape logique de l'appui de l'USAID aux ONG nationales et américaines. Il est basé sur le mécanisme d'exécution appliqué avec succès par le Projet CED et s'appuie sur les leçons acquises pour améliorer l'exécution du Projet et son impact sur les bénéficiaires. Par exemple, le Projet d'Appui aux ONG reconnaît à la fois la faiblesse et les potentialités des ONG au Sénégal. Il va fournir systématiquement la formation et l'assistance technique pour de façon globale

renforcer la capacité institutionnelle d'un large éventail d'ONG locales au lieu de fournir une formation limitée et sporadique aux seules ONG qui reçoivent des sous-subsventions. En outre, le nouveau Projet adoptera un processus d'approbation rationalisé et uniformisé et disposera de plus de ressources techniques pour assister les ONG dans la préparation de leurs propositions. Il fera en sorte que les calendriers d'exécution des sous-projets soient réalistes, et fournira des conseils techniques aux ONG et à leurs bénéficiaires. Enfin, le nouveau projet veillera à ce que les propositions des ONG soient basées sur les besoins et intérêts précis des bénéficiaires ainsi que sur les propres aptitudes et capacités d'absorption des ONG.

En plus du Projet CED, les ONG américaines souvent financés par les subventions d'équilibre de l'Agence pour le Développement international/Washington (AID/W) mènent une large gamme d'activités de développement au Sénégal, parfois en étroite collaboration avec des partenaires ONG locales. Ces ONG américaines, y compris Africare, le Secours Catholique Américain (CRS), le Fonds d'Education d'Outremer (OEF), Vision Mondiale, Winrock International, World Relief et le Conseil National des Femmes Noires (NCNW), ont accumulé une expérience importante et pertinente, disposent de bureaux et ont des partenaires au Sénégal. Nous pensons que les ONG américaines enregistrées au niveau de l'AID et ayant des programmes au Sénégal, qui sont plus de 12, seront d'excellents candidats pour l'obtention de sous-subsventions du Projet.

Le Projet préparera également le terrain pour les autres bailleurs intéressés par les activités des ONG. Les Canadiens, la Banque Mondiale et le Fonds Européen de Développement ont récemment manifesté leur intention d'injecter des ressources substantielles par l'intermédiaire des ONG. Deux initiatives importantes de la part de bailleurs sont en cours. Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) se montre de plus en plus actif au sein de la communauté des ONG ; il a financé avec l'ancien Ministère du Développement Social, un projet comprenant deux volets: (1) création de données de base sur les ONG au Sénégal et leurs activités, et (2) mise en place d'un petit fonds de projets (d'un montant total de 580 000 dollars E.U.) en vue d'accorder aux ONG des subventions destinées à financer des initiatives des villageois. Le Projet PNUD a déjà effectué un inventaire utile des ONG nationales et des ONG américaines enregistrées au Sénégal et procédera bientôt à une évaluation de l'impact des activités des ONG au Sénégal depuis 1982. En outre, le PNUD a approuvé récemment un projet à l'échelle régionale pour encourager la collaboration entre les gouvernements, les ONG et les bureaux du PNUD dans des pays sélectionnés en Afrique, dont le Sénégal. Le Projet PNUD prévoit une petite subvention pour le Conseil National des ONG d'Appui au Développement (CONGAD), principal consortium d'ONG au Sénégal, pour l'achat d'équipements et l'organisation d'une série de conférences destinées à améliorer la collaboration entre le Gouvernement du Sénégal et les représentants des ONG et du PNUD.

En plus, le Centre Canadien de Recherche pour le Développement International (CRDI), grâce à un financement supplémentaire de la Fondation Ford, projette de mener une importante activité de recherche destinée à améliorer l'environnement institutionnel des organisations locales rurales au Sénégal. Cette activité qui doit durer deux ans concevra, testera et diffusera des approches de développement rural participatif ; elle augmentera la

connaissance et la compréhension actuelles des buts, expériences, forces et limites des organisations locales au Sénégal; encouragera les relations de coopération entre les organisations locales et le gouvernement, les représentations des bailleurs et des ONG ; améliorera les compétences des organisations locales et des personnes ressources qui travaillent avec elles dans les domaines de résolution des problèmes et des techniques analytiques testera un modèle de recherche-action par les organisations locales et mettra sur pied un nombre important de personnes ressources expérimenté et bien formé prêts à appuyer le développement de ces organisations. Puisque la plupart des organisations locales sont constituées comme ONG ou constituent des groupements bénéficiaires potentiels dans le cadre du Projet d'Appui aux ONG, la recherche et les résultats tirés du Projet CRDI d'Appui aux Organisations Locales formeront une ample base d'information pour les activités du Projet d'Appui aux ONG. Une étroite coordination est nécessaire pour faire en sorte que les efforts d'appui institutionnel aux organisations locales soient cohérents et ne fassent pas double emploi. Enfin, le Projet innovateur CRDI fournira une grande partie de la recherche nécessaire sur la dynamique des organisations locales rurales du Sénégal.

### III. DESCRIPTION DU PROJET

#### A. Objectif et But du Projet

L'objectif du Projet d'Appui aux ONG au Sénégal est d'améliorer le niveau de vie des Sénégalais démunis; amélioration mesurée par l'augmentation des revenus produits par les activités locales; un plus large accès aux inputs, aux biens et aux marchés; et un meilleur accès aux soins de santé primaires, à l'alphabétisation fonctionnelle, ou au crédit et à l'épargne.

Le but du Projet est de permettre aux ONG nationales, aux associations d'ONG et aux groupements communautaires de planifier, concevoir et exécuter des activités de développement viables en collaboration avec des ONG américaines.

Le Projet mettra l'accent sur deux points : premièrement, sur des activités locales qui peuvent à terme s'autonomiser initiées par les bénéficiaires eux-mêmes dans des domaines de développement prioritaires tels que l'agriculture, la gestion des ressources naturelles, le développement des petites et micro-entreprises, la santé primaire, la planification familiale et l'éducation non formelle. Ces activités se révèlent fréquemment bénéfiques - par exemple, augmentation de l'autonomie des communautés bénéficiaires et des organisations locales, plus grande capacité à améliorer durablement les conditions locales-; ces avantages sont difficiles à quantifier mais cependant constituent la clé d'un développement à long terme. Deuxièmement, le projet fournira un appui institutionnel systématique et collaboratif aux différentes ONG, associations et consortia d'ONG existant au Sénégal.

#### Réalisations prévues

La réalisation du but du Projet se mesurera par (1) le degré de viabilité des activités communautaires après la fin du Projet et (2) la capacité des ONG et associations d'ONG sénégalaises à planifier, concevoir et exécuter des activités de développement à une plus grande échelle à l'aide de sources de financement diversifiées.

Les indicateurs de la situation à la fin du Projet seront notamment les suivants:

1. 30% des activités communautaires deviennent autosuffisantes d'ici la fin du Projet (EOP).
2. 50% des communautés bénéficiant d'assistance planifient et exécutent de nouvelles activités avant la fin du Projet.
3. Les ONG sénégalaises bénéficiant d'assistance dans le cadre du Projet, planifient, conçoivent, gèrent et exécutent des activités de développement à plus grande échelle financées par l'USAID ou d'autres sources de financement.
4. Etablissement et amélioration de partenariats collaboratifs et de relations de travail entre les ONG et associations d'ONG sénégalaises et les ONG américaines.
5. Renforcement des réseaux d'ONG pour mieux satisfaire les besoins des ONG sénégalaises et américaines membres.

En outre, il est prévu que le Projet apportera des solutions locales à des problèmes locaux avec des ressources locales; une plus grande participation des organisations locales et des ONG nationales au processus de développement; et davantage d'opportunités de revenus et d'emplois.

#### B. Résultats

Les résultats du Projet sont multiples, à la lumière tant des indicateurs au niveau des ONG que des indicateurs au niveau communautaire; ils s'établissent comme suit:

1. Jusqu'à six sous-subsventions de collaboration entre ONG américaines et sénégalaises financées pour renforcer les relations institutionnelles à travers des activités conjointes.
2. Assistance technique (AT) et formation fournie à 75 ONG pour améliorer leur capacité en planification, gestion financière, conception, suivi, évaluation et exécution de projets.
3. Jusqu'à 20 sous-subsventions et 20 micro sous-subsventions accordées à des ONG sénégalaises et/ou à des ONG américaines pour assister 70 à 150 groupements communautaires, afin de leur permettre de mener des activités viables et productives concentrées sur l'agriculture, la gestion des ressources naturelles, l'appui aux petites et micro-entreprise, les soins de santé primaires, la santé familiale et l'éducation non formelle.
4. Renforcement des consortiums, fédérations et associations d'ONG pour qu'ils rendent des services améliorés à leurs membres.
6. Suivi, ressource technique et systèmes d'information des ONG en place et fonctionnant au sein du CONGAD ou d'autres institutions-ressources d'ONG.



C. Eléments du Projet

Le Projet aura deux volets essentiels liés tant sur le plan conceptuel sur le plan opérationnel : (1) appui institutionnel aux ONG, et associations d'ONG, et (2) sous-subsidies aux ONG sénégalaises et américaines, aux autres ONG travaillant au Sénégal ou aux ONG américaines et sénégalaises travaillant collaborativement sur des activités communautaires spécifiques et viables.

Le Projet sera exécuté par une structure de coordination, l'Unité d'Appui aux ONG (UA), qui sera mise en place et gérée par une ONG américaine ou un consortium d'ONG américaines enregistré, choisi par voie d'appel à la concurrence peut-être en collaboration avec une ONG sénégalaise. Cette structure a été choisie pour permettre d'assurer une uniformisation des approbations et des activités de financement; de mettre les préoccupations de gestion en harmonie avec une série d'activités variées; de s'occuper des problèmes communs des ONG ; d'assurer une approche cohérente et collaborative du développement institutionnel des ONG au Sénégal; de baser au niveau d'une seule structure, en les reliant sur le plan fonctionnel, le renforcement des capacités des ONG et l'application pratique de nouvelles approches par des activités de projet ; enfin de rendre minimal le poids de la gestion sur la Mission USAID au Sénégal. Il est prévu de canaliser par le Projet toutes les demandes d'assistance des ONG américaines et ONG nationales. L'Unité d'Appui développera une solide connaissance des besoins nationaux, des principaux acteurs et des acteurs d'importance secondaire à tous les niveaux, de la myriade d'ONG et d'associations d'ONG au Sénégal, de leurs forces et faiblesses institutionnelles et des capacités organisationnelles des ONG bénéficiaires de l'assistance. L'ONG chef de file (UA) devra être fort instruit des procédures et règlements de l'USAID pour servir de tampon entre les règles et procédures de l'USAID et les ONG nationales. L'Unité d'Appui sera chargée d'organiser et d'assurer toute la gamme des tâches de formation, d'assistance technique, de traitement de subventions, de suivi, d'évaluation, de gestion financière et d'appui organisationnel menées dans le cadre du Projet. L'Unité d'Appui sous-traitera autant que possible les ONG nationales ou des sociétés ou institutions locales pour fournir les services nécessaires. La section Analyse administrative du présent document décrit de manière plus détaillée la structure et le rôle de l'Unité d'Appui. L'Unité d'Appui travaillera de façon participative avec les ONG nationales et les ONG américaines à la détermination des besoins et à l'élaboration des programmes permettant de satisfaire ces besoins.

Il sera mis sur pied un Comité national du projet (CNP) composé de représentants de la communauté d'ONG, de l'USAID, du Ministère de l'Intérieur, du Ministère des Finances et de l'Unité d'Appui. Le CNP fournira des orientations à l'Unité d'Appui, procédera à l'examen des rapports trimestriels et annuels de l'Unité d'Appui (émettra des réactions), examinera toutes les sous-subsidies et approuvera celles d'entre elles qui dépassent en valeur 200.000 dollars E.U. ; constituera un forum pour la coordination entre la communauté des ONG, bailleurs et gouvernement.

1. Renforcement institutionnel

Le nombre important d'ONG au Sénégal, y compris les ONG américaines, se classent selon une longue suite de capacités et de maturité institutionnelles variables. Certaines des plus grandes ONG peuvent élaborer des propositions appropriées de sous-projets sans aucune aide extérieure tandis que la majorité des ONG plus petites, institutionnellement faibles et plus jeunes, nécessitent une assistance substantielle en renforcement de leur capacité institutionnelle à divers niveaux pour pouvoir remplir les critères de sélection de sous-projets. En même temps, l'expérience du Sénégal a montré que les efforts en appui institutionnel ne sont pas exempts d'aléas. Ils peuvent conduire à une compétition entre ONG pour obtenir des financements ou alors inciter les dirigeants d'ONG à se concentrer davantage sur la recherche de fonds et sur les exigences des bailleurs que sur les besoins de leurs membres. Pour réduire au maximum ces problèmes et d'autres susceptibles de se poser, le Projet sera guidé par les principes de base suivants :

- (a) L'ONG américaine ou le consortium d'ONG américaines chef de file choisi pour exécuter le Projet devra posséder une expérience solide des ONG, des groupements communautaires et du développement organisationnel et être sensible aux interactions et aux exigences du processus de l'appui institutionnel.
- (b) L'Unité d'Appui utilisera et encouragera à tous les niveaux un processus de participation à la détermination des besoins, appuiera des programmes ainsi que des interventions précises.
- (c) Le Projet se concentrera sur la formation, moyen le plus important de fournir un appui institutionnel.
- (d) Une approche participative et systématique sera utilisée dans la conception et l'exécution d'activités d'appui institutionnel.
- (e) Il sera tenu compte de la capacité d'absorption de sorte que les ONG ne soient pas envahies de ressources qui ne pourront pas être conservées durablement une fois que l'assistance de l'USAID prendra fin.
- (f) Toute activité d'appui institutionnel doit être en accord et être coordonnée avec les programmes d'appui institutionnel aux ONG financés par les autres bailleurs, pour éviter le chevauchement des efforts et tirer la leçon des expériences.
- (g) L'Unité d'Appui aidera systématiquement les ONG nationales à diversifier leurs sources de financement. Cette assistance peut comprendre l'augmentation de la capacité des ONG à attirer les fonds d'autres bailleurs, la mise sur pied de programmes destinés à rechercher des financements et à générer des revenus, ainsi que la répartition de la charge des services.

Un appui institutionnel sera fourni à divers niveaux. Des modules de formation seront créés pour développer des thèmes génériques et d'un intérêt commun, en étroite coordination avec les représentants des ONG; ces modules seront basés sur une évaluation des besoins en formation d'un large éventail

d'ONG. Cette formation sera dispensée aux ONG intéressées et les modules seront évalués et affinés au fur et à mesure du déroulement du Projet. En même temps, l'Unité d'Appui fournira un appui direct et précis aux ONG sélectionnées sur la base d'une évaluation précise des besoins compte tenu des forces et faiblesses des ONG. L'Unité d'Appui élaborera une méthodologie pour procéder à une évaluation des capacités institutionnelles et une stratégie permettant de renforcer l'institution. L'Unité d'Appui utilisera cette méthodologie pour évaluer toute ONG qui soumettra une proposition de sous-projet, afin de déterminer la capacité de cette ONG à mener les activités sous-subsventionnées de même que le niveau d'appui institutionnel qu'il faut lui apporter avant ou après l'approbation de la sous-subsvention.

Une étude sur les besoins institutionnels, réalisée comme partie intégrante de la conception du document de Projet, a identifié les domaines prioritaires suivants en matière de formation: gestion de Projet, gestion financière, conception de projet, dynamique de groupe, techniques rurales rapides d'évaluation, technologie appropriée, suivi et évaluation, planification stratégique, commercialisation, gestion de crédit et formation de formateurs en alphabétisation fonctionnelle.

De plus, l'Unité d'Appui soutiendra et encouragera des relations collaboratives tendant au renforcement institutionnel entre les ONG américaines, les organisations locales ou associations communautaires au moyen de sous-subsventions sélectionnées, par l'augmentation de leurs contacts et l'élargissement de leur réseau au Sénégal ainsi que par l'échange d'expériences techniques entre les ONG américaines et nationales ayant des intérêts convergents. Le but est de renforcer la capacité des ONG à fournir des services au Sénégal, mais non de fournir aux ONG américaines des avantages leur permettant d'établir de nouvelles opérations au Sénégal en couvrant les frais de démarrage. Il peut être accordé jusqu'à six sous-subsventions destinées à des activités précises de liaison institutionnelle telles que échanges de personnel, activités conjointes de formation ou recherche conjointe entre ONG américaines et partenaires ONG sénégalaises. Peu après la mise en place de l'Unité d'Appui, l'ONG chef de file organisera une étude pour examiner l'état réel des relations de partenariat entre ONG américaines et ONG nationales au Sénégal, voir les problèmes et contraintes à la création et à l'amélioration de ces relations, et élaborer des recommandations ainsi qu'un canevas de travail précis pour encourager et améliorer des relations mutuelles au plan institutionnel.

## 2. Sous-subsventions Activités communautaires

Le projet financera une large gamme d'activités communautaires conçues et exécutées par les collectivités elles-mêmes avec l'assistance des ONG sénégalaises et américaines, d'autres ONG travaillant au Sénégal, ainsi que des ONG américaines et ONG nationales travaillant collaborativement. Ces activités non seulement fourniront des bénéfices directs à la collectivité par le biais de leurs résultats, mais également augmenteront la capacité des organisations locales et des groupements communautaires à planifier, gérer et exécuter d'autres activités de développement. Il en résultera un certain élan à profiter de l'environnement plus favorable ainsi créé par le retrait du gouvernement des domaines ruraux.

### Taille des Sous-Subventions

Les montants des subventions varient de 50 000 à 1.500.000 dollars E.U. Ce large éventail a été choisi pour permettre une flexibilité grâce à laquelle financer une ample variété d'activités soutenues par des ONG. Il prend également en considération le problème de capacité d'absorption que rencontrent la plupart des ONG, lorsqu'elles veulent exécuter et justifier l'utilisation de fonds de grands projets. Il est prévu que l'UA finance et suive jusqu'à 20 sous-subventions pendant toute la durée du Projet. Les sous-projets varieront en durée d'un an à cinq ans.

### Enregistrement et éligibilité

Pour être éligible au financement de sous-projet, toute ONG (y compris les ONG américaines et les autres ONG existant au Sénégal) doit être reconnue par le gouvernement du Sénégal. Les critères retenus pour la reconnaissance des ONG au Sénégal sont semblables à ceux exigés par l'AID : les organisations doivent être privées, non gouvernementales, être à but non lucratif, être apolitiques, ne pas être sectaires et être volontaires.

Les ONG qui ne sont ni sénégalaises ni américaines peuvent être éligibles au financement de sous-projets uniquement à titre exceptionnel à la discrétion du Directeur de l'USAID et du Gouvernement du Sénégal pour pouvoir tirer profit de certaines opportunités. Les ONG nationales n'ont pas besoin d'être enregistrées par l'AID pour être éligibles au financement de sous-projets parce que l'Unité d'Appui sera gérée par une ONG américaine enregistrée. Cependant, les ONG nationales doivent justifier d'une gestion financière, d'un suivi, de capacités administratives et techniques appropriées à exécuter les sous-projets conformément aux exigences des critères de sélection de sous-projets.

### Critères de Sélection

L'annexe G fournit une ébauche des critères de sélection auxquels doivent se conformer les ONG en concevant leurs propositions avec la participation des bénéficiaires, et également l'Unité d'Appui en évaluant ces propositions. Une fois que l'ONG américaine ou le consortium d'ONG américaines chef de file aura mis en place l'Unité d'Appui et créé des relations avec les ONG sénégalaises, les représentants du gouvernement concernés, des ONG, de l'UA, et de l'USAID, élaboreront les critères de sélection définitifs à soumettre à l'approbation du Comité National de Projets.

On s'attend à ce que les propositions des ONG abordent une large gamme de problèmes de développement communautaire et d'infrastructures. La préférence sera accordée aux sous-projets qui augmentent directement le bien être général et la participation des groupements à faible revenu, en particulier les femmes, favorisent l'emploi et la production de revenus, portent les signes d'une conception participative et d'une autosuffisance potentielle à la fin de la période de sous-subvention, et rehaussent la capacité des groupements communautaires à planifier et gérer de nouveaux types d'activités de développement. Comme mentionné plus haut, le Projet financera des sous-projets dans des domaines prioritaires tels que l'agriculture, la gestion de ressources naturelles, l'appui aux petites et micro-entreprises, les soins de santé-primaires, la santé familiale et l'éducation non formelle.

#### Examen et approbation de propositions de Sous-subventions :

L'Unité d'Appui sera chargée d'examiner toutes les propositions soumises par les ONG. Le processus d'approbation est décrit en détail dans l'Annexe G. Une fois qu'une proposition arrive, la direction de l'Unité d'Appui effectue deux études importantes : premièrement, l'Unité d'Appui analyse les capacités de l'ONG à administrer, suivre, évaluer le projet et à en rendre compte. Si nécessaire, l'ONG est orientée vers la section d'appui institutionnel de l'Unité d'Appui pour recevoir l'assistance institutionnelle précise souhaitable pour la rendre éligible à l'octroi de sous-subventions. Les deux composantes travailleront étroitement pour faire en sorte que l'assistance soit utile et bien ciblée.

Deuxièmement, l'Unité d'Appui et l'ONG proposant le sous-projet entreprendront, pour chacune des propositions que renferme le sous-projet, préalablement à l'approbation de la sous-subvention, des études d'impact sur les bénéficiaires. L'étude d'impact sur les bénéficiaires s'assurera du degré auquel les bénéficiaires ont participé à la conception du Projet et fera une collecte de données de base utiles relatives aux bénéficiaires et devant être prises en considération dans le suivi du projet une fois approuvé.

L'Unité d'Appui peut approuver toutes les sous-subventions n'atteignant pas 200.000 dollars E.U. et qui cadrent clairement avec les critères de sélection approuvés. Cependant, l'Unité d'Appui communiquera aux membres du Comité National du Projet, au moins deux semaines avant l'approbation de la sous-subvention, copies de toutes les propositions de sous-projets nécessitant moins de 200.000 dollars E.U. L'Unité d'Appui soumettra, pour approbation, à l'USAID et au CNP toutes les sous-subventions dépassant 200.000 dollars E.U. pour toute la durée du sous-projet.

#### 3. Programme expérimental de Micro-Subventions

L'Unité d'Appui mettra en place et gèrera un programme expérimental de micro-subventions pour assister les ONG nationales engagées dans des activités communautaires à petite échelle et à court terme. Ce programme est conçu pour atteindre des ONG de plus petite taille basées au niveau des régions et des communautés et ayant une certaine capacité à mobiliser et gérer des ressources locales mais qui manquent de personnel, d'expertise, de systèmes comptables ou d'expérience pour prétendre au programme de subvention de sous-projets décrit ci-dessus.

Les justifications soutenant ce programme expérimental de micro-subventions sont que :

- Les subventions aideront directement les communautés locales à participer à leur propre développement;
- Les subventions financeront des activités initiées par les communautés et qui, bien que petites, n'en sont pas moins innovatrices et n'auraient pas été, autrement, financées.

- Les subventions appuieraient de petites ONG nationales qui ne pourraient pas gérer de plus grands sous-projets mais ont une capacité à utiliser efficacement les petites et micro subventions; et

- Elles permettraient également aux ONG d'acquérir un peu d'expérience en vue de "réussir leur examen de passage" vers la gestion de plus importantes subventions de sous-projets.

On estime qu'avant l'année fiscale 1995, quelques 20 micro-subventions auront été approuvées pour une grande variété d'activités communautaires. Ces micro-subventions se classeront par ordre de taille de 5000 dollars E.U. à 50.000 dollars E.U. et la contribution totale du Projet au programme de micro-subventions ne dépassera pas 500.000 dollars E.U. Des contributions en liquides ou en nature seront exigées aux ONG et aux groupements communautaires bénéficiant du Projet, bien qu'aucun pourcentage précis n'ait été fixé.

L'Unité d'Appui élaborera des critères de sélection distincts qui seront approuvées par le CNP pour le programme de micro-subventions ainsi qu'un processus d'approbation et d'examen plus uniformisé pour les propositions. Puisque les petites et micro-subventions exigent en général une gestion ni plus ni moins intensive que celle des subventions plus importantes, l'Unité d'Appui emploiera les services d'un professionnel sénégalais travaillant à plein temps pour gérer le programme de micro-subventions. On s'attend à ce que les petits projets locaux soient de courte durée, et s'achèvent au bout d'une période de moins de deux ans. Ils peuvent englober la construction d'infrastructures communautaires ou l'appui à d'autres types d'activités communautaires. Elles peuvent également englober la mise en place d'activités locales génératrices de revenus. Les activités couvertes par les micro-subventions doivent appuyer les mêmes domaines généraux que sont l'agriculture, la gestion de ressources naturelles, les petites et micro-entreprises, les soins de santé primaires, la planification familiale et l'éducation non formelle. Les ONG bénéficiaires de micro-subventions devront fournir des rapports semi-annuels sur leurs activités et rendre compte de l'utilisation des fonds exactement comme il en est pour les sous-subventions plus importantes.

#### D. Inputs du Projet

Pour réaliser les résultats décrits plus haut, le Projet financera les inputs suivants au cours des huit années qu'il doit durer:

Une assistance technique à long et à court termes (à la fois américaine et sénégalaise), une formation ciblée significative pour augmenter la capacité institutionnelle des ONG et des groupements communautaires à tous les niveaux, des sous-subventions aux ONG sénégalaises et américaines et aux autres ONG travaillant au Sénégal dans des activités de développement communautaire, des biens d'équipement limités pour appuyer les activités de l'Unité d'Appui et des sous-projets, et des évaluations et audits internes et externes.

L'assistance technique à long terme sera fournie par dix année/personnes d'assistance expatriée et plus de 37 année/personnes d'assistance sénégalaise

au niveau de l'Unité d'Appui. En outre, seront également financés un personnel de soutien et les coûts de fonctionnement nécessaires des activités de l'Unité d'Appui.

L'assistance technique à court terme impliquera approximativement 29 mois/personnes d'assistance expatriée et sénégalaise au niveau de l'Unité d'Appui. Il faut un niveau substantiel d'assistance technique à court terme pour réduire au maximum le nombre de professionnels à long terme nécessaires dans l'Unité d'Appui et rendre flexibles et applicables à un large champ la conception de modules de formation, l'exécution d'évaluations de besoins, l'élaboration de méthodologies d'édification de capacité institutionnelle, la promotion de relations collaboratives, la promotion de l'élargissement du réseau des ONG et l'échange d'informations entre ONG.

En plus, une longue série de formations variées sur place au Sénégal sera financée par le Projet comme décrit plus haut. L'Unité d'Appui sous-traitera avec des institutions locales de formation et utilisera une assistance technique à court terme pour concevoir et exécuter la formation nécessaire. La majeure partie de la formation aura lieu au Sénégal. Le projet financera également de courts voyages d'observation à l'intention de dirigeants d'ONG et de groupements communautaires.

Le projet financera les biens d'équipement nécessaires à l'Unité d'Appui et à l'équipe d'Assistance Technique. En outre, des biens d'équipement limités seront fournis dans le cadre des sous-subsventions. Des véhicules destinés à l'Unité d'Appui seront fournis et inclus dans les propositions de sous-subsventions pour l'usage des ONG.

Approximativement 50% du financement des projets seront utilisés à accorder quelques 20 sous-subsventions importantes aux ONG pour les activités communautaires. Les sous-subsventions comprendront le financement d'une large gamme d'inputs : assistance technique, formation aussi bien pour le personnel des ONG que pour les groupements communautaires et leurs membres, biens d'équipement, création d'infrastructure limitée, appui logistique sur le terrain, frais généraux pour les ONG et les véhicules. De même, jusqu'à 20 micro-subsventions d'une valeur comprise entre 5.000 et 50.000 dollars E.U. seront financées par le Projet.

En plus, le Projet financera la rémunération pendant toute la durée du Projet, d'un Chef de Projet chargé d'assurer un suivi et une gestion appropriés du Projet ainsi que la coordination avec l'Unité d'Appui et le CNP. Ce chef de Projet travaillera sous la supervision du Chef du Bureau d'Elaboration des Projets de l'USAID. En outre, trois évaluations et audits financiers annuels seront financés.

#### IV. PLAN D'EXECUTION

##### A. INTRODUCTION

Pour toutes les activités du Projet autres que les évaluations et les audits extérieurs, l'Unité d'Appui sera responsable de l'exécution et de l'essentiel des fonctions de suivi. Le Responsable du Projet au niveau de l'USAID aura un rôle important à jouer dans le démarrage, le suivi,

Pendant qu'on choisira l'ONG américaine chef de file, l'USAID choisira pour le Projet et par voie de concours un sénégalais expérimenté et responsable du projet. L'USAID achètera également, à partir de sources d'approvisionnement américaines, le mobilier de maison nécessaire pour les membres de l'Assistance Technique expatriée à long terme ainsi que les équipements et matériels de bureau nécessaires pour l'Unité d'Appui. Concurrément, l'USAID achètera les véhicules nécessaires pour l'Unité d'Appui de sorte que l'ONG chef de file puisse commencer à travailler sitôt arrivée au Sénégal.

Par ailleurs, le responsable du Projet au niveau de l'USAID restera étroitement en contact avec le gouvernement, pour veiller à ce que celui-ci désigne des représentants appropriés au Comité National de Projets ; il restera également étroitement en contact avec les ONG et associations d'ONG afin de les tenir pleinement informées de la situation du Projet.

## 2. Démarrage du Projet

Le démarrage du Projet commence avec la signature de l'accord de coopération avec l'ONG ou le consortium d'ONG chef de file, et se poursuit pendant toute la durée de vie du Projet. L'accord de Coopération devrait être signé dans un délai de six mois après l'approbation du Projet et l'équipe d'expatriés devrait être en place dans un délai d'un mois après la signature de l'accord de coopération.

L'ONG chef de file recevra de l'USAID information et recommandations, mais ne dépendra pas de la Mission en ce qui concerne le soutien logistique. Pendant la phase de démarrage du Projet, l'ONG chef de file exécutera les tâches suivantes :

- Etablissement de l'Unité d'Appui et de toutes les installations, à savoir : bureaux, fournitures, équipement supplémentaire, logement pour deux conseillers techniques expatriés à long terme; recrutement par contrat local et formation d'un professionnel débutant ainsi que d'un personnel d'appui pour l'Unité d'Appui; système de soutien au personnel.
- Etablissement de systèmes adéquats de contrôle de stocks, de systèmes de gestion financière et de systèmes de suivi et de confection de rapports pour l'Unité d'Appui.
- Premiers contacts, visites sur le terrain; recherche de contact avec, et recherche d'une information de pointe sur la communauté d'ONG au Sénégal ainsi qu'avec les groupements communautaires et autres initiatives privées au niveau local, les activités des ONG, et les intérêts et buts du Gouvernement du Sénégal et de l'USAID. Organisation d'une série de réunions avec les ONG et associations d'ONG et avec les représentants du gouvernement à travers tout le pays.
- Elaborer un plan de travail et un budget détaillé pour la première année d'activités. Ce document servira de repère pour l'évaluation de l'avancement de l'exécution, guidera l'action de l'ONG chef de file, et sera mis à jour chaque année.



- Elaboration et exécution d'un programme d'appui institutionnel, avec la participation effective des ONG et associations d'ONG bénéficiaires, y compris une formation significative à tous les niveaux et une assistance technique à court terme ciblée pour améliorer la capacité institutionnelle des ONG participantes.
- Déboursement de fonds remis aux bénéficiaires de sous-subventions, suivi rigoureux des dépenses et des comptes.
- Suivi et évaluation actifs en cours de l'appui institutionnel de l'Unité, d'Appui et des activités sous-subsctionnées; communication de réactions relatives à la stratégie du Projet ou des correctifs à apporter aux procédures. Appui technique aux ONG et aux groupements bénéficiant de leur action en cours, autant que de besoin.
- Rapports trimestriels envoyés à l'USAID et au CNP et confection de rapports et de plans de travail annuels basés sur l'expérience vécue.
- Mise sur pied et continuation de la promotion de partenariats entre les ONG américaines et ONG et associations d'ONG sénégalaises.
- Poursuite de la liaison avec toute la communauté d'ONG, les autres bailleurs et l'USAID; promotion des échanges d'informations et d'idées, d'instructions techniques, d'enseignements acquis et de succès enregistrés dans l'exécution.
- Participation aux Evaluations externes et aux audits financiers périodiques.

Après environ 18 mois d'exécution du Projet, l'USAID et le CNP entreprendront une évaluation interne pour aborder les questions administratives et de gestion. Après l'année trois, l'USAID et le CNP organiseront une importante évaluation externe pour examiner aussi bien les questions administratives et de gestion que la fortification des capacités et l'impact du Projet. Une deuxième évaluation interne est prévue après cinq ans; effectuée conjointement par l'USAID et le CNP et l'UA, elle aura pour objet d'évaluer les contraintes et les goulots d'étranglement sur le plan de la gestion et de l'administration, les succès enregistrés jusqu'ici sur le plan des résultats obtenus dans la réalisation des objectifs du Projet.

#### 4. Retrait progressif du Projet

La clôture progressive des activités du Projet commencera à partir de l'année huit du Projet. L'ensemble des activités de sous-projet doivent être effectuées avant ce moment et toutes les sous-subventions auront été clôturées. Pendant la dernière année, le personnel de l'Unité d'Appui consacrera la majeure partie de son attention à l'élaboration d'un modèle qui sera recommandé pour toute reproduction du Projet dans l'avenir et toute adjonction de phases supplémentaires au Projet par l'USAID ou d'autres bailleurs. L'UA se concentrera particulièrement sur la continuité des activités d'appui institutionnel aux ONG et des activités sous-subsctionnées, probablement à travers une fondation ou en utilisant les consortia d'ONG

existants renforcés. Enfin, une dernière évaluation de l'impact et des enseignements tirés sera effectuée, évaluation qui émettra par ailleurs des observations indépendantes concernant les recommandations de l'UA à propos des futures activités d'appui aux ONG.

C. Considérations sur l'Amendement Gray :

Comme mentionné plus haut, le Projet sera exécuté par une ONG américaine ou un consortium d'ONG américaines. Il existe un certain nombre d'ONG relevant de l'Amendement Gray qui sont éligibles à une candidature à assumer les fonctions d'ONG chef de file. En plus, tous les candidats seront hautement encouragés à solliciter la participation, dans toute la mesure du possible, de petites entreprises d'affaires américaines, d'entreprises historiquement et socialement désavantagées, de sociétés appartenant à des femmes, d'universités et collèges traditionnellement noirs et d'ONG de minorités. Les critères d'évaluation des candidatures prévoieront des points supplémentaires pour les candidatures justifiant de la participation d'entités relevant de l'Amendement Gray, soit en tant qu'ONG chef de file soit en tant que sous-traitants dans l'exécution du Projet.



TABLE 1

PROJET D'APPUI AUX ONG AU SENEGAL - 685-0284

D. PLAN D'EXECUTION

ACTIVITE	1990				1991				1992				1993				1994				1995				1996				1997				1998			
	TRIMESTRE:	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
L'UA recoit propositions, conduit etudes, assiste ONG en finalisation requetes					X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
L'UA evalue/examine/approuve sous-projets; CNP approuve plus grandes subventions					X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sous-projets finances					X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sous-projets executes					X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
L'UA soumet rapports trimestriels a l'AID et au CNP					X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
L'UA soumet rapport annuel et CNP approuve											X				X				X				X				X				X				X	
Audits Periodiques UA											X				X				X				X				X				X				X	
Evaluations Internes USAID/CNP					X																															
Evaluations externe projet entier													X																				X			

TABLE 2

TABLE 3

TABLE 4

## V. ESTIMATION DE COÛTS ET PLAN FINANCIER

### A. Sommaire

Le Projet d'appui aux ONG du Sénégal est un Projet de huit ans, financé pour 15 millions de dollars E.U. par le Fonds pour le Développement en Afrique (FDA). Il est prévu que 3 millions de dollars E.U. seront libérés pendant l'Année Fiscale 1990 et le reste financé progressivement au cours des cinq années suivantes. En plus, les bénéficiaires contribueront à la fois en nature et en liquide pour un montant estimé à 1,5 million de dollars E.U. Il en résulte que le coût total du Projet sera approximativement de 16,5 millions de dollars E.U.

### B. Plan financier

Les tableaux 2 à 4 résument le plan financier pour le financement fourni par l'AID dans le cadre du Projet. Les coûts de Projets financés par l'AID se répartissent en quatre principaux domaines : les coûts afférents à l'Unité d'Appui, les activités de renforcement institutionnel, les sous-subsventions, et l'appui à la gestion des Projets de l'USAID. Le tableau 2 est un résumé global du budget prévoyant toutes les dépenses devant être financées par l'AID pendant toute la durée du Projet. Les tableaux 3 et 4 présentent une répartition détaillée de ces quatre catégories par rubriques de coûts, y compris le nombre de mois/personnes et le timing de l'assistance technique, le nombre de cours de formation et l'estimation du nombre et de la taille des sous-subsventions pendant toute la durée du Projet. Il n'y a pas de rubriques imprévus ou inflation distincte dans le budget, bien qu'il y soit prévu un taux d'inflation annuel de 5% pour les conseillers techniques à long terme et de 4% pour le Directeur du Projet au niveau de l'USAID.

Le budget indique que 48% du budget total du Projet sera consacré aux activités de sous-subsventions et 10% aux activités de renforcement institutionnel. En fait, l'Unité d'Appui assumera d'importantes fonctions d'assistance technique directe en dehors de la gestion. Le personnel de l'Unité d'Appui organisera et fournira une assistance en renforcement institutionnelle à une large gamme d'ONG. L'Unité d'Appui organisera également toute l'assistance en appui institutionnelle et en formation qui sera fournie par des consultants et contractants privés. Enfin, la conception du Projet a réduit à son minimum le montant de l'onéreuse assistance technique expatriée et maximalisé l'utilisation des ressources techniques sénégalaises dans les activités du Projet.

Tous les inputs autres que ceux appartenant à la rubrique appui à la gestion des projets par l'USAID et l'achat des biens d'équipement et véhicules initiaux seront financés par l'accord de coopération signé avec l'ONG chef de file. Puisque l'ONG chef de file aura la gestion et sera responsable de tous les fonds du projet qui ne sont pas directement gérés par l'USAID, il a été adopté (Annexe j) une clause de non respect de la disposition 121(d).

### C. Plan de décaissement

Le Projet sera financé avec 15 millions de dollars E.U. provenant du Fonds de Développement pour l'Afrique. Les fonds destinés à financer l'accord de



coopération, y compris les coûts de toutes les sous-subsventions, seront mis en place aux Etats-Unis, comme souhaité, par une Lettre de Crédit (LOC), à la disposition de l'ONG chef de file. L'USAID émettra un Ordre d'Exécution du Projet soumis à l'approbation du Gouvernement du Sénégal pour financer l'Accord de Coopération. L'ONG chef de file transférera des dollars de son compte américain vers un compte spécial ouvert au Sénégal et devant être géré par l'UA. L'UA mettra sur pied un contrôle financier et des procédures comptables appropriés pour toutes ses opérations, y compris le compte en monnaie locale qui sera approuvé par le Contrôleur de l'USAID. L'ONG chef de file établira des rapports trimestriels sur les dépenses financières qu'elle a exécutées en passant par les canaux appropriés de l'AID/Washington et enverra copie du rapport trimestriel de dépenses au responsable du Projet au niveau de l'USAID en même temps qu'il enverra ledit rapport à l'AID/Washington.

Il sera exigé aux sous-subsventionnés et aux bénéficiaires de contribuer soit en liquide soit en nature aux coûts des sous-projets bien qu'ils ne soit fixé aucun pourcentage précis pour cette contribution. Les critères de sélection insisteront sur la contribution des ONG au Projet, et en particulier sur celle des bénéficiaires. L'Unité d'Appui identifiera, là où ce sera possible, d'autres domaines où les sous-subsventionnés ou les bénéficiaires seraient en mesure d'augmenter leur contribution à leur sous-projet. Ce faisant l'UA non seulement augmente le volume des fonds du Projet, mais aussi encourage la participation locale, donc l'engagement, dans l'activité sous-subsventionnée. On estime que les contributions en nature et en liquide des sous-subsventionnés et des collectivités bénéficiaires au profit des activités du Projet s'élèveront à 1,5 million de dollars E.U. pendant toute la durée du Projet.

Après réception, examen et approbation d'une proposition de sous-projet, y compris la vérification, par l'Unité d'Appui, que l'ONG applique des procédures comptables appropriées, l'ONG subsventionnée estimera la somme nécessaire pour le premier trimestre en monnaie nationale et les fonds au sous-subsventionné seront avancés par l'intermédiaire d'un compte spécial qu'il aura ouvert exclusivement à cette fin. Pour libérer les fonds de ce compte bancaire, au moins deux membres responsables de l'organisation sous-subsventionnée, dont l'un doit être le directeur financier, devront nécessairement signer. Toutes les avances subséquentes seront consenties sur une base trimestrielle par l'Unité d'Appui une fois que le sous-subsventionné aura fait les comptes des dépenses effectuées pendant un trimestre écoulé et justifié les besoins du trimestre suivant. L'Unité d'Appui devra suivre étroitement les avances et les dépenses pour s'assurer qu'il est tenu une comptabilité appropriée des dépenses et que celles-ci s'effectuent conformément au budget.

Un problème a surgi dans le cadre du Projet CED à propos des sous-subsventions accordées aux ONG américaines et de la nécessité dans laquelle elles se trouvaient de payer leurs frais domestiques en dollars. Le service domestique de l'ONG chef de file et l'Unité d'Appui devront mettre sur pied des procédures spéciales pour effectuer le paiement en dollars aux ONG des dépenses effectuées aux Etats-Unis et suivre ces dépenses dans les budgets

des sous-projets. Quel que soit le cas, le sous-subsventionné devra dresser un rapport sur toutes les dépenses effectuées dans le cadre du Projet, tant en monnaie nationale qu'en dollars.

#### D. Contrôle financier

L'ONG chef de file aura à exercer un contrôle financier rigoureux et à faire à l'USAID et au gouvernement du Sénégal un rapport précis sur toutes les dépenses effectuées en dollars ou en monnaie nationale. Le Contrôleur de l'USAID/Sénégal approuvera le système de comptabilité mis sur pied par l'Unité d'Appui. Toutes les informations à caractère financier devraient être informatisées par l'Unité d'Appui. Les éléments-clé suivants devraient être inclus dans le système de rapport financier de l'Unité d'Appui : (1) pour le suivi des dépenses de l'Unité d'Appui, une représentation des comptes faisant ressortir les budgets annuels et le budget global pour toute la durée du Projet, les budgets mensuels détaillés par opposition aux récapitulatifs des dépenses réellement effectuées, les budgets annuels et le budget global pour toute la durée du Projet par opposition aux récapitulatifs des dépenses réellement effectuées pendant les périodes considérées, et un système de vérification par rapprochement; (2) pour les activités de sous-projets, il devrait être entretenu, à un rythme trimestriel, l'établissement de rapports mettant en parallèle les dépenses prévues au budget et celles réellement effectuées et confectionnés à partir de l'information fournie par le sous-subventionné; et (3) il est également recommandé de procéder à un rapprochement mensuel caisse-compte bancaire. Aussi bien les rapports sur les dépenses de l'Unité d'Appui établissant une comparaison entre d'une part les dépenses effectuées et les budgets annuels et, d'autre part, ces mêmes dépenses et le budget total de l'Accord de Coopération, que les rapports des sous-projets, devraient être soumis au moins chaque trimestre au responsable du Projet au niveau de l'USAID et au gouvernement du Sénégal.

Les opérations de l'Unité d'Appui subiront périodiquement un audit financier effectué par un vérificateur indépendant pour examiner toutes les procédures financières et assurer tant le personnel de l'Unité d'Appui que USAID/Sénégal et le gouvernement du Sénégal que les activités et le financement du Projet respectent parfaitement les règlements de l'AID et font l'objet de rapports précis. Plusieurs sociétés nationales d'audit sont pleinement capables d'effectuer de tels audits. Ces audits seront supervisés par le Bureau d'Audit de l'inspecteur Général Régional à Dakar.

#### E. Méthodes d'Exécution et de Financement

<u>Méthode d'exécution</u>	<u>Méthode de finant.</u>	<u>Montant approximatif</u> (en milliers de dollars E.U.)
1. <u>Accord de coopération</u> avec une ONG américain pour fournir ou assurer : Assistance Technique, formation, biens d'équipement, sous-subsventions, coûts de fonctionnement, salaires, contrats locaux, soutien aux services domestiques, audits, frais généraux et administratifs.	Lettre de Crédit	13977

2. <u>Achats de matériels par l'USAID, véhicules, mobilier et premières fournitures de bureau, mobilier de maison. Ordre d'Achat ou PSA.</u>	Paiement direct ou Traites bancaires pour contrats de Services Personnels. Engagement Direct pour honoraires Contrats de Services Personnel.	201
3. <u>Evaluations et audits par l'USAID</u> Contrats à Quantités Indéterminées (IQCs) ou contrats locaux.	Paiement Direct	430
4. <u>Responsable du Projet au niveau de l'USAID. Contrat local.</u>	Paiement Direct	392

VI SOMMAIRES DES ANALYSES DU PROJET

A. Analyse technique

L'analyse technique du Projet englobe deux questions liées ; (1) la faisabilité technique de l'approche et de la méthodologie globales du Projet, i.e. le financement d'activités menées par les ONG pour apporter une assistance aux groupements communautaires et aux bénéficiaires, et améliorer la capacité institutionnelle des ONG à fournir les services et l'assistance nécessaires; et (2) la faisabilité technique des sous-projets individuels des ONG.

1. Faisabilité Technique du Travail par le biais des ONG

Il s'agit ici d'un moment de transition pour les organisations non gouvernementales et les organisations privées volontaires au fur et à mesure que leurs actions s'intègrent davantage au développement national. Il est fait appel aux ONG et organisations nationales afin qu'elles assument plus de responsabilité et jouent un rôle plus important et plus actif dans le développement national. Ces demandes sont exacerbées par les programmes d'ajustement structurel et la réduction du rôle des gouvernements dans toute l'Afrique et proviennent internationalement de la communauté des bailleurs, entre autres les Nations Unies et la Commission Economique Africaine (CEA). D'importantes institutions multilatérales telles que la Banque Mondiale et le Programme des Nations Unies pour le Développement (UNDP) et beaucoup de bailleurs bilatéraux ont ajouté des divisions ONG à leurs structures au cours des trois à cinq dernières années.

Les ONG de leur côté ont examiné leurs rôles et priorités et sont entrain d'essayer d'évaluer en quoi elles peuvent significativement contribuer au processus d'un développement viable. Pour beaucoup d'organisations, en particulier celles dont la création répondait à des situations urgentes, il s'agit là d'un changement d'approche. Entre autres changements, cette nouvelle attitude inclut le fait de consulter les bénéficiaires sur leurs besoins. De plus, il arrive souvent que les rôles des ONG, des

organisations locales, des groupements communautaires et des fédérations d'organisations locales se chevauchent et créent confusion, dépendance et duplication d'efforts.

Une littérature florissante et récente sur les projets de coordination d'ONG, le partenariat et la collaboration entre ONG du Nord et ONG du Sud, les tendances au niveau du développement des ONG nationales et des relations entre secteur privé et secteur public en évolution dans le tiers-monde (voir Annexe j, bibliographie) démontre :

- Une augmentation de l'implication des ONG dans le développement national ;
- Des rapports entre ONG du Nord et ONG du Sud évoluant de la tutelle à la participation aux ressources.
- Un financement efficace des ONG en fonction de la capacité locale d'absorption, de mise en oeuvre et de gestion de ressources.
- La nécessité de renforcer la capacité locale des ONG dans le besoin.
- Les structures de coordination sont un moyen efficace de fournir un appui institutionnel systématique.

L'approche du Projet consistant à améliorer la capacité des ONG à concevoir, gérer, justifier, suivre et évaluer leurs activités d'assistance par un processus participatif et par l'entretien de partenariats entre ONG américaines et ONG nationales s'accordent parfaitement avec ces conclusions. Il existe également de fortes preuves des contributions toutes particulières que les ONG apportent dans le contexte du développement national, surtout celles travaillant directement avec les organisations locales dans le contexte local.

L'environnement économique et social prévalant actuellement au Sénégal correspond exactement aux tendances des ONG et des relations entre secteur privé et secteur public que l'on peut trouver dans d'autres parties du monde et les conclusions ci-dessus sont précisément aussi valables au Sénégal. Pour élaborer un profil de la communauté des ONG et du Sénégal, et s'assurer des capacités institutionnelles et des besoins des ONG, une étude et une analyse institutionnelles ont été menées, comme partie intégrante de la conception du document de projet, par un Spécialiste en Développement Institutionnel; cette étude figure dans l'Annexe E. La présente section résumera brièvement les principaux résultats et conclusions de l'analyse institutionnelle des ONG et mettra au premier plan les sujets suivants : profil des ONG au Sénégal, structures nationales d'ONG, capacité institutionnelle des ONG, viabilité et demande d'activités de Projet.

a. Profil des ONG au Sénégal

Au mois de Décembre 1989, 174 associations à but non lucratif ont été enregistrés auprès du Gouvernement du Sénégal. Sur ces 174 associations, 135 avaient reçu leur récépissé de reconnaissance en tant qu'ONG de la part de l'ancien Ministère du Développement Social (au sein du gouvernement responsable de la coordination de l'activité des ONG récemment transférée au Ministère de l'Intérieur) et sont donc officiellement enregistrées comme ONG. Sur l'ensemble des ONG enregistrées, plus de la moitié sont sénégalaises, tandis que la moitié environ sont Françaises, américaines, européennes ou internationales.

Les statistiques suivantes sont tirées des données de base des 65 ONG membres du consortium d'ONG existant au Sénégal, le CONGAD, mais représentent assez bien l'ensemble de la communauté d'ONG :

\* Orientation 66% sont impliquées dans l'exécution de Projets; la moitié des ONG nationales et les trois quarts des organisations internationales (INGO) sont engagées dans l'exécution de projets. 75% de l'ensemble des ONG prévoient dans leurs programmes la dispense de différent type de formation, pendant que 58% prévoient la fourniture d'une assistance technique et 35% des services d'information et de recherche.

\* Activités On estime que les activités des ONG ont un impact sur trois millions de Sénégalais. 75% des ONG sont impliquées dans l'agriculture et 75% dans l'éducation, 62% travaillent avec des femmes, 60% avec des jeunes, et 52% sont impliquées dans des activités liées à l'eau.

\* Personnel Les activités de la majorité des ONG sont menées avec un personnel de moins de cinq personnes, tandis que 11% des ONG ont un personnel de plus de 15 personnes.

\* Budgets Pour l'année 1988-89, les budgets annuel des ONG ont varié entre 4 millions de FCFA et 348 millions. 39 % des ONG ont un budget annuel de moins de 50 millions FCFA.

\* Historique 69% des ONG travaillant au Sénégal ont été créées ou ont commencé leurs opérations au Sénégal au cours des 10 dernières années (60% des ONG nationales, 69% des ONG américaines et 77% des ONG internationales). Cependant, 13 ONG, dont 4 ONG américaines, ont plus de 20 ans d'expérience.

En résumé, on peut dire que la communauté des ONG au Sénégal se caractérise par la concentration sur l'agriculture et l'éducation, la fourniture de services importants tels que la formation et l'assistance technique, étant donné son caractère nouveau et relativement peu étendu et le fait qu'elle est impliquée dans l'exécution des Projets. En outre, les ONG ont déjà un impact sur la moitié des Sénégalais vivant dans le pays et cela ne fera qu'augmenter au rythme de l'augmentation des initiatives privées.

Le Gouvernement du Sénégal considère tous les groupements non-gouvernementaux par nature comme étant des ONG. Il n'existe pas de catégorie ou distinction du genre des Organisations Privées Volontaires. C'est pourquoi il existe au Sénégal une large gamme de types et de tailles d'ONG. Il y a également une importante distinction conceptuelle et pratique entre "ONG de membres" et "ONG techniques et professionnelles". Les ONG de membres sont normalement des fédérations ou des unions d'organisations villageoises locales qui se sont constituées pour fournir des services à leurs membres adhérents et aider à coordonner l'assistance extérieure. La plupart des fédérations d'ONG nationales ou régionales peuvent être classées dans la catégorie des ONG de membres. A l'inverse, les ONG techniques et professionnelles fournissent une assistance discrète, limitée, habituellement sous forme de projet, à des groupements bénéficiaires. Ces différents types d'ONG vont nécessiter une assistance en appui institutionnel de type et de niveau différents.

b. Structures Nationales d'ONG

Les corps et structures de coordination d'ONG au Sénégal sont en place. Le "Conseil des Organisations Non-Gouvernementales d'Appui au Développement" (CONGAD) est l'organisation nationale de coordination des ONG. Sur les 135 ONG enregistrées auprès du Ministère du Développement Social, 65 sont actuellement membres du CONGAD; 12 autres ont demandé à obtenir la qualité de membre. 11 ONG américaines en sont membres.

Les buts du CONGAD sont de : promouvoir la collaboration entre ONG de développement et coordonner leurs activités ; fournir aux ONG et au public une information et une documentation sur les questions de développement ; organiser un forum destiné à favoriser les échanges entre les ONG de développement, le secteur public et les organisations internationales ; renforcer les relations entre le gouvernement du Sénégal et les ONG ; renforcer les relations qui font naître des partenariats (Nord/Sud ou Sud/Sud) ; appuyer les activités administratives des ONG. Le CONGAD est considéré par la plupart des ONG au Sénégal, même par celles qui n'en sont pas membres, comme étant le consortium national et la structure de coordination nationale. Le Gouvernement du Sénégal a bien fait comprendre qu'il considère le CONGAD comme l'organisation nationale représentant les ONG. Aussi le CONGAD a-t-il un rôle important et croissant à jouer dans la communauté d'ONG en constitution et dans le dialogue entre ONG et gouvernement.

La principale organisation nationale de coordination des organisations villageoises et rurales est la "Fédération des Organisations Non Gouvernementales du Sénégal" (FONGS). L'effectif actuel de ses membres s'élève à 17 unions départementales et régionales totalisant 100.000 membres. Cette ONG a pour buts de fournir une assistance technique et un appui administratif à ses groupements membres ; de leur fournir formation et information ; et de faire en sorte qu'il y ait une coopération entre les membres engagés dans des activités de développement.

Des organisations locales sont également formées telles que, (1) au niveau régional, la "Fédération des Associations du Fouta pour le Développement" (FAFD) qui compte quelques 60 Organisations Villageoises (OV) dans deux départements (Podor, Matam), soit 10% des OV de la région du Fouta ; (2) selon le statut des membres, comme par exemple les femmes, avec la "Fédération des Associations Féminines du Sénégal" (FAFS) qui rassemble les associations féminines disséminées dans le pays ; ou (3) par intérêt, "l'Association des Jeunes Agriculteurs de la Casamance "(AJAC)" créée en 1974 dans la région de Ziguinchor. La FONGS, la FAFD et la FAFS sont toutes des ONG reconnues et sont membres du CONGAD ; l'AJAC est membre de la FONGS.

c. Capacité institutionnelle des ONG

Les ONG et associations d'ONG interviewées dans le cadre de l'enquête ont pour buts exprimés l'autonomie et l'autosuffisance. Ces priorités ont été confirmées au cours de l'atelier organisé le 6 Avril 1990 à l'intention de la communauté des ONG.

Par autonomie et autosuffisance les ONG entendent qu'elles souhaitent :

- (1) être plus impliquées dans la prise des décisions à tous les niveaux, y compris Gouvernement, bailleurs et bénéficiaires.
- (2) être mieux à même de définir leurs propres besoins.
- (3) être moins dépendantes des bailleurs unilatéraux.
- (4) diversifier leurs sources de revenus.
- (5) générer des revenus, et
- (6) mieux gérer leurs propres affaires telles que la planification, la gestion financière, la conception, l'évaluation et le suivi de projets.

Toutes les ONG ou associations d'ONG interviewées par l'équipe d'enquête ou l'équipe de conception ont reconnu que la capacité institutionnelle était le principal problème auquel elles étaient confrontées dans leur tentative de devenir plus autonomes et autosuffisantes, tout en menant leurs activités de la manière la plus efficace possible. La communauté d'ONG ressent comme une préoccupation considérable le fait que sans un renforcement institutionnel concerté, les ONG peuvent à terme ne pas être à la hauteur de la tâche et même perdre leur crédibilité en tant que pourvoyeuses alternatives de services.

Les ONG ont identifié deux domaines qui nécessitent un appui pour leur permettre de réaliser le but de plus d'indépendance qu'elles se sont fixé : (1) soutien institutionnel en termes de

formation et d'assistance technique et (2) diversification des bailleurs. Le projet nécessitera que soient examinés et analysés de manière plus approfondie, et dans une optique participative, les besoins globaux et particuliers des ONG en formation, assistance technique et programmes sur le terrain. En même temps il faudra identifier le niveau actuel de connaissance et d'expérience ainsi que les ressources existantes, et répandre cette information au niveau de toutes les ONG.

Le développement institutionnel n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'atteindre l'objectif d'un développement plus efficace et plus viable. L'approche de renforcement institutionnel du Projet devrait être dynamique et à facettes multiples. Il s'agit d'un processus avec orientation précise et non d'un schéma précis. Il s'agit d'un engagement à long terme qui encourage la formation d'institutions locales viables et autonomes par l'appui financier, le dialogue, l'expérimentation et différents programmes et formes d'inter-action. Développer institutionnellement les ONG, c'est investir dans le développement des ressources humaines. L'approche de renforcement institutionnel comprend une formation et un suivi initiaux, une amélioration des compétences et des systèmes, l'introduction d'un processus de plus grande participation, des activités d'évaluation, et des études de faisabilité économique et technique relatives à la capacité et aux nouvelles entreprises.

L'enquête a montré qu'une formation précise était nécessaire dans les domaines du développement institutionnel, de la planification de projets, de la conception de projets, de la diversification des sources de financement, du suivi, de l'évaluation, de la gestion financière, de la commercialisation et des études de faisabilité. Ce sont là autant de domaines qui exigent que les ONG se préoccupent de la mise sur pied d'un socle institutionnel solide sur lequel asseoir l'exécution de leur programme. La formation et l'assistance technique devraient utiliser, dans la mesure du possible, les institutions nationales existantes ainsi que les ressources humaines possédant l'expertise et l'expérience nécessaires.

d. Efforts de viabilité des ONG

Le Projet a mis un accent tout particulier sur la poursuite des activités entreprises par les sous-projets au-delà de la durée du Projet. Il est utile de définir quelques idées générales de viabilité tel que ce critère s'applique aux institutions appelées à bénéficier du Projet. L'élément-clé de la viabilité c'est le choix. Les groupements Bénéficiaires et les organisations intermédiaires doivent choisir tôt les bénéficiaires sur lesquels ils jugent assez important de se polariser au-delà de la durée du Projet. Ceci est à ne pas confondre avec le maintien des infrastructures ou la production de revenus pour permettre à un groupement communautaire de continuer à fonctionner. Toute activité de développement



comporte des intrants et des résultats qui lui permettent d'atteindre ses objectifs. Certaines d'entre elles, telles que l'assistance en vulgarisation, devraient être temporaires ou concentrées sur des actions spécifiques comme l'introduction de nouvelles technologies. Elles n'ont pas besoin d'être poursuivies au-delà de la durée du Projet. Une collectivité devrait avoir la possibilité de choisir ceux des bénéficiaires qu'elle souhaite entretenir durablement ainsi que les échanges qu'elle fera à cette fin. L'ONG ne peut pas en décider en son lieu et place. Dans les rapports de travail qu'elle entretient avec chaque ONG pour planifier ses objectifs à long terme dans le cadre du Projet, l'Unité d'Appui devrait introduire ce concept de viabilité et encourager un niveau maximum d'implication des prises de décisions locales dans l'utilisation des rares ressources au-delà de la durée du Projet.

#### e. Demande d'activités de Projets

Il y a une demande urgente et claire d'appui institutionnel systématique à la communauté d'ONG au Sénégal qui s'agrandit. Toutes les ONG ont exprimé leur désir d'être impliquées dans les activités de développement institutionnel du Projet. Au cours de l'atelier organisé le 6 Avril 1990 pour présenter l'approche et la méthodologie du Projet, il s'est dégagé un consensus global sur le besoin d'appui institutionnel et sur la méthodologie proposée pour le Projet. Les ONG affirment, et à juste titre, qu'elles ont une voix prépondérante dans l'analyse des besoins précis sur le plan institutionnel et dans la conception des programmes permettant de satisfaire ces besoins. Il y a un autre problème: l'USAID ne devrait pas insister sur le fait de voir des résultats apparaître immédiatement après fourniture de l'appui institutionnel mais doit admettre que ce genre d'appui et de partenariat exige nécessairement un engagement à long terme.

Concurremment, il y a une forte demande de financement d'activités de développement communautaires viables. Bien que les ONG américaines soient les seules à avoir des sous-projets déjà ficelés, la plupart des ONG locales ont aussi des idées, contacts et demandes d'activités de développement émanant des groupements communautaires. Cependant, l'un des principaux problèmes qui se posaient au sein des ONG et des autres bailleurs concernant ce Projet, c'était le niveau des fonds à mettre à la disposition de la communauté d'ONG pour être utilisés dans les sous-projets. Le Projet aura particulièrement présent à l'esprit, au moment de financer ses activités, la capacité d'absorption des ONG ainsi que les bénéficiaires ultimes et prendra le temps d'assurer la capacité institutionnelle des ONG avant de passer à l'approbation de sous-subsventions.

## 2. Faisabilité Technique des Sous-projets

Les sous-projets approuvés dans le cadre du Projet ne devraient pas être techniquement complexes ou difficiles. La faisabilité technique sera assurée tant dans l'examen des propositions de

même si elle était possible, aurait impliqué l'élaboration et l'analyse d'une série de propositions, alors que la méthodologie privilégiée du Projet est de commencer l'exécution immédiatement mais progressivement, de bâtir la capacité institutionnelle à travers les activités initiales du Projet, de suivre et d'évaluer les résultats au fur et à mesure que le Projet avance, de tirer les leçons des erreurs commises, et de procéder aux correctifs et ajustements nécessaires pour améliorer l'allocation et la rentabilité globale des fonds à chaque étape de l'exécution du Projet.

En dépit des divers obstacles à une analyse coûts-bénéfices standard de chaque sous-subvention individuelle dans le cadre du Projet, il est possible de raisonner sur les éléments de faibles coûts prévus dans le cas des activités probables de sous-subvention, tout comme sur les raisons qu'il peut y avoir d'espérer un haut niveau de bénéfices. Les critères d'analyse et de sélection de sous-subventions par l'Unité d'Appui sont définis dans l'Annexe G. Ces critères comprennent, pour chaque sous-projet, une discussion de la solidité économique et financière (coûts, bénéfices, coûts récurrents, relèvement de coûts, viabilité financière).

Les propositions de sous-projets comprendront un énoncé des effets du Projet (a) sur les bénéficiaires qu'il vise principalement, (b) sur les groupements concernés, (c) sur les possibilités d'atteindre les bénéficiaires à un faible coût per capita. Ces effets pourraient comprendre des buts souhaitables tels que l'augmentation des revenus et de l'emploi; la promotion d'opportunités d'emploi par l'encouragement de systèmes de production et de services à main-d'oeuvre intensive et à coûts faibles; l'amélioration de l'alphabétisation fonctionnelle, et de meilleures formes d'éducation et de formation pour aider le peuple à être apte à profiter des opportunités. Bien qu'il ne faille pas s'attendre à une analyse coûts-avantages pour chaque sous-projet, l'Unité d'Appui comparera les bénéfices du Projet avec le coût de l'effort proposé, afin de déterminer sa rentabilité et sa viabilité économique. Dans la mesure où les ONG peuvent fournir l'information relative à leurs propositions pour aider à cette comparaison, l'examen de la proposition sera facilité. Les caractéristiques suivantes des projets d'ONG ayant des taux de rendement internes élevés seront utilisés par l'Unité d'Appui dans l'examen des propositions de sous-projets:

-- Coûts

\* Le projet a de faibles coûts d'investissement (liés aux coûts de la main-d'oeuvre et au financement total du Projet), utilisant un minimum d'inputs importés, en particulier de biens d'équipement.

\* Le projet a de faibles coûts salariaux, employant un minimum de personnel expatrié, et un maximum de main d'oeuvre volontaire.

\* Le projet utilise une technologie simple adaptée aux niveaux de compétence des participants au Projet.

\* Le projet a de faibles coûts de fonctionnement et de maintenance par rapport aux bénéfices attendus.

\* Le projet a un système permettant de recouvrer tout ou partie des coûts récurrents sur les participants, ce qui conduit à une utilisation attentive des inputs du projet.

-- Bénéfices

\* Les participants au projet appartiennent aux groupements ou communautés les plus pauvres du Sénégal.

\* Le projet génère des résultats vendables, capables de permettre la récupération des frais engagés.

\* Le projet répond à des besoins fort précieux largement reconnus par la communauté des participants, et qui reflètent la volonté des participants de prendre part au remboursement des coûts.

-- Valeur-temps de l'argent

\* La période avant que les bénéfices du Projet ne commencent à se répandre est courte; elle dure au plus deux ans, et généralement beaucoup moins.

\* La participation et les bénéfices du Projet augmentent aussi rapidement que possible.

\* Le plan d'exécution est réaliste et prend en compte des délais vraisemblables. L'achat de biens d'équipements importés et d'autres biens d'investissements initiaux, et l'engagement d'expatriés et d'autres personnels à coûts élevés sont planifiés en conséquence.

\* Le projet n'introduit pas d'activités complètement nouvelles dans des cas où il aurait suffi d'améliorer les activités déjà existantes.

- Divers

\* Viabilité (liée aux coûts et bénéfices évoqués ci-dessus, mais impliquant aussi bien des facteurs non-économiques).

\* Reproductibilité (notion externe à l'analyse avantages-coûts).

## 2. Considérations sur la Rentabilité

A chaque étape de la conception et de la mise en place du Projet, on a fait attention à incorporer des approches de financement à moindres coûts d'un nombre limité d'activités essentielles d'édification d'institutions tendant à augmenter de manière durable l'impact des opérations de développement menées par les ONG au Sénégal. La concentration sur une combinaison d'inputs à faible coût et sur la haute priorité accordée à la recherche de résultats viables contribue à la rentabilité, combien essentielle de la conception globale du Projet.

L'approche du Projet selon laquelle une Unité d'Appui distincte extérieure à l'USAID gèrera un éventail d'activités et fournira un financement et des services pour appuyer ces activités a été choisie parce qu'étant la moins coûteuse et la plus efficace pour permettre d'atteindre les buts du projet. Cette décision est fondée sur la propre expérience de l'USAID dans le Projet CED autant que sur l'expérience accumulée par les autres Missions en Afrique et ailleurs dans la gestion de petits sous-projets. Les alternatives considérées allaient d'un extrême--que l'USAID ne peut pas accorder d'appui aux activités des sous-projets par le canal d'ONG à cause de la concomitance du poids et des coûts de gestion--à un autre extrême--que le personnel de la Mission de l'USAID gère directement toutes les facettes des activités du Projet concernant le développement institutionnel des ONG ainsi que la gestion et la comptabilité des sous-subsidations.

Le principal avantage d'une approche de structure de coordination gérée par une ONG américaine ou un consortium d'ONG américaines, c'est qu'elle regroupe et concentre les activités d'assistance de la Mission aux ONG, permettant ainsi une économie dans la gestion et la formation, amplifiant et renforçant les bénéfices de tous les deux volets, occasionnant des réactions au niveau des sous-projets, et permettant un contrôle adéquat et une protection des fonds. Le fait de placer l'exécution et la gestion de toutes les activités du Projet sous la responsabilité d'une ONG américaine ou d'un consortium d'ONG américaines plutôt que sous celle d'un contractant guidé par le profit contribuera également à réduire le coût de la gestion globale du Projet. L'approche choisie promet un niveau relativement élevé de gestion et de coordination à un coût relativement bas avec l'assurance que le gros du financement du Projet atteindra réellement les bénéficiaires désignés : les ONG nationales et les collectivités locales.

### C. Analyse du bien fondé du projet au plan social

#### 1. Bénéficiaires

Les principaux bénéficiaires du Projet sont les démunis des campagnes et des villes qui participent, au sein des groupements de collectivités locales, à la planification et à l'exécution de

projets de développement viables. Beaucoup d'entre ces organisations sont formées et dirigées par des femmes pour des femmes. Le Projet appuiera les efforts déployés par les ONG pour renforcer la capacité des organisations communautaires à concevoir et mettre sur pied des activités qui accroissent les revenus, améliorent la santé, et mettent plus efficacement en oeuvre les ressources locales. Le succès final du projet doit être mesuré par le degré de capacité qu'ont eu les groupements à mobiliser leurs membres et leurs ressources pour établir des activités et programmes qui soient auto-entretenus. Les membres de ces groupements, à savoir l'importante population démunie essentiellement rurale, bénéficieront de meilleurs services tels que la formation, la fourniture d'intrants, la commercialisation, le Crédit, la santé et l'alphabétisation fonctionnelle.

Le Projet appuiera directement les ONG nationales et les fédérations d'ONG ainsi que leur personnel pour améliorer leur capacité à servir leurs membres, assister les clients de la collectivité et augmenter leurs sources de financement.

## 2. Faisabilité socio-culturelle

La faisabilité socio-culturelle du Projet dépend d'un certain nombre d'hypothèses :

- o Volonté des bénéficiaires de participer aux groupements et de contribuer à un projet commun ; disponibilité de la main-d'oeuvre.
- o Intérêt soutenu chez les Sénégalais aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural pour des projets de développement viables dans les domaines de la santé, de la production de revenus, de l'agriculture, de la gestion de ressources naturelles.
- o Volonté et capacité des organisations villageoises et communautaires à travailler selon des rapports collaboratifs avec les ONG.
- o Accord entre le gouvernement et les ONG sur leur rôles respectifs.

### a. Volonté des bénéficiaires de participer aux groupements communautaires

Les institutions et groupements villageois sont communs à presque tous les groupes ethniques du Sénégal qui assurent la coordination des activités et une participation conjointe aux projets. Bien qu'il existe des différences entre les groupes ethniques, la collaboration entre les groupes est courante et les inter-mariages, l'émigration, la religion - 85% des Sénégalais sont Musulmans, 7% chrétiens- ont réduit les différences culturelles.

entreprises par des groupements dans le cadre du Projet, beaucoup s'adressent à la couche la moins susceptible de quitter - les femmes. Les groupements féminins sont actifs autour des projets de maraîchage et de transformation de céréales. Souvent, il s'agit d'activités de contre-saison, quand la main-d'oeuvre est le moins utilisée. Dans les zones semi-urbaines et urbaines l'offre de main-d'oeuvre dépasse de loin la demande.

c. Collaboration entre les organisations et associations communautaires et les ONG

Les groupements et associations communautaires des zones semi-urbaines et urbaines ont manifesté la volonté de participer à la conception et à l'exécution d'activités en collaboration avec les ONG. Comme l'a récemment indiqué le CRDI, il peut y avoir certaines difficultés à assurer des relations de collaboration qui favorisent une participation démocratique plutôt que des rapports patron-subalterne. Les associations rurales subissent souvent de la part des ONG dont elles dépendent des pressions les poussant à accepter de nouvelles idées, de nouveaux projets ou technologies, dont beaucoup peuvent ne pas avoir été déjà testés. Les ONG sont sous pression, à leur tour, pour démontrer à leurs soutiens qu'elles sont capables de travailler directement avec les villageois par le truchement des organisations villageoises. Elles ont besoin de clientèle villageoise. La pression mutuelle peut ne pas être toujours saine. Pour éviter qu'il y ait des conflits, les ONG et en particulier l'ONG chef de file, doivent accorder une attention particulière aux efforts de conception collaborative, aux évaluations conjointes, aux occasions qu'ont les bénéficiaires de participer à la recherche et à l'analyse d'options au fur et à mesure que les activités du Projet sont conçues et exécutées.

Assurément, les expériences de travail en collaboration avec les organisations communautaires ne manquent pas. Dans l'expérience de l'USAID elle-même, les organisations villageoises, avec l'aide des ONG, ont montré leur capacité à s'organiser, s'accorder sur des objectifs communs, emprunter un capital, investir dans et entreprendre avec succès des activités génératrices de revenus, et rembourser des prêts. De même l'engagement grandissant des groupements et associations communautaires, au niveau des zones semi-urbaines et urbaines, dans des activités auto-entretenues apparaît clairement à travers le surcroît d'intérêt manifesté au sein des groupements et des ONG pour la constitution de GIEs, l'expérience de l'USAID qui accorde aux organisations villageoises des prêts destinés à des projets et initiatives générateurs de revenus dans des activités de santé payantes à taux forfaitaire et en reforestation privée.

En plus, l'intérêt des ONG vis-à-vis du Projet a été clairement démontré lors du dernier atelier qui a duré une journée entière et était consacré à la discussion du Projet et de sa conception. Plus de 110 représentants d'ONG ont participé au séminaire et pris une part active tant à la session plénière qu'aux sessions d'ateliers, et quatre représentants de la communauté d'ONG, suite à une visite

y compris les professionnels des ONG, pour aider à l'examen, à la gestion et à l'évaluation des sous-subsventions et travaillera étroitement avec un comité de projets où siègent le Gouvernement du Sénégal et la communauté des ONG.

#### 4. Impact

Le projet aidera les ONG à travailler plus efficacement avec les organisations et les associations villageoises à la mise en place d'activités auto-entretenuës. Le but visé est de développer la capacité locale. S'il est atteint, l'effet de propagation devrait être mesurable par des activités reproductibles. Par exemple, on espère que l'un des projets à financer dans le cadre du Projet aidera à développer la capacité des groupements villageois, en grande partie celle des femmes, à mobiliser l'épargne et à augmenter le crédit. Ceci devrait avoir pour impact l'établissement de groupements villageois permanents capables d'accorder des prêts à leurs membres, aussi bien que le renforcement d'une organisation capable d'apprendre à d'autres groupements à constituer des unions de crédit. Un certain nombre d'ONG travailleront avec les groupements villageois sur les opérations de promotion des légumes et de l'élevage de bétail ou sur la transformation alimentaire. Ces activités procureront aux villageois des revenus qui peuvent être réinvestis dans d'autres activités. Alors qu'au début, beaucoup de ces dépenses peuvent être consacrées à la satisfaction de besoins quotidiens ou d'exigences sociales extraordinaires - mariages, baptêmes et funérailles-, certaines d'entre elles seront effectuées dans le cadre d'autres activités productrices de revenus.

On espère que les plantations d'arbres ou les programmes de santé auto-financés qui ont été couronnés de succès encourageront d'autres organisations villageoises à entreprendre des activités similaires et inspireront d'autres bailleurs et ONG à les soutenir. En même temps, les ONG renforcées devraient avoir une meilleure capacité à concevoir et exécuter des projets de concert avec les organisations ou associations villageoises dans les zones semi-urbaines et urbaines. L'augmentation de leur efficacité devrait leur permettre d'utiliser plus judicieusement leurs ressources, d'entreprendre plus de projets et de travailler avec plus de partenaires, d'augmenter leurs services et d'étendre leur portée. Elle les rendrait également attrayantes pour les bailleurs.

Enfin, les consortia et associations d'ONG plus robustes devraient être plus aptes à répondre aux besoins de leurs membres en formation ou en assistance technique. Ils seront capables de réaliser un meilleur travail de coordination des vues et de représentation des opinions des ONG à la fois auprès du gouvernement et auprès des bailleurs étrangers.

## 5. Les femmes dans le Développement

Les femmes joueront un rôle actif dans le Projet tant en prenant part à son exécution qu'en tant que bénéficiaires. Traditionnellement les femmes ont été actives dans les groupements villageois. La fédération nationale des groupements chargés de la promotion des femmes, par exemple, compte plus de 300.000 membres. L'ancien Ministère du Développement Social a estimé que dans tout le pays il y a plus de 13.000 groupements féminins, engagés dans une variété d'activités allant de l'horticulture à la santé. Près de la moitié de ces bénéficiaires, par exemple dans le Projet de Développement des Collectivités et de l'Entreprise Privée, étaient des femmes ; et deux des huit ONG avec lesquels l'USAID travaille actuellement ciblent précisément les groupements féminins.

Le nouveau Projet encouragera cette concentration faisant des femmes et des groupements féminins les bénéficiaires des activités des sous-projets. Parmi les critères qu'il renferme figure l'obligation pour toute proposition de sous-projet d'inclure une discussion sur le rôle des femmes, leur implication dans la gestion et l'exécution, et l'impact du sous-projet sur les femmes. Si l'activité ne cible pas les femmes de façon précise, la proposition devrait fournir une analyse montrant que les femmes ne sont ni exclues ni lésées par les activités du Projet.

Le Projet fournira également un appui aux femmes impliquées dans la gestion des ONG. Les femmes jouent un rôle-clé dans l'administration des ONG. Certaines ONG ont été fondées par des femmes, sont gérées par des femmes, et sont destinées à améliorer le sort des femmes. Dans d'autres, les femmes exercent les fonctions de directeur administratif ou occupent d'importants postes de gestion. Le Projet visera à augmenter le nombre des femmes jouant un rôle professionnel dans la gestion des ONG. Le Projet fournira des possibilités de formation et des ateliers. Dans la planification et l'exécution des programmes de formation et dans la fourniture d'assistance technique pour l'édification de capacité, le Projet consentira un effort spécial pour impliquer les femmes. Il encouragera également les projets qui non seulement assistent directement les femmes, mais encouragent les changements d'attitude pouvant avoir pour conséquence une plus grande participation des femmes dans toute la société.

## 6. Problèmes

Les principaux problèmes qu'il reste à résoudre dans l'exécution se rapportent en grande partie aux questions déjà posées à propos de la capacité d'absorption des ONG, de leur capacité à travailler avec des organisations villageoises sur la base de relations participatives, en évitant les conflits éventuels inhérents aux rapports client-patron, des rôles respectifs du gouvernement et des ONG, et des problèmes de coordination entre bailleurs. La plupart de ces problèmes peuvent être abordés par l'ONG chef de file par le



biais de l'assistance technique et de la formation qu'elle fournit aux organisations participant au Projet. En examinant les propositions de sous-projets, l'Unité d'Appui devra s'appesantir sur les ONG qui aident à développer une stratégie et une approche de conception propres à encourager les ONG à réfléchir à la lumière des implications de leurs activités et qui apportent des données et un système de suivi susceptibles de les tenir informées de l'état d'avancement et de l'impact du Projet. C'est à l'ONG chef de file qu'il appartiendra d'assurer la participation au niveau le plus bas à la conception des activités du Projet et de faire en sorte que la collaboration entre organisations villageoises et ONG ou encore entre ONG américaines et nationales évolue vers le partenariat.

D. Analyse Administrative

La gestion du Projet sera assurée, à des niveaux différents, par quatre acteurs principaux : (a) USAID/Sénégal, (b) le Gouvernement du Sénégal,

(c) une Unité d'Appui et de coordination et (d) la communauté des ONG et associations d'ONG au Sénégal. Le rôle et les responsabilités de chacun de ces quatre éléments sont abordés ci-après :

1. Rôle et responsabilités de l'AID

Bien que l'exécution du Projet soit appelée à être assurée par une ONG américaine ou un consortium d'ONG américaines chef de file, l'USAID/Sénégal y jouera un rôle important de guidage, de suivi et d'évaluation, et participera au dialogue de politique et de programmation qui sera entretenu avec le Gouvernement du Sénégal et la communauté des ONG au Sénégal. Les responsabilités précises de l'USAID sont décrites ci-dessous :

a. Structure et personnel de l'USAID chargés de la Gestion

Le projet sera géré au niveau de l'USAID/Sénégal par le Bureau d'élaboration des Projets (PDO). L'exécution efficace du projet proposé dépendra de l'attention à plein temps d'un contractant National de Services Etrangers (FSN) devant être financé dans le cadre du Projet sous la supervision du Chef du PDO. Ce contractant aura un double rôle à jouer, en qualité de Responsable du Projet d'Appui aux ONG au niveau de l'USAID et en qualité de Responsable de la Liaison avec les ONG. L'expérience du Projet CED a montré que, bien que l'Unité d'Appui assume une part importante du poids de la gestion, il est nécessaire qu'il y ait au niveau de l'USAID un membre du personnel à plein temps chargé de coordonner et gérer globalement les activités et approbations du Projet à l'intérieur de l'USAID et en particulier les rapports avec le Gouvernement et le CNP. L'arrangement préconisé assignera au responsable du Projet :

- la tâche consistant à être le dépositaire de la connaissance et de l'expérience de l'USAID sur les ONG au Sénégal.

- la responsabilité des liaisons USAID-ONG et le fait d'être le point de contact avec les autres bailleurs et les services publics appuyant et encourageant les activités des ONG au Sénégal.

- d'être la principale tour de surveillance de l'Appui aux ONG au Sénégal, ce qui comprend le suivi et l'évaluation du Projet ainsi que la supervision de l'Accord de Coopération ; et

- d'être responsable et d'avoir la capacité de fournir des réponses rapides et bien informées aux demandes de renseignements de l'AID/Washington ou à ses demandes de rapports sur les activités de la Mission dans le cadre des ONG.

Le budget prévu comprend un financement pour ce contractant pendant toutes les huit années que doit durer l'exécution du Projet.

b. Comité de Projet de l'USAID

Le PDO aura besoin de la participation de divers Services de la Mission pour gérer le Projet. Un Comité de Projet de l'USAID (PC) sera mis sur pied pour le Projet et se réunira régulièrement pour émettre des avis pertinents sur tous les aspects de la gestion du Projet. Le CP sera composé de représentants de la Direction, du Bureau des Programmes, du Bureau de Contrôle, du Service Juridique et du PDO. Les services techniques seront associés, dans les limites de leurs domaines techniques, à l'examen des sous-subventions par le PC.

Appui attendu des Services de la Mission :

- Conseiller Juridique Régional : Examen de l'accord de subvention du Projet, de l'accord de coopération, des sous-subventions et des autres instruments juridiques utilisés dans le cadre du Projet :

- Services des Contrôleurs : Voir si la comptabilité et la gestion du Projet sont normales et superviser les audits financiers.

- Service de gestion des fournitures : Procéder aux achats initiaux de biens d'équipement du Projet et assister l'Unité d'Appui, selon les nécessités, dans les opérations d'achat.

- Service Administratif : Conseils et assistance sur un large éventail de questions d'exécution, d'administration et de gestion de personnel.

- Service des Programmes : Conseils et assistance sur l'exécution de l'accord de subvention du Projet, de l'Accord de Coopération et des sous-subventions.

- Services techniques, tels que Agriculture; Santé et Population, et Irrigation, Gestion de l'Eau et Ingénierie : Conseils sur les activités sous-subventionnées proposées, dans leurs domaines techniques respectifs. Le Service d'Ingénierie peut être amené à approuver des Plans et normes d'activités de

- construction, bien qu'il ne soit envisagé que très peu d'activités de construction dans le Projet.

c. Haute Gestion de la Mission

L'attention de la haute Gestion de la Mission sera impliquée par intervalles-clé : sélection initiale de l'ONG Chef de file, approbation des sous-subventions importantes, examens semi-annuels du Projet, évaluation externes et examens annuels du Projet en collaboration avec de hauts responsables du Gouvernement du Sénégal.

d. Assistance du REDSO/WCA Service Régional de Développement Economique/Bureau de l'Afrique de l'Ouest et du Centre. Le responsable Régional des Contrats du REDSO/WCA prendra part au processus de sélection de l'ONG américaine ou du consortium d'ONG américaines chef de file et sera le Responsable de l'Accord dans le cadre de l'Accord de Coopération.

2. Rôle et responsabilités du G.S. et du CNP

Dans le sillage du modèle du Projet CED qui a été couronné de succès, il sera institué un Comité National du Projet comprenant des représentants du Ministère de l'Intérieur, chargé de la liaison Gouvernement du Sénégal-ONG, et du Ministère des Finances, qui signera l'Accord de Subvention au nom du Gouvernement du Sénégal.

En plus, le CNP comprendra un représentant de l'USAID (le responsable du Projet) et un représentant de la communauté des ONG. La présence du représentant des ONG est une innovation destinée à assurer une implication collaborative de tous les partenaires dans l'exécution du Projet. L'expérience du Projet CED et les discussions constantes avec le Gouvernement du Sénégal et les ONG ont confirmé la nécessité d'aménager dans le présent Projet un tel niveau de collaboration.

Le rôle du CNP consistera à : (a) fournir les directives de politiques globales du Projet ; (b) assurer la liaison entre le Gouvernement du Sénégal, l'USAID et les ONG ainsi qu'avec les autres Ministères ; (c) approuver les sous-subventions dépassant 200.000 dollars E.U. et répondant aux critères acceptés d'un commun accord ; (d) approuver les plans de travail annuels de l'Unité d'Appui ; (e) organiser des examens semi-annuels du Projet et, (f) approuver les critères définitifs de sélection et examiner les procédures élaborées par l'Unité d'Appui.

En plus, comme l'exige le Gouvernement du Sénégal, toutes les propositions de sous-projets financées dans le cadre du Projet seront approuvées par les autorités administratives locales avant leur financement par l'AID.

3. Rôle et responsabilité de l'Unité d'Appui

L'Unité d'Appui sera le principal service d'exécution du Projet. Il conduira toutes les activités du Projet à l'exception des évaluations et des audits ; et sera suivi directement par l'USAID dans le cadre du système d'assistance sur l'Accord de Coopération, et indirectement par la Direction du Développement Communautaire du Ministère de l'Intérieur.

L'Unité d'Appui sera formée et gérée par une ONG américaine ou un consortium d'ONG américaines choisi par appel à la concurrence et sera doté d'un Accord de Coopération pour exécuter, entre autres, les tâches suivantes :

(a) assumer la responsabilité de l'initiation, du maintien, de la gestion et éventuellement de la clôture de toutes les opérations du Projet, y compris l'engagement du personnel, le logement et l'appui en matière de bureaux.

(b) élaborer des plans de travail annuels et dresser des rapports trimestriels et annuels.

(c) passer au crible toutes les demandes de financement dans le cadre du Projet, notifier rapidement aux ONG dont émanent les propositions leurs perspectives de financement, aider comme il se doit les ONG à présenter et à analyser leurs propositions de financement; faire en sorte que les sous-subventionnés potentiels aient une comptabilité et des capacités de gestion financière adéquates ; fournir la formation précise ciblée pour atténuer les déficits; obtenir l'approbation, par l'USAID et le CNP, des propositions de sous-projets dépassant 200.000 dollars E.U.; exécuter les accords de sous-subventions, financer les activités par les sous-subventions, suivre et évaluer les activités des ONG, et soumettre à temps à l'USAID et au CNP les rapports d'avancement et les rapports financiers sur l'Unité d'Appui et de coordination et sur les sous-subventions.

(d) Fournir une assistance technique et une formation spécialisée au CONGAD, aux ONG et fédérations d'ONG nationales, formation basée sur les évaluations détaillées des besoins que l'Unité d'Appui doit effectuer, de manière à pouvoir, d'une façon significative, améliorer la capacité institutionnelle des ONG nationales et mettre sur pied un corps de professionnels des ONG au Sénégal.

(e) Fournir une assistance technique et d'autres formes d'assistance aux sous-subsventionnés dans la mesure nécessaire pour garantir le succès de l'exécution des activités et leur viabilité après la durée du Projet.

(f) Encourager et entreprendre des activités de coordination, de communication et d'information entre les ONG, le Gouvernement du Sénégal et les autres bailleurs.

(g) Sélectionner un personnel adéquat pour gérer et exécuter le Projet à l'intérieur d'une structure efficace. Les postes-clé de Chef de l'Equipe et de Directeur Financier en particulier devraient être confiés à des expatriés américains. Les ONG ou consortia d'ONG qui font une soumission pour le Projet auront la souplesse de nommer ceux qu'ils trouvent les plus hautement qualifiés pour occuper pleinement ces postes.

(h) Aider le Projet à constituer un Comité Consultatif d'ONG pour assister le personnel de l'Unité d'Appui dans la planification et la programmation du développement institutionnel et des activités de formation.

(i) Sous-traiter des consultants et entreprises sénégalais pour la fourniture de l'assistance technique et de la formation requises.

Le budget de l'Unité d'Appui prévoit sept professionnels, deux expatriés et cinq Sénégalais, pour gérer les activités du Projet. Le Spécialiste en Développement Institutionnel/Chef de l'Equipe restera pendant toutes les sept années que dure l'Accord de Coopération. L'autre expatrié, le Directeur Financier, restera pendant trois années au cours desquelles un système adéquat sera mis sur pied et un Sénégalais formé afin de prendre la relève comme Directeur Financier pour les quatre dernières années de l'Accord de Coopération. La figure 1 représente l'organigramme de l'Unité d'Appui et l'Annexe M contient une discussion de la structure et des profils de travail du personnel professionnel de l'Unité d'Appui.

#### 4. Rôle et responsabilités des ONG Exerçant des Activités au Sénégal

Les ONG nationales et américaines seront les récipiendaires directs des sous-subsventions dans le cadre du Projet. L'organe exécutif de l'Unité d'Appui signera des accords de sous-subsventions avec les ONG ou les associations ONG pour financer toutes les activités de sous-subsventions. Les ONG récipiendaires seront responsables de toutes les activités d'exécution de sous-projets, seront chargées de justifier de tous les fonds des sous-subsventions, de tenir des rapports trimestriels à l'Unité d'Appui et de fournir une assistance technique et une formation appropriées aux Groupements communautaires bénéficiaires de sous-subsventions.

En plus, les ONG, fédérations d'ONG et consortia d'ONG (CONGAD) recevront une assistance technique et une formation directes. Les ONG participeront activement à l'exécution du Projet, non seulement par l'intermédiaire de leur représentant au CNP mais, de manière plus significative, à travers des relations de travail collaboratives et participatives avec l'Unité d'Appui autour de la détermination de besoins institutionnels précis et de la conception de programmes permettant de satisfaire ces besoins. Les ONG s'emploieront également à encourager la recherche, l'élargissement du réseau, l'échange d'information et la coordination des activités dans les régions où cette promotion sera possible.

Il semble y avoir un consensus au sein de la communauté d'ONG au Sénégal pour estimer que le CONGAD devrait être le représentant des ONG au CNP. Le CONGAD est également considéré par le Gouvernement du Sénégal comme étant le groupement représentant officiellement les ONG. Le CONGAD envisage de tenir sa réunion de planification bi-annuelle en juillet 1990 et de déterminer alors avec précision son rôle dans le Projet et au sein du CNP.

#### E. ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

Un examen initial de l'environnement (IEE) a été rédigé pour ce Projet ; il est exposé dans l'Annexe K. L'IEE recommande l'exclusion des conditions des volets suivants : gestion, formation, renforcement institutionnel et activités de développement du Projet, puisque ces activités n'auront aucun effet sur l'environnement naturel ou physique conformément à la clause 22 CFR 216(c)(1)(i). Il a été recommandé de ne pas inclure dans les conditions le volet Activités sous-subsventionnées du Projet conformément aux dispositions de la clause CFR 216 3(a)(7)(iii) et (iv), puisque ces activités sont et resteront indéfinies "au moment de l'autorisation". En association avec cette recommandation, toutes les dispositions de la clause 22 CFR 216.3(a)(7) ont été satisfaites conformément à la description faite dans la Section III de l'IEE ; d'autre part l'Accord de Projet et les autres accords engageant des fonds destinés à ces activités sous-subsventionnées contiendront une condition préalable au déboursement appropriée, ou une convention disposant que les fonds ne seront pas engagés en sous-subsventions tant que l'examen environnemental des activités sous-subsventionnées ne sera pas effectué ou assuré, et posant que les stipulations de ces examens environnementaux seront observées pendant l'exécution des sous-subsventions. Les critères définitifs de sélection et les procédures d'examen devront être tels qu'ils garantissent dans toutes les propositions de sous-subsventions, y compris celles concernant des micro-subsventions, la prise en compte des considérations environnementales appropriées.

Comme il apparaît dans l'Annexe K, l'IEE a été approuvé par le Directeur de la Mission de l'USAID/Sénégal ; le concours apporté par le Conseiller Juridique Régional et le Responsable du Bureau de l'Environnement sont aussi la preuve de leur approbation.

## VII. SUIVI, EVALUATION ET AUDITS

Le suivi et l'évaluation du Projet se feront à trois niveaux différents. Le Projet a pour but d'améliorer le niveau de vie des Sénégalais démunis : le revenu, l'emploi, la santé, l'alphabétisation fonctionnelle sont les indicateurs de l'impact du Projet à ce niveau. Au niveau des buts, le Projet travaillera à rendre les ONG nationales, les associations d'ONG et les groupements communautaires capables de planifier, concevoir et mener des activités de développement viables. Ce qui reflètera à ce niveau la preuve du succès du Projet, ce sera d'une part les sous-projets individuels, le degré d'auto-entretien de ces sous-projets et le degré de capacités des ONG nationales ou des groupements communautaires à étendre les projets et à les diversifier vers d'autres activités ; d'autre part, le Projet doit mesurer la capacité des associations d'ONG à couvrir leurs membres, à leur fournir formation et assistance technique, et à répondre à leurs exigences précises. Enfin, il faudra, par une évaluation, observer la capacité de l'ONG chef de file à mettre en oeuvre les activités du Projet, ses capacités financière et administrative à établir des programmes, fournir une assistance technique, examiner, allouer et suivre des sous-subsventions.

### A. Evaluation de l'avancement vers l'objectif du projet

L'Unité d'Appui sera chargée d'établir les indicateurs de base et de travailler avec les sous-subsventionnés sur un système d'information sur la gestion, système avec lequel sera mesuré l'impact du Projet sur le niveau de vie des bénéficiaires. Pour chaque proposition de sous-subsvention, l'Unité d'Appui et l'ONG dont émane la proposition effectueront une étude d'impact sur les bénéficiaires ; ces études serviront à établir des données de base articulées sur les groupements bénéficiaires autour de rubriques telles que le sexe, le revenu, l'emploi, la taille du ménage, la santé, l'éducation et l'alphabétisation fonctionnelle. Pendant le déroulement du Projet et à la fin des activités des sous-projets sélectionnés, l'Unité d'Appui et les ONG financées par le Projet feront des estimations d'impact à titre de contrôle et mettront à jour les données collectées initialement.

Figure L-1

Organigramme de l'Unité d'Appui

Comité consultatif pour le développement institutionnel et de la formation

Chef de l'Equipe/Specialiste du Développement institutionnel  
 - Responsable/Superviseur  
 - Liaison USAID/Gouvernement du Sénégal/ONG  
 - Coordinateur Activités du Dev. Inst.

Assistant pour la Formation/le Dev. Ins.  
 - Appui inst.  
 - Formation/AT  
 - Evaluation des Besoins  
 - Information/communication/mise en réseau des ONG

Responsable des Subventions  
 - Gestion du processus de subventions  
 - Examen/sélection des subventions  
 - Liaison bénéficiaires sous-subventions  
 - Suivi/évaluation des subventions

Directeur Administratif et Financier  
 - Gestion Financière  
 - Comptabilité  
 - Comptabilité Sous-Subventions  
 - Administratif

Responsable des micro-subventions  
 Assistant Responsable des subventions

Comptable



B. Evaluation de la capacité des ONG à mettre en place des sous-projets viables

Les rapports annuels de l'Unité d'Appui analyseront la viabilité financière des sous-projets financés par le Projet. Ils examineront aussi la puissance financière des ONG participant au Projet, leur capacité à gérer leurs comptes, faire régulièrement rapport sur leurs activités au Projet, planifier et exécuter des projets, ainsi que la mesure dans laquelle les recettes tirées des sous-projets ou des droits payés par les bénéficiaires contre les services rendus par les ONG ont contribué aux revenus de ces dernières. Enfin, les rapports annuels de l'Unité d'Appui couvriront la capacité des ONG à attirer les ressources d'autres bailleurs. Ces rapports annuels devraient compiler et refléter l'information recueillie trimestriellement sur les ONG recevant des sous-subsventions. Les ONG seront également censées inclure dans leurs premières propositions un énoncé des buts, inputs et résultats planifiés, un système permettant de mesurer les progrès qu'elles ont accomplis dans le sens de la réalisation des buts ainsi qu'au plan de l'impact sur les bénéficiaires. Elles fourniront à l'Unité d'Appui des rapports trimestriels - si le niveau d'activité du projet le justifie - et annuels sur l'état d'avancement de leurs activités.

C. Suivi et évaluation de l'ONG chef de file

A trois mois du début de l'exécution du Projet, l'Unité d'Appui soumettra au Comité National des Projets (CNP) un exposé des grandes lignes des objectifs et des buts, intrants et résultats ainsi que des indicateurs à faire figurer dans les rapports trimestriels qui seront confectionnés régulièrement pour permettre de suivre l'avancement de l'exécution par rapport aux buts. L'ONG chef de file soumettra des rapports trimestriels réguliers rendant compte de l'avancement et renfermant une récapitulation de l'information fournie par les ONG. Elle fournira également un rapport annuel à la fin et un plan de travail au début de chaque année.

Après 18 mois de fonctionnement, l'USAID et le Comité National des Projets effectueront ensemble une évaluation interne du Projet pour aborder les problèmes de gestion et d'administration. Une évaluation à mi-parcours effectuée après trois années de fonctionnement par des consultants externes examinera aussi bien les problèmes administratifs et de gestion que l'édification de capacité et l'impact du Projet. Une deuxième évaluation interne interviendra après cinq années de fonctionnement et une deuxième évaluation externe au cours de l'année sept du Projet pour s'assurer que l'impact du Projet a atteint le niveau des objectifs, examiner de très près les indicateurs pour voir s'ils ont été réalisés jusqu'à hauteur des buts fixés ; enfin recommander toutes activités d'appui aux ONG planifiées pour la phase deux du Projet.

D. Audits

L'Unité d'Appui organisera des audits des activités sous-subsventionnées, audits qui seront effectués par des auditeurs indépendants ; ces audits seront financés par l'Accord de Coopération. L'USAID organisera des audits non fédéraux périodiques ; ces audits seront financés par le Projet, autrement que par l'Accord de Coopération.

VIII. CONDITIONS PREALABLES ET CONVENTIONS SPECIALES

L'Accord de Subvention du Projet contiendra les conditions suivantes, préalables au déboursement des fonds :

1. Une inscription du (ou des) nom(s) de la (ou des) personne(s) représentant le Gouvernement du Sénégal ou agissant à son nom et de tous autres représentants, avec un specimen de la signature de chaque (ou de toutes les) personne(s) figurant sur la liste.

L'Accord de Subvention du Projet contiendra aussi les conventions spéciales suivantes :

1. Le Gouvernement du Sénégal convient d'établir officiellement un Comité National des Projets avec des représentants du Ministère de l'Intérieur, du Ministère de l'Economie et des Finances, de la communauté d'ONG, de l'USAID/Sénégal et de l'Unité d'Appui et de Coordination.
2. Le Gouvernement du Sénégal accepte d'établir conjointement avec l'USAID un programme d'évaluation en tant qu'élément faisant partie intégrante du Projet. Le programme d'évaluation comprendra, pendant l'exécution du Projet et à des moments ponctuels après :
  - (a) l'évaluation de l'avancement vers la réalisation des buts du Projet.
  - (b) l'identification et l'évaluation des domaines où se situent les problèmes ou les contraintes susceptibles d'empêcher une telle réalisation.
  - (c) l'estimation de la manière dont une telle information peut être utilisée pour aider à venir à bout de tels problèmes ; et
  - (d) l'évaluation, dans la mesure du possible, de l'impact global du Projet sur le développement.

3. Les Parties conviennent que toutes les organisations appelées à recevoir des sous-subsventions dans le cadre du Projet doivent être reconnues par le Gouvernement du Sénégal

4. Les parties conviennent que les fonds du Projet ne seront pas engagés sous forme de sous-subsventions dans le cadre du Projet jusqu'au moment où le Gouvernement du Sénégal et l'AID acceptent que l'examen environnemental des activités sous-subsventionnées soit effectué ou assuré, et donnent l'assurance que les stipulations contenues dans ces examens environnementaux seront suivies au cours de l'exécution des sous-projet.

Cadre Logique  
Appui aux ONG du Sénégal

Résumé	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses importantes
<u>But du Programme</u>			
Amélioration du niveau de vie des Sénégalais démunis.	1. Les communautés assistées/encadrées enregistrent un accroissement de la production et de la vente des produits agricoles au cours du Projet.  2. Les communautés assistées/encadrées ont un meilleur accès aux intrants, aux biens et aux marchés nécessaires, au cours du Projet.  3. Les personnes vivant dans les communautés assistées/encadrées ont un meilleur accès aux soins de santé primaires, à l'alphabétisation, au crédit et à l'épargne.	1. Rapports de suivi des ONG  2. Enquête de base des communautés-cibles.  3. Evaluations/Etudes d'impact.	- Poursuite de la politique de stabilisation économique et de fixation judicieuse des prix agricoles.  - Marchés suffisants pour une production accrue. - Assistance des encadreurs et des agents techniques de l'Etat.
<u>Objectifs du Projet</u>			
Permettre aux ONG locales, aux associations d'ONG et aux groupements communautaires de planifier, de concevoir et de réaliser des activités de développement viables avec l'assistance d'ONG américaines.	1. 30 % des activités communautaires deviennent financièrement autonomes avant la fin du Projet.  2. 50 % des communautés assistées/encadrées planifient et réalisent de nouvelles activités avant la fin du Projet.  3. Les ONG assistées/encadrées planifient, conçoivent et réalisent des activités de développement élargies financées par l'USAID ou d'autres sources de financement.  4. Etablissement de partenariat collaboration et de travail entre ONG américaines, ONG locales et association d'ONG.  5. Renforcement de l'organisation de services des ONG pour qu'elle réponde pleinement aux besoins des membres.	1. Dossiers du Projet.  2. Rapports de suivi des ONG.  3. Etudes d'impact/évaluations du Projet.  4. Comptabilité financière.	:- Maintien des incitations à l'accroissement de la production agricole.  - Poursuite de la réduction de l'intervention directe de l'Etat dans les activités communautaires. - Collaboration <sup>CS</sup> ONG/ONG aux niveaux national et local.  - Maintien des incitations à l'accroissement de la participation des communautés aux activités économiques (c-à-d formation de GIE).

ANNEXE C

Cadre Logique

Appui aux ONG du Sénégal

Résumé	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses importantes
<u>Extrants du Projet</u>			
1. Renforcement des relations entre ONG américaines et locales.	1. 6 sous-subsventions aux ONG américaines financées pour promouvoir les rapports institutionnels par l'intermédiaire d'activités conjointes.		
2. Développement organisationnel/institutionnel des ONG locales.			
3. Mise en place d'activités productives locales viables assurant des revenus ou d'autres avantages aux groupements locaux.	2. 75 ONG reçoivent une formation et une AI pour l'amélioration de la capacité de planification, de gestion financière, de conception, suivi, évaluation et exécution de projet.	Evaluations du Projet, évaluations des sous-projets/ rapports de Projet, revues de l'exécution du Projet.	- Les ONG américaines et locales travaillent en collaboration au renforcement des capacités des ONG et sur les activités productives des bénéficiaires de sous-subsventions.
4. Services améliorés disponibles aux bénéficiaires (villageois, micro-entreprises).			- Le CONGAD fournit une collaboration efficace et opportune et des solutions aux problèmes.
5. Formation des ONG et du personnel d'association des ONG.	3. 20 sous-subsventions importantes et 20 micro-subsventions sont accordées aux ONG pour aider 70 à 150 groupements communautaires à réaliser des activités productives viables axées sur l'agriculture, la gestion des ressources naturelles, l'appui à la petite et micro-entreprise, les soins de santé primaires et la planification familiale.		- Existence de groupements locaux ayant des idées pour des activités productives et viables.
			- Le <sup>GS</sup> <del>ONG</del> continue à voir le rôle des ONG comme une source supplémentaire importante d'assistance au niveau local.
	4. Renforcement des consortiums d'ONG et des fédérations et associations d'ONG assurant des services améliorés à leurs membres.		
	5. Les institutions locales de formation, développent leurs capacités pour assurer aux ONG la formation requise.		
	6. Les systèmes de suivi de ressources et d'informations techniques sont en place et fonctionnent.		

Cadre Logique

Appui aux ONG du Sénégal

<u>Résumé</u>	<u>Indicateurs Objectivement Verifiables</u>	<u>Moyens de Vérification</u>	<u>Hypothèses importantes</u>
<u>Intrants du Projet</u> (en milliers de dollars)			
A. <u>AID</u>			
1. Gestion du Projet	5,478	- Revues de l'exécution du du Projet.	- Les propositions de sous-projets d'ONG américaines et locales répondant aux critères de sélection seront reçues.
2. Supervision de l'USAID	392		
3. Formation/Renforcement institutionnel	1,450	- Documents comptables et financiers du Projet.	
4. Sous-Projets	7,250		
5. Evaluations/Audits	430		
Total partiel	15,000\$		- Un organisme de gestion compétent sera sélectionné en temps opportun.
B. ONG/Groupements communautaires	1,500\$		
Total Projet	16,500\$		- Mise en place de rapports de travail productifs entre l'USAID, le CONGAD, les ONG américaines, les ONG locales et les consortiums d'ONG chefs de file.

ANNEXE E

Projet Appui aux ONG du Sénégal

Enquête et Analyse Institutionnelles des ONG



## 1.0 Introduction

Nous vivons une période de transition en matière de développement. Les organisations non gouvernementales (ONG) et les organisations à la base (OV) sont invitées à prendre beaucoup plus de responsabilité et à jouer un rôle plus actif dans le développement national. Ces exigences sont exprimées, au niveau international, notamment par la communauté des bailleurs de fonds, les Nations Unies, la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et les différents gouvernements. La plupart des principales institutions de financement telles que la BIRD, le PNUD et beaucoup de bailleurs de fonds bilatéraux ont ajouté des Divisions ONG à leurs structures au cours des trois ou cinq dernières années.

Pour leur part, les ONG sont en train d'étudier leur rôle, leurs priorités et d'essayer d'évaluer dans quels domaines elles pourraient contribuer sensiblement à un processus de développement viable. Pour beaucoup d'organisations, cela signifie un changement d'approche spécialement de la part des ONG qui ont été créées en réponse à des situations exceptionnelles. Les autres changements comprennent notamment la consultation des bénéficiaires pour connaître leurs besoins.

Beaucoup d'ONG n'ont pas la capacité ni les ressources pour réaliser cette mutation car elle exige un changement d'orientation ainsi que de méthode de gestion. Le Projet Appui aux ONG du Sénégal fournit cette base.

## 2.0 Objectif de l'Enquête

L'enquête a pour objectif de collecter et d'analyser des informations pour la préparation d'un rapport qui servira de base aux analyses techniques et institutionnelles pour la conception du Projet Appui aux ONG.

- décrire les ONG du Sénégal
- analyser leur capacité institutionnelle
- analyser leurs besoins en formation et en assistance technique
- faire des recommandations

## 2.1 But du Projet

Le Projet Appui aux ONG vise à apporter une assistance au développement des capacités institutionnelles des ONG et des associations d'ONG locales pour assurer des services au niveau communautaire et promouvoir des activités répondant aux besoins des bénéficiaires. Le but du projet est de permettre aux ONG, aux associations d'ONG locales et aux groupements communautaires de planifier, de concevoir et de réaliser, avec l'assistance d'ONG américaines, des activités de développement viables. Le projet aura deux volets liés: 1) le développement institutionnel d'ONG et d'associations d'ONG locales et 2) les sous-subsidies aux ONG américaines, aux ONG locales ou bien aux ONG américaines et locales travaillant en collaboration pour des activités communautaires viables.



## 2.2. Composition de l'équipe d'évaluation

Les deux membres de cette équipe sont William Booth, spécialiste du développement institutionnel et Aoua Ly, sociologue sénégalaise.

## 3.0 Méthodologie

3.1. Quatre méthodes ont été utilisées pour la collecte des données:

a) Interviews de personnes impliquées directement dans le secteur des ONG, notamment des responsables de l'Etat, des bailleurs de fonds, des OV, des chefs de communautés et des bénéficiaires.

b) Observation directe des activités sur les sites en collaboration avec les ONG, les OV et les bénéficiaires.

c) Exposé des conclusions préliminaires pour discussion et information des 113 membres représentant la communauté des ONG durant la Journée d'Etudes du 6 avril.

d) Etude des documents fournis par l'USAID, les ONG, les programmes des Nations Unies, les bailleurs de fonds et les ONG, etc.

3.2. En plus de la réunion avec les représentants des ONG à Dakar, une visite sur le terrain a été effectuée. Pour ces visites quatre régions ont été choisies : Thiès, Saint-Louis, Kaolack et Ziguinchor. Après avoir identifié les régions et les secteurs de développement qui nous intéressaient, les ONG à visiter ont été

- 1) identifiées par le Sahel Information System (SIS)
- 2) suggérées par des ONG durant les interviews à Dakar
- 3) examinées par le Comité composé de cinq responsables d'ONG; et
- 4) discutées avec le personnel du Bureau d'Elaboration des Projets (PDO) de l'USAID.

3.1. Au cours de la période comprise entre le 15 mars et le 2 avril 1990, les évaluateurs ont rencontré et interviewé, au total, 47 organisations comprenant 7 bailleurs de fonds et 24 ONG et ont visité 21 OV. Ceci comprenait deux consortiums nationaux, 12 ONG internationales, 6 ONG nationales, 2 consortiums d'ONG et 4 fédérations ou associations villageoises. Nous sommes entrés directement en contact avec les bénéficiaires pour mieux comprendre le rôle et les besoins des ONG tout en évaluant leur impact sur les OV.

Les informations collectées lors des réunions avec ces organisations constituent la base de l'analyse statistique des besoins.

Ci-après les résultats, conclusions et recommandations.

## 4.0 Politique des Pouvoirs Publics

Le Gouvernement du Sénégal reconnaît la nécessité de la participation des ONG au processus de développement, l'encourage et considère le CONGAD comme l'organisme de liaison avec les ONG.

- 4.1.1. Le 30 juin 1989, le Gouvernement du Sénégal a publié le décret 89-775 fixant les modalités d'intervention des ONG et affirmant que "au cours des dernières années, les ONG ont joué un rôle assez important dans le processus d'assistance au développement." Selon le Gouvernement "les ONG joueront dans le processus de développement national un rôle de plus en plus important, étant donné l'intérêt que beaucoup de bailleurs de fonds éprouvent à travailler avec elles".
- 4.1.2. Le 14 novembre 1989, le Ministère du Développement Social a envoyé le texte du décret avec lettre d'accompagnement à tous les bailleurs de fonds, les encourageant ainsi à appuyer l'intervention des ONG dans le cadre des priorités définies par le Gouvernement pour le développement national.
- 4.1.3. Le 27 mars 1990 le Ministère du Développement Social a été supprimé et la tutelle des ONG est passée au Ministère de l'Intérieur. Au moment de l'établissement du présent rapport, il est impossible d'évaluer les implications de ce changement.
- 4.2.1. Les ONG sont des associations privées à but non lucratif dont l'objectif est de contribuer au développement du Sénégal. Le Gouvernement définit deux types d'ONG pouvant prétendre à un enregistrement: 1) les ONG étrangères ayant des agences permanentes ou semi-permanentes sur le territoire national et 2) les ONG nationales.
- 4.3.1. L'Article 4 indique clairement comment une ONG peut être autorisée à intervenir au Sénégal. Toutes les autorisations sont suivies par un accord entre le Gouvernement du Sénégal et l'ONG concernée indiquant le cadre de l'accord et spécifiant leurs engagements respectifs.
- 4.3.2. L'exécution du Projet requiert l'approbation du Gouvernement du Sénégal après étude par les comités de développement intéressés. Une fois l'approbation obtenue, le gouverneur de région est avisé et la responsabilité du Projet est transférée au chef de la région administrative.
- 4.3.3. Le Gouvernement du Sénégal peut demander, à tout moment, l'évaluation des projets/programmes des ONG. Le Titre IV traite de l'annulation de la mesure d'approbation.
- 4.3.4. L'Article 17 stipule que "dans la mesure du possible, les ONG étrangères devront former leurs homologues et personnel sénégalais ainsi que les associations villageoises en vue de permettre à ces personnes et à ces associations d'acquérir les capacités et les compétences essentielles à la viabilité future des projets et programmes exécutés".
- 4.4.1. L'USAID a établi et entretenu des rapports avec divers ministères par le biais du Comité d'Approbation du Projet Développement des Collectivités locales et de l'Entreprise privée en Milieu rural Kaolack. Le Projet d'Appui aux ONG fournira un cadre de consultation entre le Gouvernement et les ONG par le biais d'un Comité d'Approbation similaire. Il s'agit là d'une autre contribution importante apportée par le Projet, à savoir le renforcement des rapports Gouvernement-ONG.

#### 4.5.0. Groupement d'Intérêt Economique (GIE)

4.5.1. Le 11 mai 1984, le Gouvernement du Sénégal a adopté la loi no. 84-37 portant création d'une nouvelle entité juridique appelée GIE qui peut être utilisée par tout groupement souhaitant entreprendre et mener des activités conjointes. La loi précise que "deux ou plusieurs personnes physiques ou morales peuvent créer ensemble un GIE pour un temps déterminé en vue de mettre en oeuvre tous les moyens pouvant faciliter ou développer les activités économiques de ses membres, améliorer ou accroître le rendement de ces activités".

4.5.2. Les organisations conservent leur personnalité et leur autonomie en devenant des GIE. "Seules certaines de leurs activités sont entreprises conjointement pour un ou plusieurs projets spécifiques pour une période limitée".

4.5.3. "Le GIE peut être facilement formé". Tout ce qu'il faut c'est se faire enregistrer au registre du commerce. La durée d'existence du groupe est limitée à une période spécifique convenue par toutes les parties. Les apports, s'ils sont convenus par toutes les parties, peuvent prendre diverses formes (capital, en nature ou main-d'oeuvre). "Par conséquent, les parties sont totalement libres d'organiser la gestion du groupement". Cette forme de société a été choisie parce qu'elle permet aux initiatives les plus modestes et les plus simples d'organiser et, éventuellement, d'avoir accès aux organismes spécialisés de crédit.

4.5.4. Actuellement les ONG et les OV ont un moyen d'entreprendre des projets qui pourront leur permettre d'accéder au crédit et générer des revenus pour le groupe ou pour les individus formant le groupe.

4.5.5. Selon la législation sénégalaise, les ONG doivent avoir comme objectif des activités bénévoles qui, de par leur nature, n'ont pas un caractère lucratif. Cette nouvelle entité juridique permet aux ONG de continuer à mener des activités non lucratives tout en permettant, dans le même temps, aux GIE qu'elles auront créées, d'entreprendre des activités lucratives. C'est le cas, par exemple, du Réseau Africain pour le Développement Intégré (RADI), ONG nationale, qui a créé des GIE tels que RADI/COM et RADI/MECHANIC. Ils fournissent tous deux des services payants aux membres et aux non-membres, ce qui signifie que RADI est actuellement en mesure d'appuyer certaines de ses activités à but non lucratif avec des fonds générés par ces GIE.

#### 5.0 Initiatives des bailleurs de fonds

5.1.1. Tous les sept bailleurs de fonds interviewés ont des programmes mettant l'accent sur le soutien aux ONG ou le co-financement des activités des ONG. L'ACDI assure le co-financement des projets exécutés ou appuyés par des ONG canadiennes alors que les ONG de la CEE peuvent recevoir des co-financements de la CEE ou de leurs propres gouvernements. Le gouvernement hollandais ne co-finance qu'une ONG par pays. Le PNUD et la FAD ont des programmes axés sur l'appui institutionnel aux ONG. Le PNUD, le CRDI et la Fondation Ford ont des programmes directement axés sur les OV. Le PNUD, la Fondation Ford et le CRDI travaillent par l'intermédiaire d'ONG internationales (par ex. le PACT, l'IREC) pour exécuter leurs projets locaux.

Le Projet Appui Institutionnel du PNUD/PACT pourrait fournir au CONGAD une assistance en planification pour un tel séminaire en fournissant un consultant en développement organisationnel. Ceci permettra au CONGAD de maximiser les possibilités d'une telle rencontre, de préciser son rôle dans le moyen terme et de décider du rôle qu'il pourrait mieux tenir dans le Projet Appui aux ONG. Après cela, une évaluation des besoins pourra être entreprise. Une telle coopération de la part du PNUD/PACT est le type de diversification et de soutien des bailleurs de fonds que le Projet Appui aux ONG encourage.

#### 7.4. Renforcement Institutionnel

Comment les ONG sénégalaises évoluent-elles dans le contexte des mutations politique, économique et technologique du Sénégal et des nouvelles approches de soutien international ? Les ONG sont préoccupées par leur propre survie, aussi l'assistance technique, la formation et la mobilisation de fonds deviennent-elles secondaires.

Quels sont les types d'organisation et de structures organisationnelles viables pour les ONG sénégalaises ? Chaque organisation se développera à son propre rythme, ce qui ne peut pas être spécifié à l'avance. Le développement institutionnel permet au Projet Appui aux ONG de l'USAID de travailler en collaboration avec les partenaires locaux à la définition des voies dans lesquelles devront s'engager les institutions nationales.

Les associations d'ONG et leurs membres ont besoin d'un Plan d'Action. En préparant ce plan, ils établiront des objectifs annuels et, à moyen terme, une stratégie permettant de le réaliser, de le suivre et de l'évaluer et le soutien nécessaire pour le développement organisationnel requis pour renforcer leur aptitude à réaliser ces objectifs. Ceci doit être exécuté en collaboration avec les membres et recevoir leur approbation pour son exécution. Cette planification pourrait également servir de base pour les demandes de financement au cas où d'autres financements seraient nécessaires.

##### 7.4.1. Plan d'Action

Chaque ONG devra élaborer un plan d'action comprenant les éléments suivants qui lui donnerait une méthode permettant de réaliser ses plans.

- 1) élaborer un plan d'action pour identifier une planification et une méthode à long terme ;
- 2) faire une évaluation organisationnelle ;
- 3) mettre l'accent sur les séminaires initiaux sur la direction et les objectifs organisationnels ;
- 4) préparer un projet de plan de financement par le Projet Appui aux ONG ;
- 5) présenter, pour approbation, ce plan aux ONG membres.

#### 7.4.2. Evaluation

- 1) assurer une gestion financière sérieuse du programme ;
- 2) diffuser les résultats et les conclusions.

Les plans d'action sont des instruments qui nécessitent une évaluation pour obtenir de très bons résultats, car ils servent d'indicateurs et sont importants pour une méthode originale de solution des problèmes. Ils fournissent à tous les participants des informations leur permettant de savoir ce qu'il faut faire pour réaliser les objectifs fixés. En outre, une fois diffusées, ces informations deviennent de précieux outils d'apprentissage pour les autres membres de la communauté des ONG.

#### 8.0. Appui Institutionnel

##### 8.1. Comment renforcer les ONG ?

Pour réaliser les objectifs des ONG en matière d'autonomie et d'autosuffisance, il faudra les trois éléments suivants :

- 1) renforcement institutionnel
- 2) assistance financière ;
- 3) assistance technique.

##### 8.2. Unité d'Appui(UA)

La coordination par l'UA agissant par l'intermédiaire de partenaires locaux fournira à la fois une assistance formelle et une formation sur le tas avec la sélection, le suivi, l'évaluation de projet, les subventions et les prêts. L'UA complètera ces activités par un programme qui renforcera les organisations en travaillant directement avec le Conseil d'Administration, les Directeurs exécutifs, le personnel chargé du programme et de l'administration. Ceci comprendra les ateliers, les séminaires, les séances informelles, les consultations en tête-à-tête portant sur des sujets tels que l'administration, la comptabilité, la planification, l'évaluation, les problèmes de programme, la mobilisation de fonds, le personnel, la budgétisation, la rentabilité et des questions techniques spécifiques.

Ceci requiert un programme systématique d'appui de la part de l'UA. Il faudra dialoguer, écouter, essayer de nouvelles approches, s'étendre sur les réussites et laisser tomber d'autres.

L'UA devrait être composée, dans la mesure du possible, de personnel local. Dans tous les cas, la description des tâches et des rôles devra être clairement faite pour faciliter le bon fonctionnement de l'Unité et la gestion efficace du Projet. Une planification détaillée basée sur des études de faisabilité, de bonnes communications, le suivi et l'évaluation sont autant d'éléments essentiels.

La période de démarrage des activités du Projet de Développement des Collectivités locales et de l'Entreprise privée en Milieu rural/Kaolack, du CRS et de l'IREC a été de un à deux ans. Il faudra prévoir au moins une telle période pour faire démarrer le projet. Un porte-parole d'ONG a fait observer

que "3 ans, c'est insuffisant pour un projet parce qu'il faut au moins 18 mois pour former les animateurs de l'ONG, préparer les participants des villages au démarrage du projet. Il faut, au minimum, 5 ans pour assurer l'autonomie des participants".

Pour l'appui au projet, outre l'unité administrative et l'unité de formation, il est recommandé d'ajouter les services suivants soit par l'intermédiaire de l'UA soit par l'intermédiaire de ressources locales comme les ONG ou les instituts.

1. L'Unité de Suivi/Evaluation/Recherche qui suivra de façon régulière chaque projet pour fournir un outil intégré de planification et de solution des problèmes afin d'éviter ou de corriger les problèmes tout au long du processus.

2. L'Unité d'Assistance technique qui étudiera la viabilité technique de toutes les propositions de projet avant approbation et permettra d'accéder à l'AT nécessaire après le démarrage, permettant ainsi des méthodes créatrices de solution des problèmes.

3. L'Unité d'information et de communication qui fournira aux participants un réseau de communication en fournissant régulièrement des informations sur les activités et les ressources du projet telles que les programmes de formation et d'assistance technique.

### 8.3. Formation et Assistance Technique

Selon les propos d'un porte-parole d'ONG "la formation est un élément important à la réussite des activités des OV, l'amélioration de la qualité de la vie et l'autonomie future des bénéficiaires".

### 8.4. Qui former et comment ?

La formation et l'assistance technique complètent les buts et objectifs institutionnels des ONG car elles deviennent un moyen à cette fin. La formation et l'AT doivent être déterminées par les besoins de l'ONG sur la base de ses objectifs à court et à moyen termes et peuvent nécessiter une analyse des besoins ou une étude de faisabilité. Certains besoins seront communs à un certain nombre d'organisations. Dans ce cas, la formation se fera par thème ou région. Certains besoins seront spécifiques à des organisations et pourront être satisfaits par des consultants locaux ou par d'autres ONG qui ont acquis des compétences qui peuvent devenir des ressources de formation.

Qui dispose des compétences nécessaires au travail ? Dans les projets visités, nous avons rencontré des personnes titulaires de Ph.D d'universités étrangères, des moniteurs ayant fait des études secondaires qui reçoivent une formation permanente de la part de l'ONG locale (par ex. PIP, CDE), des villageois sélectionnés pour la formation dans des domaines tels que l'alphabétisation, l'obstétrique, la maintenance des pompes et des villageois qui, après avoir suivi avec succès un programme d'alphabétisation, ont suivi une formation pour devenir des formateurs.

Il est établi qu'il y a eu des programmes de formation qui comprenaient des éléments de gestion de projet (PADEC), la gestion du crédit (Projet Développement des Collectivités locales et de l'Entreprise en Milieu rural), l'alphabétisation (FAFD, USE), la formation de moniteurs (USE, AFRICARE), l'assistance technique tel que pour la construction de sites de compostage et la maintenance mécanique (USE), la dynamique de groupe (ABACED), la commercialisation, la technologie appropriée et la gestion financière (RADI).

Toutefois, il n'était pas du tout évident qu'il y avait eu une formation dans les domaines du développement organisationnel, de la planification, de la conception, de la diversification des bailleurs de fonds, du suivi, de l'évaluation ou des études de faisabilité. Il s'agit là d'autant de domaines pour lesquels les ONG devront s'attacher à établir une base institutionnelle solide sur laquelle bâtir leurs programmes.

Les visites entrant dans le cadre des échanges devront être considérées comme un élément important du volet formation. Il est établi que des leçons sont tirées de ces visites, que ce soit au plan international, telles que la visite du Comité des Cinq financée par l'USAID dans quatre pays africains ou une visite inter-villages où les participants ont vu des clôtures temporaires qu'ils ont pu adapter aux besoins locaux.

La formation et l'assistance technique devront utiliser dans la mesure du possible les institutions et les ressources humaines nationales existantes possédant la compétence et l'expérience nécessaires.

L'animation est un élément critique dans l'exécution du projet et doit être encouragée par la formation des formateurs. L'OXFAM estime que pour que l'appui aux organisations à la base soit couronné de succès, il faut que les animateurs bénéficient d'un programme d'appui satisfaisant, OXFAM suggère vivement qu'il importe non seulement de former mais de présenter régulièrement des programmes permettant aux animateurs de se perfectionner. Dans les projets où il y a des moniteurs locaux vivant et travaillant avec les OV, qu'il s'agisse d'élèves diplômés de l'enseignement secondaire (USE) ou d'animateurs ayant fait des études supérieures (AFRICARE), la solution des problèmes et les activités de projet ont un caractère dynamique. Dans les projets où il y a une formation mais pas d'animation (FAFD), les OV ne semblent pas disposer des connaissances nécessaires pour résoudre les problèmes ou prendre leurs propres initiatives.

Les autres domaines où il y a un besoin urgent de formation supplémentaire comprennent la génération de revenus, la commercialisation et les achats. Nous avons visité un certain nombre de projets, en particulier dans des domaines impliquant les femmes tels que le maraîchage, la teinture ou la broderie qui demandent un plus grand accent sur la commercialisation pour rendre ces activités financièrement viables pour les femmes.

L'assistance juridique continue à être un besoin hautement prioritaire pour les ONG et les OV. L'USE, conjointement avec le Ministère de l'Intérieur, organise un programme de formation intitulé : Assistance Juridique. Etant donné que le Gouvernement dispose de moins de ressources, fournit moins d'appui et demande une participation populaire plus importante dans le développement national, il est particulièrement important que les bénéficiaires soient conscients de leurs droits et responsabilités en tant que citoyens. Cette prise de conscience leur permettra de gérer leurs propres affaires et d'assurer une autonomie fondamentale à long terme.

Un outil d'évaluation tel que le Rapid Rural Appraisal (RRA) devra donc être intégré dans le projet dès le départ, une formation assurée et une étude d'évaluation entreprise. Le RRA, nouvelle méthodologie, est un processus original d'étude des conditions en milieu rural de façon intensive, itérative et diligente. Conçu spécifiquement pour améliorer la qualité et les opportunités et pour réduire le coût de la recherche en matière de développement rural, le RRA commence à mettre en doute l'efficacité de beaucoup de méthodes classiques de recherche. Le CRDI fournit actuellement un financement à une institution locale pour faire traduire en français le manuel Rapid Rural Appraisal Method et espère qu'il sera disponible dans le courant du troisième trimestre de 1990.

#### 8.5. Communication/Information

Le feedback est un élément essentiel du processus de développement institutionnel car il permet à tous les partenaires impliqués d'apprendre les conséquences du processus et de contribuer au processus d'interprétation des résultats.

Il faudra procéder à une évaluation des ressources existantes telles que les instituts de formation, les consultants en formation, le développement organisationnel et l'assistance technique par région et par discipline ; le matériel de formation et les documents par langue ; les bulletins de liaison ; les projets de recherche etc. Cette documentation devra être identifiée ; évaluée, inventoriée et accompagnée des pièces nécessaires et les informations diffusées par l'Unité de Communication/Information proposée.

Il faudra sensibiliser davantage les communautés aux problèmes de développement et aux initiatives des ONG. Il faudra également que les ONG aient une meilleure connaissance et compréhension des pratiques commerciales, un meilleur accès aux médias etc. Cette question pourrait être soumise à un Comité Consultatif ad hoc qui se penchera sur tous les domaines intéressant la communauté tels que les activités économiques, l'administration, la formation, les instituts de recherche, les médias, etc. Ce comité se réunira régulièrement, peut-être deux ou trois fois par an pour étudier les progrès accomplis et en informer la communauté.

La communication au niveau des partenaires est cruciale à la réussite d'un projet. Pour le présent projet, la stratégie implique la gestion de systèmes d'information. La seule façon d'obtenir de bons résultats est d'impliquer dans le processus les ONG et leurs filiales. Ceci nécessite l'identification des sources d'informations existantes, la diffusion régulière d'informations et la création de nouvelles sources, au besoin.

L'USAID/Sénégal a créé une base crédible et s'attend à une collaboration avec les ONG :

- 1) en finançant le voyage d'observation des cinq responsables d'ONG ;
- 2) en se concertant avec les ONG et les associations d'ONG sur leurs besoins ;



3) en invitant les ONG à participer à la Journée d'Etudes pour discuter le présent projet.

Cette bonne volonté doit être maintenue tout en continuant à avoir des espoirs modestes.

#### 8.6. Suivi/Evaluation/Recherche

L'impact visé par le Projet Appui aux ONG est le renforcement des ONG pour réaliser l'objectif final consistant à relever le niveau de vie des bénéficiaires. Il est prévu que la réalisation de cet objectif se traduira par l'accroissement du revenu tiré des activités, un meilleur accès aux biens et aux marchés, l'amélioration de l'accès aux soins de santé primaires, l'alphabétisation fonctionnelle, le crédit et l'épargne. Ces éléments sont tous quantifiables. Il est possible de savoir si oui ou non les groupes-cibles touchés, recevant du crédit, une formation etc. remboursent les prêts, enregistrent la participation des femmes, accroissent la production vivrière, améliorent leurs niveaux de santé etc.

Bien qu'actuellement, certains experts du développement, bailleurs de fonds et gouvernements estiment qu'à long terme le développement passe nécessairement par la participation des bénéficiaires, les ONG constituant le moyen de prestation des services, il manque des données sur les activités présentant la meilleure approche.

Etant donné que le présent projet s'étend sur huit ans, soit une période plus longue que d'habitude pour la plupart des engagements actuels des bailleurs de fonds, et étant donné que le présent projet comprend certaines idées actuelles sur le développement viable telles que l'importance qu'il y a à inclure les bénéficiaires dans l'analyse des besoins, la prise de décision et le renforcement des capacités institutionnelles des ONG, l'USAID est en mesure d'apporter une contribution originale en matière de développement viable en intégrant le volet recherche. Ces données sont indispensables au suivi de l'impact des résultats à long terme pour le développement local et national.

Il a été recommandé, par ailleurs, dans ce document la création d'une unité d'appui pour le Suivi/l'Evaluation/la Recherche. Ces services pourront être inclus dans le projet ou confiés à des instituts locaux. Par conséquent, un institut de recherche ou une ONG spécialisée dans la recherche (ENDA/TM) pourrait entreprendre cette étude.

La FONGS a un Comité de Recherche d'Action. Au lieu d'être seulement l'objet de recherche, une enquête sur les groupements communautaires possédant des informations précieuses serait profitable à tous et pourrait faire partie de l'étude sur la recherche.

Plus du tiers des ONG affirment inclure la recherche dans leurs activités. Par exemple, le projet pilote de petites subventions de la Fondation Ford/CRDI/IREC comprend un volet recherche. L'identification de ces diverses études et la diffusion des résultats seraient utiles aux autres ONG impliquées dans des études ou projets connexes.

### 8.7. Considérations spéciales

Pour que les groupements fonctionnent comme des partenaires, il leur faut une comptabilité et des moyens de communication. Il n'existe pas de statistiques sur le nombre d'ONG ayant dans leurs activités des programmes d'alphabétisation fonctionnelle. Il est établi qu'il en existe de plus en plus dans beaucoup de projets (Projet de Développement des Collectivités locales et de l'Entreprise privée en Milieu rural, USE, OEFI, FAFD, AFRICARE etc.). Sur les 58 villages participant au Projet de Développement des Collectivités locales et de l'Entreprise privée en Milieu rural/Kaolack, 40 ont suivi un programme d'alphabétisation fonctionnelle mais, selon les estimations, 30 à 35 ont conservé leurs acquis. Il importe d'encourager le volet alphabétisation dans tous les projets si l'on veut parvenir à l'objectif fixé, à savoir l'indépendance et l'autonomie financière.

Il faudra impliquer les femmes à la fois en tant que bénéficiaires et participantes. 62% des ONG affirment qu'elles comptent des femmes dans leurs projets. En réalité, elles ne participent pas à l'évaluation des besoins ni aux phases de planification.

Il faudra insister davantage sur les besoins en eau et en tenir compte dans tous les projets. 52% des ONG affirment qu'elles intègrent l'hydraulique dans leurs projets. En vérité, l'accès à l'eau potable continue à être un grand problème. Nous avons visité un projet (PADEC) où un puits a été creusé sans qu'une étude technique ait été faite avant l'approbation du projet. Lorsque le puits a été creusé, on s'est rendu compte que l'eau n'était pas potable. Le village a remboursé le prêt contracté pour creuser ce puits.

Il s'agit d'une région où l'environnement est très fragile. L'assistance technique pour la réalisation d'études d'impact sur l'environnement et l'examen de questions liées aux problèmes d'environnement devra être incluse dans la préparation de tous les projets comme mesure préventive, que le projet soit axé ou non sur les problèmes d'environnement. Seul un peu plus du tiers des ONG sont impliquées dans des projets ayant trait à l'environnement.

Lors de la planification, il faudra prendre en compte les événements ou les circonstances imprévus. Nous avons vu des exemples d'OV (CED) qui avaient besoin de clôture pour empêcher les animaux de manger les légumes. On n'a pas tenu compte de cet élément dans le projet initial. Au cours d'une visite d'étude dans un village voisin, les membres de l'OV ont vu des clôtures provisoires construites avec des branchages. A leur retour, ils en ont construit. Toutefois, ce n'était que temporaire. Ils n'ont pas accès au financement pour construire des clôtures plus solides et plus durables.

Un autre exemple de projet victime de circonstances imprévues : le projet d'élevage et de commercialisation de volaille (ABACED) dont les poussins ont été décimés par la maladie. Un congélateur acheté en occasion est tombé en panne. L'OV a cessé cette activité du projet, s'estimant impuissante devant ces problèmes techniques.

Il n'est pas toujours possible de tenir compte des catastrophes naturelles ou des problèmes imprévus dans la planification d'un projet. Un fonds spécial peut être constitué à cet effet. Si l'on combine l'assistance

technique et la formation nécessaires, les projets rencontrant de telles difficultés pourraient être sauvés au lieu d'être abandonnés.

La flexibilité est la clé de la réussite du présent projet. Comme l'a si bien dit le représentant d'une ONG "le projet doit fonctionner comme une démocratie et non comme une bureaucratie".

1382T

ANNEXE F

Analyse du bien-fondé du Projet au plan social

Réalisées pour PDO USAID/Sénégal  
par William Booth et Aoua Ly  
le 20 avril 1990

### Analyse du bien-fondé du Projet au plan social

Le Projet permettra aux communautés locales de planifier et de réaliser des activités de développement viables. Le besoin d'un tel projet se fait sentir. Le Sénégal se trouve engagé dans une longue période d'ajustement structurel qui doit lui permettre de sortir d'une longue période de stagnation économique. Au cours des 20 dernières années, il a enregistré en moyenne un taux annuel négatif de croissance du revenu per capita. La production des principales cultures vivrières n'a pas suivi le rythme de croissance démographique. Depuis l'indépendance, le secteur industriel formel connaît des suppressions d'emploi, et le secteur public qui, pendant longtemps dépendait du financement des bailleurs de fonds, n'est plus en mesure d'être l'employeur en dernier ressort et le prestataire de services subventionnés.

Les indicateurs de la qualité de la vie sont au plus bas. L'espérance de vie à la naissance est de 48 ans ; 20% des enfants meurent avant d'avoir cinq ans, 27 % des personnes vivant en milieu rural ont accès à l'eau potable, moins de la moitié de la population a accès à l'hygiène. Le taux d'alphabétisation est estimé à 30 pour cent et à peine la moitié des enfants d'âge scolaire vont à l'école primaire. Le niveau des revenus est inférieur de moitié à ceux du Cameroun et de la Côte d'Ivoire.

Dans le même temps, les pressions montent. Le taux de croissance démographique est de 2,7 % par an ; à ce rythme, d'ici l'an 2025, le nombre d'habitants triplera pour atteindre 18 millions. Chaque année, selon les estimations, 100,000 personnes se présentent sur le marché à la recherche d'un premier emploi, 100 000 autres quittent les zones rurales en quête d'emploi dans les villes. Si quelque 60 % de la population se consacrent toujours à l'agriculture, plus de la moitié de la population vit sur 10 % du territoire national.

Le gouvernement et les bailleurs de fonds reconnaissent que les services publics ne peuvent pas faire face aux demandes que leur imposent la croissance démographique et l'exode rural. Ils se tournent de plus en plus vers les organismes privés pour qu'ils prennent en charge des services que l'on considérait autrefois comme relevant de la compétence des pouvoirs publics.

Fait peut-être plus important, des groupements locaux ont commencé à s'organiser pour combler le vide laissé par la défaillance des services publics. Au cours de ces dernières années, le nombre d'ONG et d'associations d'agriculteurs ont sensiblement augmenté et l'environnement politique, social et économique des organismes privés de développement continue d'être très favorable.

#### I. Bénéficiaires

Les principaux bénéficiaires du Projet sont les couches démunies des zones rurales et urbaines participant dans le cadre de groupements communautaires locaux à la planification et à la réalisation de projets de développement viables. Le Projet appuyera les efforts des ONG visant à renforcer la capacité des organisations communautaires à concevoir, élaborer des activités qui accroissent les revenus, améliorent la santé et mobilisent plus efficacement les ressources locales. La réussite du Projet sera, en définitive, mesurée en déterminant dans quelle mesure les groupements ont pu

mobiliser leurs membres et leurs ressources pour réaliser des activités et des programmes financièrement autonomes. Les membres de ces groupements, à savoir les nombreuses personnes démunies vivant, pour la plupart, en milieu rural profiteront de l'amélioration de services tels que la formation, la fourniture d'intrants, la commercialisation, le crédit, la santé et l'alphabétisation.

Le Projet appuyera directement les ONG locales, les fédérations d'ONG et leur personnel pour accroître leurs capacités de servir leurs membres, aider les clients des communautés et accroître leurs sources de financement.

II. Faisabilité socio-culturelle : La faisabilité socio-culturelle du Projet dépend d'un certain nombre d'hypothèses :

- volonté des bénéficiaires de participer à des groupements et de contribuer à un projet commun ; disponibilité de main-d'oeuvre.
- intérêt soutenu des Sénégalais des zones urbaines et rurales pour les projets de développement viables de santé, génération de revenus, agriculture, gestion des ressources naturelles.
- volonté et capacité des organisations villageoises et communautaires à travailler en collaboration avec les ONG.
- accord entre le Gouvernement et les ONG sur leurs rôles respectifs.

A. Volonté des bénéficiaires de participer au processus : (Ce passage est, pour l'essentiel, tiré de l'ouvrage de Chris Elias, spécialiste de sociologie rurale). La réussite du Projet est fonction de la volonté et de la capacité des bénéficiaires à participer à des groupements et de la collaboration entre ces groupements et les ONG qui aimeraient les encadrer. Les organisations et groupements villageois traditionnels existent pratiquement au niveau de tous les groupes ethniques du Sénégal et assurent la coordination des activités et une participation conjointe aux projets. Six grands groupes ethniques constituent 90 % de la population : Wolofs (34 %), Sérères (19 %), Diolas (14 %), Toucouleurs (9 %), Peulhs (8 %) et Mandings (6 %). Bien qu'il y ait des différences entre les groupes ethniques, dans les villages la collaboration entre les groupes est courante, et les mariages inter-ethniques, la migration, la religion (85 % des Sénégalais sont musulmans, 7 % sont chrétiens) ont réduit les différences culturelles.

Bien qu'il y ait de légères différences d'un village à l'autre, on y trouve, dans la plupart, un chef de village, un conseil des anciens, des groupements d'hommes, de femmes, de jeunes appartenant à la même classe d'âge, des groupes pour les travaux agricoles. Il existe certainement une diversité quant au degré de dynamisme, de cohésion et de puissance au niveau des groupements villageois, et les rôles respectifs des groupements et des institutions peuvent différer d'un village à l'autre. Par exemple, dans certains villages, le chef sera, peut-être, à la base de toutes les activités, alors que dans d'autres, il ne jouera qu'un rôle nominal. Dans ce dernier cas, un autre personnage charismatique (chef religieux, grand producteur, sage du village) peut jouer de facto le rôle de chef.

Certains villages sont beaucoup plus fragmentés que d'autres. Dans les villages où il y a plus de cohésion, le conseil des anciens qui regroupe des représentants de tous les carrés, peut effectivement parler au nom de tous les habitants. Toutefois, souvent, la famille élargie, ou les carrés au niveau des villages agissent indépendamment l'un de l'autre et ont des groupes distincts d'anciens. Ces villages ont pour la plupart, plusieurs chefs, bien qu'il n'y ait pratiquement qu'un seul chef de village nominal.

La cohésion et le rôle des classes d'âge et des groupes traditionnels pour les travaux agricoles varient également d'un village à l'autre. Les classes d'âge, par exemple, peuvent comprendre des membres provenant de tous les carrés du village ou bien que représenter qu'une seule famille élargie. Les rôles diffèrent également. D'une part, la classe d'âges des jeunes adultes peut être un groupe social à l'organisation souple qui met périodiquement sur pied des combats de lutte ; ou bien elle peut être un groupe bien structuré disposant de fonds collectifs importants générés par les travaux régulièrement réalisés par le groupe.

Il arrive fréquemment que les villageois appartiennent à plusieurs groupes villageois traditionnels. Par exemple, les groupements de travaux agricoles sont souvent des sous-groupes de classes d'âge plus importants ou bien ils peuvent comprendre des hommes et des femmes appartenant à différentes classes d'âge. Il est rare que les hommes et les femmes soient membres d'un même groupe, mais des groupes d'hommes et de femmes peuvent travailler ensemble à des projets d'intérêt mutuel. Les activités collectives permettent aux groupes de collecter des fonds pour acquérir des équipements ou des services, un moulin pour les femmes, une maternité rurale, une école ou un dispensaire. Des villageois ont construit des puits, des groupements de jeunes ont aménagé des pépinières ; les associations féminines ont payé la formation de matrones.

Les relations organisationnelles liant deux ou plusieurs villages ont traditionnellement été quelque peu informelles. Pendant la période précoloniale, le village formait une unité autonome, autosuffisante au plan de la terre, de la main-d'oeuvre et de l'alimentation. Les liens avec les autres villages étaient créés selon les besoins : par exemple, pour aménager une voie. En général, ce système organisationnel ancien tient toujours. Toutefois, étant donné que les villages ne sont plus autosuffisants au plan de la production vivrière, l'économie traditionnelle s'est de plus en plus orientée vers le marché et les liens intervillages sont devenus plus importants et fréquents.

Au-dessus de cette structure de groupes de villages traditionnels se trouve une pléthore d'organisations plus modernes. Pour certaines, il s'agit d'institutions formelles créées sous l'égide d'organismes publics alors que d'autres ont été organisées par les ONG autour d'activités de développement déterminées. Ces structures sont, pour l'essentiel, composées de communautés rurales, de conseils ruraux, de centres d'expansion rurale, de groupements féminins organisés par l'ancien Ministère du Développement Social, de groupements de producteurs organisés par les sociétés régionales de

comme population cible des groupements villageois. Mais il existe de grandes différences entre les ONG créées pour servir les populations bénéficiaires, par exemple, pour travailler avec les organisations villageoises, et les organisations villageoises et associations rurales créées en tant qu'organisations au service de leurs propres membres. Comme l'a récemment fait remarquer le Centre de Recherche pour le Développement International (CRDI) il pourrait y avoir certaines difficultés à assurer des relations de collaboration qui favorisent une participation démocratique plutôt que des rapports client-bienfaiteur. Le CRDI fait l'historique du développement participatif par le biais des organisations locales au Sénégal, en indiquant ses points forts mais également les difficultés à le favoriser avec un appui extérieur.

Au cours des dernières années, le nombre d'associations rurales a augmenté de façon spectaculaire. Il existe maintenant environ 30 associations d'agriculteurs regroupant plus de 1000 membres. En 1986, une association en Casamance a refusé de nouvelles adhésions quand le nombre des membres a atteint 60 000 personnes. La Fédération des Organisations non Gouvernementales du Sénégal (FONGS) regroupe quelque 16 associations et, selon les estimations, le nombre de ses membres est compris entre 75 000 et 200 000. Ces associations, selon les commentaires du CRDI, sont souvent soumises aux pressions des ONG dont elles dépendent pour accepter de nouvelles idées, de nouveaux projets ou nouvelles technologies, dont beaucoup n'ont peut-être pas été testés. Les ONG sont à leur tour sous pression pour démontrer à ceux qui les financent qu'elles sont capables de travailler directement avec les villageois par le biais d'organisations villageoises. Il leur faut la clientèle villageoise. Cette pression mutuelle risque de ne pas toujours être salutaire. Souvent, pressées d'essayer de satisfaire les exigences liées à l'élaboration et à l'exécution de projet, elles négligent le principe de la participation. Les décisions sont prises au niveau central et les bénéficiaires se trouvent à la fin du projet, non au milieu. Il en résulte souvent que les bénéficiaires se désintéressent du projet et il devient fort peu possible pour le projet de devenir financièrement autosuffisant ou d'avoir un effet d'entraînement.

Pour éviter ce risque, les ONG et en particulier l'ONG chef de file doivent accorder une attention particulière aux efforts de conception en collaboration, aux évaluations conjointes, aux possibilités de participation des bénéficiaires à la recherche et à l'analyse des options à mesure que les activités de projet sont conçues et réalisées. L'ONG chef de file devrait consacrer quelque temps à l'élaboration, en collaboration avec le consortium et les associations d'ONG, de procédés encourageant la participation des bénéficiaires à la conception, à l'évaluation et à la prise de décision au niveau du sous-projet. Des stages de formation spécifique, des ateliers, des forums peuvent encourager ce type de participation. L'approbation des différents sous-projets devrait dépendre des efforts déployés et des preuves démontrées de collaboration entre les bénéficiaires et les organisations villageoises et entre les organisations villageoises et les ONG.

D. Accord entre le Gouvernement, les bailleurs de fonds, les ONG sur leurs rôles respectifs

Nous avons déjà dit que le Gouvernement était de plus en plus disposé à accepter, voire encourager, un rôle accru pour les ONG et les associations



dans le processus de développement. Dans le même temps, au niveau central, mais également au niveau des préfectures et des sous-préfectures, le Gouvernement reste préoccupé pour les activités des ONG. Le récent changement de ministère de tutelle des ONG, de l'ancien ministère du Développement Social au ministère de l'Intérieur pourrait constituer la preuve de cette préoccupation. Au cours des premières années du Projet, le consortium et les associations d'ONG devront travailler à la clarification de ces rapports. L'ONG chef de file sera, dans le cadre du projet, en mesure d'encourager la discussion entre les ONG et le Gouvernement.

L'ONG chef de file devra également travailler avec les autres bailleurs de fonds à la coordination des politiques et à la suppression des doubles emplois. Les bailleurs de fonds sont très désireux d'aider les ONG. Les responsables d'ONG et les observateurs avertis sont également très préoccupés par le fait que trop d'argent et trop d'idées sont en train d'être investis dans des ONG fragiles. Les bailleurs de fonds, conscients de la nécessité de résoudre l'impact social de l'ajustement structurel, les ont invitées à chercher de nouvelles méthodes pour toucher les bénéficiaires. Le Gouvernement ne peut pas faire cela. Il est enclin à trop attendre des ONG. L'ONG chef de file sera en mesure de contribuer à la modération et à la coordination des exigences potentielles des bailleurs de fonds des ONG.

### III. Participation au Projet

Le Projet Appui aux ONG interviendra à quatre niveaux distincts : il fournira une assistance aux associations d'ONG et aux ONG par l'intermédiaire d'une ONG chef de file ; il aidera directement les ONG ; les ONG travailleront avec les organisations villageoises et les organisations villageoises travailleront avec les membres individuels. Pour être efficace, le Projet devra instaurer à chacun de ces niveaux la collaboration et la coopération.

#### A. Niveau Groupements Villageois Bénéficiaires

Il est certain que ce n'est pas l'expérience qui manque pour ce qui est de la collaboration avec les organisations au niveau villageois. Les groupements ont toujours participé aux projets ; cette participation est renforcée par la foi religieuse, en particulier chez les membres de la confrérie des Mourides ; et elle a été encouragée par les activités d'animation des pouvoirs publics et le financement des ONG.

Il y a des preuves de la réussite de cette activité. Selon la propre expérience de l'USAID, les organisations villageoises, avec l'assistance des ONG, ont montré qu'elles étaient capables de s'organiser, de se fixer des objectifs communs, d'emprunter des fonds, de les investir, de réaliser les activités génératrices de revenus et de rembourser les prêts. Quelque 57 organisations villageoises, représentant plus de 2000 villageois, ont emprunté dans le cadre du Projet Développement des Collectivités locales et de l'Entreprise privée en Milieu rural et près de 70 % ont remboursé les prêts.

Dans le même temps, il y a certaines contraintes. Comme indiqué plus haut, les groupements n'ont pas la même force ni la même efficacité. Il est beaucoup plus difficile de travailler avec certains villages. Par exemple, les villageois qui ont dans le passé reçu gratuitement une assistance des bailleurs de fonds ne s'intéressent pas à la collaboration dans le cadre de

projets demandant une participation active. Dans les gros villages ou les villages fragmentés, il peut être difficile de parvenir à un consensus. Les villageois peuvent être découragés par le nouveau projet, leurs attentes peuvent être élevées, ou des problèmes techniques - souvent une pompe défectueuse - peuvent constituer un sérieux handicap, miner la confiance et susciter des désaccords au niveau des membres du groupe.

Engagement en faveur d'activités financièrement autonomes : l'engagement croissant que les groupements villageois et les associations des zones semi-urbaines et urbaines ont pris en faveur des activités financièrement autonomes est évident dans le regain d'intérêt des groupements et des ONG pour la formation de GIE. Le gouvernement ayant reconnu la nécessité de simplifier l'enregistrement des groupements d'intérêt économique, il y a eu une réaction simultanée de la part des groupements qui comprennent la nécessité de lancer des activités commerciales. Dans les domaines de la santé et de l'environnement, où le besoin est beaucoup plus d'ordre social que commercial, la réduction des services publics a montré clairement que l'initiative individuelle est nécessaire à la protection des populations. La volonté des bénéficiaires de payer les services de santé, comme le démontre le Projet Santé Rurale de l'USAID, montre qu'il est possible d'assurer des services sociaux financièrement autonomes. Le Projet Reboisement est en train de tester des incitations pour faire planter des arbres par les groupements.

#### B. Collaboration entre Organisations Villageoises et ONG

Bien que les relations organisations villageoises ONG paraissent être problématiques comme l'indique le CRDI dans sa récente communication sur le Projet, elles peuvent également être fructueuses. Le Projet Développement des Collectivités locales et de l'Entreprise privée en Milieu rural de l'USAID a enregistré à la fois des problèmes et des succès. Huit ONG ont travaillé directement avec 57 organisations villageoises ; certaines ont connu plus de succès que d'autres. L'un des facteurs-clés identifiés lors d'une évaluation de projet était de savoir dans quelle mesure les membres des organisations villageoises peuvent avoir été associés à la conception de leur propre projet. Dans un cas où les villageois estimaient que le projet leur a été imposé par l'ONG, ils n'avaient pas le sentiment qu'il leur appartenait et les prêts n'ont pas été remboursés. Les organisations villageoises souhaitent travailler avec les ONG qui constituent une importante source de financement et d'assistance technique. Un certain nombre d'ONG travaillant dans le cadre du Projet Développement des Collectivités locales et de l'Entreprise privée en Milieu rural ont été approchées par d'autres organisations villageoises voulant participer. Actuellement, la demande d'assistance dépasse de loin les capacités des ONG.

#### C. Intérêt des ONG pour le Projet

L'intérêt des ONG pour le projet a été clairement démontré lors du séminaire d'une journée axé sur la discussion du Projet et de sa conception. Les représentants de 110 ONG ont assisté au séminaire et participé activement aux séances plénières et aux ateliers. Avant le séminaire, quatre représentants de la communauté des ONG et un membre du ministère chargé de l'enregistrement des ONG a visité trois pays africains pour évaluer les

projets ONG de l'USAID en cours et aider la Mission dans sa conception. A leur retour, ils ont eu, chaque semaine, une réunion avec la Mission pour examiner la conception et préparer le séminaire. Le principal consortium d'ONG a accepté d'organiser une conférence pour discuter la conception finale du Document de Projet et soumettre des observations à la Mission et, avec l'accord de ses membres, de faire partie du Comité du Projet une fois le projet démarré.

#### D. Intérêt de l'ONG chef de file

Un certain nombre d'ONG américaines ont déjà montré qu'elles voulaient soumissionner pour le Projet. Bien qu'il ne soit pas possible de prédire exactement la réponse à l'appel d'offres, les lettres, déjà reçues, nous autorisent à être optimistes sur la possibilité de trouver des responsables compétents pour le Projet.

#### IV. Impact

Le Projet permettra aux ONG de travailler plus efficacement avec les organisations et associations villageoises à l'élaboration d'activités financièrement autonomes. Il s'agit de développer les capacités locales. En cas de succès, on pourra mesurer les retombées au nombre d'activités transposables. Par exemple, nous nous attendons à ce qu'un des projets qui seront financés dans le cadre du Projet permettra de développer les capacités des groupements villageois, féminins pour l'essentiel, de mobiliser l'épargne et d'octroyer du crédit. Ceci aura comme impact la création de groupements villageois permanents capables de prêter à leurs membres ainsi que le renforcement d'une organisation capable de former d'autres groupements pour la mise en place d'une mutuelle. Un certain nombre d'ONG travailleront avec les groupements villageois dans des activités de maraîchage et d'élevage ou de traitement de produits alimentaires. Ces activités fourniront aux villageois des revenus qui pourront être réinvestis dans d'autres activités. Bien qu'au départ, la plupart de ces investissements serviront à répondre à des besoins courants ou à des besoins sociaux exceptionnels - mariages, baptêmes, funérailles - les autres seront consacrés à d'autres activités génératrices de revenus.

Il est prévu que les projets de plantation d'arbres réussis ou les programmes de santé autofinancés encourageront les autres organisations villageoises à entreprendre des activités similaires et inciteront les autres bailleurs de fonds et les ONG à les appuyer.

Dans le même temps, les ONG renforcées auront amélioré leurs capacités de conception et d'exécution de projets avec les organisations ou associations villageoises des zones semi-urbaines et urbaines. L'amélioration de leur efficacité devra leur permettre d'utiliser leurs ressources plus judicieusement, d'entreprendre beaucoup plus de projets et de travailler avec plus de partenaires, d'accroître leurs services et d'élargir leurs activités. Elle permettra également d'attirer beaucoup plus les bailleurs de fonds.

Enfin, un consortium et des associations d'ONG plus puissants permettront beaucoup plus de répondre aux besoins de leurs membres en ce qui concerne la formation ou l'assistance technique. Ils seront beaucoup plus en mesure de coordonner les points de vue des ONG et de présenter les opinions des ONG à la fois au Gouvernement et aux bailleurs de fonds étrangers.

## V. Intégration de la Femme dans le processus de Développement

Les femmes joueront un rôle actif dans le Projet à la fois au cours de son exécution et en tant que bénéficiaires. Les femmes ont traditionnellement joué un rôle actif dans les groupements villageois. La fédération nationale des groupements de promotion féminine, par exemple, compte plus de 300.000 membres. L'ancien Ministre du Développement Social a estimé qu'il y avait dans tout le pays plus de 13.000 groupements féminins qui se consacraient à diverses activités allant du maraîchage à la santé. Dans le passé, les bailleurs de fonds et les ONG ont travaillé en étroite collaboration avec ces groupements. Par exemple, près de la moitié des bénéficiaires du Projet Développement des Collectivités locales et de l'Entreprise privée en Milieu rural sont des femmes et deux des huit ONG avec lesquelles travaille l'USAID ciblent spécifiquement les groupements féminins.

Le nouveau Projet encouragera l'accent mis sur la femme et les groupements féminins comme bénéficiaires des activités de sous-projets. Il compte notamment parmi ses critères la nécessité pour toutes les propositions de sous-projet de comporter une analyse du rôle de la femme, de la participation de la femme à la gestion et à l'exécution, et de l'impact du sous-projet sur les femmes. Si l'activité ne cible pas spécifiquement les femmes, la proposition devra fournir une analyse indiquant que les femmes ne sont pas exclues ni lésées par les activités du sous-projet.

Le Projet fournira également un appui aux femmes participant à la gestion des ONG. Les femmes jouent un rôle important dans l'administration des ONG. Certaines ONG ont été créées par des femmes, gérées par des femmes pour améliorer leur niveau de vie. Dans d'autres, les femmes servent en qualité de directeurs ou à des postes de responsabilité. Le projet aura pour objet d'accroître le nombre de femmes occupant des postes de cadre dans la gestion des ONG. Le projet fournira des possibilités de formation et organisera des ateliers. En planifiant et en exécutant ses programmes de formation et dans le cadre de son assistance technique pour la création de capacité, le projet s'efforcera particulièrement d'impliquer les femmes. Il encouragera également les projets qui non seulement aident directement les femmes mais encourage des changements de mentalité qui pourront entraîner une plus importante participation des femmes au niveau de toute la société.

### I. Questions :

Les principales questions restant à finaliser en matière d'exécution ont, pour l'essentiel, trait aux préoccupations déjà exprimées quant à la capacité d'absorption des ONG, leur capacité à travailler avec des organisations villageoises dans le cadre de rapports de collaboration, évitant les risques de conflits inhérents aux rapports client-bienfaiteur, les rôles respectifs du gouvernement et des ONG, les problèmes de coordination des bailleurs de fonds. La plupart de ces questions pourront être abordées par l'ONG chef de file dans le cadre de l'assistance technique et de la formation qu'elle donne à ceux qui participent au Projet.

Il faudrait, que l'ONG chef de file étudie à fond et tout au début la capacité des ONG et leurs besoins techniques mieux qu'avant l'élaboration du Document de Projet. En étudiant les propositions de sous-projet, il

consacrera, peut-être, aux ONG du temps pour les aider à définir une stratégie et une méthode d'approche qui encouragent les ONG à étudier profondément les implications de leurs activités et fournissent des données et un système de suivi qui les tiennent informées de l'état d'avancement du projet et de son impact. Il appartiendra à l'ONG chef de file d'assurer, au niveau le plus bas, la participation à la conception des activités de projet et de veiller à ce que la collaboration entre les organisations villageoises et les ONG ou entre les ONG américaines et les ONG locales évolue vers le partenariat.

ANNEXE G

ANNEXE G

Critères et Procédures de Sélection de Projets

ANNEXE G

CRITERES ET PROCEDURES DE SELECTION  
PRELIMINAIRES DU PROJET

A. INTRODUCTION

La mise en place de sous-projets avec les ONG et intéressées se fera de façon collaborative. A cause des différences existant au niveau de la capacité organisationnelle, certaines ONG peuvent être prêtes à soumettre des propositions acceptables une fois qu'elles ont reçu les critères et procédures du Projet et eu des discussions avec l'Unité d'Appui (UA), alors que d'autres peuvent avoir besoin d'une formation et d'une assistance soutenues destinées à les renforcer institutionnellement, dans la rédaction de la proposition ou l'exécution de l'activité. Le but du processus d'élaboration de propositions n'est pas simplement de financer des activités mais de planifier des interventions pour faire en sorte qu'il y ait une concentration sur les bénéficiaires, des plans d'exécution soigneusement conçus par les ONG et qui comprennent l'achat, la comptabilité et le suivi ; et aussi le fait que l'Unité d'Appui puisse avoir la satisfaction de voir les ONG accepter de prendre en charge aussi bien l'accomplissement des buts visés que le compte rendu des résultats.

La présente Annexe G fournit les critères de sélection de sous-projets et décrit les procédures d'examen et d'approbation des propositions de sous-projets. Ces critères et procédures seront finalisés une fois que l'ONG ou le consortium d'ONG chef de file mettra en place l'Unité d'Appui et créera des relations avec les ONG, les représentants appropriés du Gouvernement et l'USAID. Les procédures d'examen et d'approbation seront périodiquement affinées autant qu'il sera nécessaire pendant l'exécution du Projet.

B. CRITERES DE SELECTION DE SOUS-PROJETS

Des critères de sélection de sous-projets ont été élaborés pour s'assurer aussi bien des capacités institutionnelles de l'ONG qui soumet la proposition de financement que de la pertinence et de l'impact de la proposition de projet elle-même. Aussi y a-t-il une distinction entre critères de sélection de projet et critères institutionnels de sélection.

1. Critères de sélection de Projet

Les propositions de sous-projets seront éligibles à l'approbation si elles remplissent les critères ci-après :

- Le sous-projet proposé a un objectif clairement exprimé et un plan d'exécution bien défini qui amélioreront le niveau de vie des groupements communautaires ciblés, en particulier parmi les populations démunies des campagnes et des villes.

- Le sous-projet proposé s'inscrit dans le cadre de l'un ou de plusieurs des secteurs prioritaires que sont l'agriculture, la gestion des ressources naturelles, le développement de la petite et micro-entreprise, les soins de santé primaires, le planning familial, et la formation.

- Les activités proposées sont financièrement viables ; c'est-à-dire qu'il s'en dégagera suffisamment de revenus pour couvrir les coûts récurrents - fonctionnement, maintenance, amortissement-ou conserver de fortes chances de pouvoir le faire pendant la durée du Projet.

- La proposition est économiquement viable, en termes d'estimation sur la base des caractéristiques des projets économiquement et financièrement viables ONG dont la liste figure en page 3 et qui font état d'un taux élevé de contribution des bénéficiaires au projet.

- La proposition renferme une analyse technique adéquate pour assurer la faisabilité technique ainsi qu'un plan de traitement des questions techniques susceptibles de se poser pendant toute la durée du sous-projet.

- La proposition prouve qu'un examen environnemental adéquat des activités du sous-projet a été fait ou assuré.

- La proposition est socialement viable (analyse du contexte social, participation des bénéficiaires à la conception du projet, relations de la participation aux bénéficiaires ; l'activité est ressentie par la communauté comme un besoin prioritaire et compte un nombre acceptable de bénéficiaires).

- La proposition renferme une discussion du rôle de la femme dans les activités des sous-projets et de l'implication des femmes dans la gestion tout comme dans l'exécution. Si l'activité ne cible pas les femmes en tant que groupe, la proposition présente une analyse montrant que les femmes ne sont ni exclues des activités du sous-projet ni lésées par elles.

- La proposition présente des plans clairs et faisables de l'administration et de la gestion des finances du projet.

- La proposition présente un plan acceptable d'évaluation et de suivi des activités sur le terrain.

- La proposition peut être réalisée en cinq ans ou moins.

## 2. Critères institutionnels de sélection

- L'ONG est enregistrée auprès du gouvernement du Sénégal.

- L'ONG a démontré sa capacité à mener des programmes de développement au Sénégal, y compris son aptitude, en matière technique, administrative et de comptabilité financière, à exécuter le projet proposé.

- L'ONG a établi de solides relations avec les groupements communautaires bénéficiaires.

- L'ONG apportera sa contribution, soit en liquide soit en nature, aux coûts globaux des activités du sous-projet.

- L'ONG est engagée dans le développement participatif au niveau des collectivités, encourageant les initiatives locales, élargissant la capacité locale d'absorption de l'assistance externe, et augmentant le leadership local.



3. Caractéristiques économiques des Projets d'ONG ayant des Taux de Rendement Internes élevés.

--Coûts

1. Le projet a de faibles coûts d'investissement (relatif aux coûts de la main-d'oeuvre et au financement total du Projet), en utilisant un minimum d'inputs importés, en particulier de biens d'équipement.

2. Le projet a de faibles coûts salariaux, en employant un minimum de personnel expatrié, et un maximum de main d'oeuvre volontaire.

3. Le projet utilise une technologie simple adaptée aux niveaux de compétence des participants au Projet.

4. Le projet a de faibles coûts de fonctionnement et de maintenance par rapport aux bénéfices attendus.

5. Le projet a un système permettant de recouvrer tout ou partie des coûts récurrents à partir des participants, ce qui conduit à une utilisation attentive des inputs du projet.

-- Bénéfices

6. Les participants au projet appartiennent aux groupements et aux collectivités les plus pauvres du Sénégal.

7. Le projet génère des résultats vendables capables de permettre la récupération des frais engagés.

8. Le projet répond à des exigences de très grande importance qui soient largement reconnues par la collectivité des participants, et qui sont reconnaissables à la volonté des participants de prendre part au remboursement des coûts.

-- Valeur-temps de l'argent

9. La période de démarrage avant que les bénéfices du Projet ne commencent à se répandre est courte, au plus deux ans, et généralement beaucoup moins.

10. La participation et les bénéfices du Projet augmentent aussi rapidement que possible.

11. Le plan d'exécution est réaliste et prend en compte des délais vraisemblables. L'achat d'équipements importés et autres biens d'équipement, et l'engagement d'expatriés et des autres personnels à coûts élevés sont planifiés en conséquence.

12. Le projet n'introduit pas d'activités complètement nouvelles dans des cas où il aurait suffi d'améliorer les activités déjà existantes.

- Divers

13. Viabilité (relativement aux coûts et bénéfices abordés ci-dessus, mais impliquant aussi bien des facteurs non-économiques).

14. Reproductibilité (notion externe à l'analyse coûts-avantages).

C. PREPARATION DU DOCUMENT DE CONCEPTION

Il sera demandé aux ONG d'élaborer un petit document de conception à communiquer à l'Unité d'Appui pour un examen préliminaire. Le document de conception devra permettre à l'Unité d'Appui de déterminer si les activités du sous-projet proposé épousent d'une manière générale les critères de sélection, le rôle que les bénéficiaires ont joué dans la conception du projet et joueront dans l'exécution des activités de sous-projet, et le sérieux dont a fait preuve l'ONG dans l'exécution des activités de sous-projet. L'Unité d'Appui utilisera le projet de format de document de conception ci-après pour élaborer un format de type de documents de conception à soumettre à l'Unité d'Appui.

DOCUMENT DE CONCEPTION

Demande d'Assistance Préliminaire

Date

Nom de l'ONG

Adresse

Titre du Projet

Directeur de l'ONG :

Titre :

Coût Total :

Durée du Projet :

Lieu(x) d'implantation du Projet :

Décrire brièvement l'activité proposée :

Quel sera le niveau de participation de la collectivité à la conception et à l'exécution du projet ?

Qui et approximativement combien de personnes en bénéficieront ?

Quel est le degré d'expérience de votre groupement dans ce type d'activité et dans la région ou zone proposée ?

Plans pour la continuation des activités par les bénéficiaires après achèvement du projet.

Si applicable décrire la technologie à employer, et non comment l'expertise technique nécessaire sera fournie.

L'activité aura-t-elle des effets environnementaux, qu'ils soient négatifs ou positifs ?

Décrire brièvement comment le projet sera financé (vos ressources, les ressources de la collectivité, les contributions de la collectivité, les

ressources provenant d'un projet, d'autres bailleurs) et ce que les fonds serviront à appuyer (combien, approximativement, sera utilisé pour le personnel, les fournitures, les frais généraux, etc.).

D. PREPARATION DE LA PROPOSITION

L'Unité d'Appui élaborera et distribuera à toutes les ONG intéressées un prospectus contenant les directives et le modèle de proposition proposé de même que les critères et les procédures de sélection. Ce prospectus fournira aux ONG l'information de base dont ils ont besoin pour préparer les propositions de sous-projets à soumettre à l'examen de l'UA. En même temps, l'Unité d'Appui conduira une série d'ateliers sur la préparation de propositions de sous-projets, les critères de sélection et les directives des analyses devant être incluses dans les propositions.

Le niveau des analyses de sous-projet et de la description de projet nécessaires dépendra de la complexité et de la taille du sous-projet. L'Unité d'Appui aidera à guider les ONG individuels au fur et à mesure qu'ils élaborent leurs propositions de projets.

1. Grandes lignes de la proposition de sous-projet

Le projet de modèle suivant est proposé pour être utilisé par l'Unité d'Appui dans l'élaboration d'un modèle type de proposition de sous-projets à soumettre pour examen et approbation. Ce format ne sera pas nécessairement toujours exigé pour toutes les propositions de sous-projets, mais son usage répandu au sein des ONG améliorerait leurs propositions aussi bien en ce qui concerne la qualité du projet concerné que pour l'obtention d'autres financements de la part des bailleurs. Ce format sera affiné et révisé autant qu'il le faudra par l'Unité d'Appui, sur la base de l'expérience, pendant l'exécution du Projet.

GRANDES LIGNES D'UNE PROPOSITION DE SOUS-PROJET

Titre du Projet : \_\_\_\_\_ Durée du Sous-Projet \_\_\_\_\_  
(années)

Nom et adresse de l'ONG

Directeur de l'ONG : nom : \_\_\_\_\_

Titre : \_\_\_\_\_

Date de soumission à l'Unité d'Appui : \_\_\_\_\_

Organisation coopérant dans le Sous-Projet : \_\_\_\_\_

Coût Total du Projet : \_\_\_\_\_

Montant de la Sous-Subvention Demandée : \_\_\_\_\_

A. BUT

Résumer le but de l'activité : mentionner ce qui sera créé, accompli ou changé.

B. CONTEXTE DU PROJET

1. Indiquer pourquoi cette activité est entreprise. Quels problèmes cette activité aborde-t-elle ?
2. Indiquer ce qui a déjà été fait par votre organisation ou par d'autres organisations pour aborder le(s) problème(s) décrits(s).
3. Parler de la capacité de votre organisation à entreprendre cette activité (décrire brièvement l'expérience passée de votre organisation en matière d'exécution de ce type d'activités).
4. Décrire les activités complémentaires qui seraient menées (s'il y en a) par le Gouvernement du Sénégal (GS) ou par d'autres organisations de développement et expliquer comment votre projet complète ces activités et n'en constitue pas une duplication.
5. Expliquer la relation existant entre le projet que vous proposez et les objectifs de développement du Sénégal. Montrer que le projet bénéficie du soutien des autorités administratives locales dans la zone du projet, y compris le Comité Régional de Développement et le Comité Départemental de Développement.
6. Expliquer le processus que vous avez utilisé pour concevoir ce projet et le rôle des groupements bénéficiaires dans ce processus.

C. DESCRIPTION DE PROJET

Fournir une description générale des activités que vous avez l'intention de mener et indiquer comment ces activités seront menées. Décrire le(s) groupement(s) qui tireront de ces activités un bénéfice considéré comme un résultat du projet, et décrire de quelle manière ils tireront ce bénéfice, par exemple indiquer quels changements sont attendus à la fin de l'activité dans la situation des revenus, de l'emploi, de la production, de l'éducation et de la santé. Décrire ce qui sera réalisé avant la fin du projet et comment ces réalisations seront effectuées.

Décrire comment les bénéficiaires seront impliqués dans l'exécution du projet et dans la gestion des activités du projet. Si une partie de l'activité du projet consiste à aider le groupement bénéficiaire à acquérir les capacités nécessaires pour gérer les activités du projet, expliquer comment cette assistance se fera.

D. ANALYSES DE PROJET

1. Economique : énoncé des effets économiques du projet sur (a) ses principaux bénéficiaires ciblés (b) les groupements intéressés et (c) le potentiel d'atteindre les bénéficiaires à un faible coût par tête d'habitant. De tels effets pourraient inclure des buts aussi désirables que l'augmentation du revenu et de l'emploi ; l'augmentation des possibilités de travail par l'encouragement de systèmes de production et de services basés sur une main-d'oeuvre intensive et des coûts bas ; l'amélioration de l'alphabétisation fonctionnelle, et de meilleures formes d'éducation et de formation pour aider

les populations à se qualifier pour mieux saisir certaines opportunités. S'il est vrai qu'une analyse coûts-bénéfice détaillée ne sera pas attendue de chaque sous-projet, l'Unité d'Appui comparera les bénéfices du projet avec le coût de l'effort proposé pour déterminer la rentabilité et la viabilité économique. Dans la mesure où l'ONG pourra fournir l'information nécessaire pour aider à cette comparaison, l'examen de la proposition sera facilité.

En ce qui concerne les activités "directement productives", il faut qu'il soit démontré que le rendement net pour les producteurs individuels est suffisamment attrayant pour justifier l'entreprise de l'activité visée (analyse financière de l'activité).

Chaque proposition sera censée inclure un calcul du coût par bénéficiaire, ce qui constituera une partie intégrante de son analyse économique. Les propositions faisant ressortir un coût par bénéficiaire élevé doivent avoir une sérieuse justification en termes soit de bénéfices multiples, d'effets largement étendus à d'autres bénéficiaires ou projets, soit de bénéfices se manifestant au-delà de la durée du sous-projet. L'Unité d'Appui utilisera les caractéristiques des sous-projets d'ONG ayant des taux de rendement internes élevés pour évaluer la viabilité économique globale des sous-projets.

2. Technique : Décrire la technologie et/ou les méthodes techniques à utiliser. Fournir la preuve que votre organisation a la capacité requise pour exécuter la technologie et/ou les méthodes et techniques. Fournir une évaluation sur la question de savoir qui des groupements ou des organisations bénéficiaires possèdent une capacité à utiliser et maintenir la technologie et/ou les méthodes et techniques une fois le projet achevé. Fournir, selon le cas, des analyses techniques particulières, par exemple des études d'ingénierie si la proposition comporte un aspect construction.

3. Faisabilité socio-culturelle :

Les propositions devraient revêtir les caractéristiques suivantes : (1) refléter la perméabilité et la sensibilité aux conditions locales, (2) démontrer que les membres de la Collectivité seront pleinement impliqués dans toutes les étapes du sous-projet, (3) utiliser la technologie appropriée, et (4) tenir compte des bénéfices et du rôle des femmes dans les activités de sous-projets.

a. Participation : désigner les participants visés par le projet. Décrire comment les participants et votre organisation ont élaboré la proposition de projet. Faire ressortir les caractéristiques telles que le sexe, l'emplacement, l'âge, l'emploi, et le niveau de revenu. Indiquer les contributions escomptées des participants et dire pourquoi vous vous attendez à ce qu'elles soient réalisées. Si les participants visés sont organisés en groupement, décrire comment fonctionne ce groupement par rapport aux activités passées.

b. Bénéficiaires : donner un profil des bénéficiaires (s'ils se distinguent des participants) et le nombre approximatif de bénéficiaires directs. Décrire les bénéfices attendus comme résultat de ce projet. Décrire comment vous entendez documenter la participation, les bénéfices et les bénéficiaires réels.

c. Contexte Socio-Culturel : fournir autant d'informations qu'il faut pour expliquer les facteurs socio-culturels qui affecteront les activités du projet et influenceront le niveau des bénéficiaires qu'elles engendreront en faveur des groupements bénéficiaires.

4. Analyse Environnementale : la proposition doit décrire l'impact que les activités du projet auront sur l'environnement. L'Unité d'Appui fournira des détails sur ce qu'exige une telle analyse.

5. Faisabilité Administrative : inclure une information sur vos capacités de gestion pour démontrer votre aptitude à gérer les ressources de subventions de l'A.I.D. et à mener les activités proposées. Si toutes les activités du projet ou certaines d'entre elles doivent être gérées par d'autres entités, inclure une information sur ces organisations et sur leurs capacités administrative et de gestion.

Décrire les capacités et l'expérience qu'ont les groupements bénéficiaires à mener les activités d'exécution du projet. S'il fait partie intégrante des activités du projet d'aider le groupement à acquérir la capacité nécessaire, la section Description du Projet devra discuter comment cette aide sera mise en oeuvre.

Pour toutes les activités du projet qui auront pour résultat quelque chose comme une route, un système de gestion de l'eau, un dispensaire, une activité génératrice de revenus ou un système de fourniture de services qui doit être entretenu par le groupement bénéficiaire, décrire comment faire en sorte que les bénéficiaires aient la capacité à assurer la maintenance des activités ou des infrastructures une fois le sous-projet achevé.

#### E. PLAN D'EXECUTION DU PROJET

- Décrire comment le projet va être exécuté, qui va faire quoi ?

- Décrire comment vous envisagez de fournir l'assistance technique et la formation, c'est-à-dire en utilisant soit des volontaires, soit le personnel, soit des consultants.

- Décrire le type et le montant des fournitures nécessaires ainsi que les procédures d'achat.

- Fournir un calendrier des actions nécessaires, leur timing et leurs interactions, en précisant qui sera chargé de les mener.

- Décrire comment vous allez assurer le suivi des activités décrites plus haut et dresser rapport sur ces activités.

#### F. PLAN FINANCIER

Préparer une analyse du coût d'ensemble du Projet. Cette analyse devrait comprendre le coût de toutes les activités, de toutes les fournitures, de tous les services, etc. nécessaires à un achèvement réussi du projet, et préciser qui financera ces coûts. Tous les coûts devant être encourus depuis la date de signature de la sous-subvention par l'Unité d'Appui jusqu'à l'achèvement du projet devraient être intégrés en tenant compte de la source ou du type de

contribution qui les couvrira. Les contributions des bénéficiaires ou des autres groupements, qu'elles soient en nature ou en liquide, devraient être exprimées en monnaie nationale. Pour les contributions versées par des organisations autres que celles sous-subsventionnés par l'Unité d'Appui, fournir une preuve pertinente pour assurer que la contribution sera disponible à hauteur du montant de la liste établie, et à temps. La présentation du budget devrait être décomposée en autant de rubriques d'éléments qu'il faut selon la spécificité du projet.

Les projets comprendront la plupart des rubriques d'éléments suivantes :

- Coûts du personnel
- Coûts de la formation
- Coûts des fournitures
- Autres coûts (locaux à usage de bureaux, transport, biens d'équipement, coûts des évaluations, frais généraux).

Les dépenses des sous-subsventions proposées devraient également être décomposées par an, en utilisant les formules années 1, 2, etc. pour désigner chaque année entière du projet.

#### G. EVALUATION

Il est du ressort du sous-subsventionné de fournir un rapport de fin de sous-projet. Chaque proposition soumise doit comporter un plan d'évaluation. Le plan indiquera ce que vous voulez évaluer et comment vous envisagez de mener cette évaluation. Quels sont les indicateurs que vous considérez pour voir si le but du projet a été atteint. Le plan devrait également indiquer à qui il est prévu de confier l'évaluation. La plupart des projets qui durent plus d'un an devraient être évalués à plusieurs étapes de leur exécution. Inclure un calendrier d'évaluation à l'appui du timing des évaluations planifiées.

---

#### E. EXAMEN ET APPROBATION DE SOUS-PROJETS

L'unité d'Appui sera chargée d'examiner tous les documents de conception et propositions soumis par les ONG pour un financement de projet. La Figure G1 fournit un diagramme des opérations successives du processus d'examen et d'approbation de toutes les propositions de sous-projets dépassant 50.000 dollars E.U. Toutes les micro-subsventions, ou celles d'entre elles se situant entre 5.000 et 50.000 dollars, examinées et approuvées par l'Unité d'Appui qui utilisera un processus plus uniformisé ; ce processus sera établi une fois que l'Unité d'Appui aura été mise en place et aura acquis une certaine expérience en procédure de subvention.

Comme il apparaît sur la Figure (G1), l'Unité d'Appui examinera au début tous les documents de conception soumis par les ONG pour vérifier s'ils répondent aux critères de sélection et voir si les activités qu'ils proposent sont des activités de sous-projet "faisables." A ce stade, l'Unité d'Appui peut soit accepter, soit rejeter le sous-projet proposé tel qu'il a été conçu dans le document de conception. Si le document de conception est acceptable,

les ONG sont invités à fournir une proposition présentant les activités du sous-projet de façon plus détaillée. On s'attend à ce que l'Unité d'Appui soit obligée d'aider beaucoup d'ONG à élaborer leurs propositions. Sur présentation des documents de conception, l'Unité d'Appui examine alors toutes les propositions pour s'assurer qu'elles répondent aux critères de sélection, qu'elles contiennent les analyses appropriées et qu'elles sont complètes. L'Unité d'Appui peut soit rejeter la proposition, soit l'accepter, ou encore demander à l'ONG qui propose l'activité de modifier ou de remplacer la proposition selon le cas. Une fois que les propositions auront été trouvées acceptables et conformes aux critères de sélection de projets, l'Unité d'Appui mènera deux études : (1) une analyse de la capacité institutionnelle de l'ONG à mener les activités proposées ; et (2) conjointement avec l'ONG, une analyse d'impact sur les bénéficiaires qui examinera la participation des bénéficiaires à la conception du projet et collectera les données de base devant servir à évaluer l'impact et les résultats.

Pour les ONG qui n'ont pas la capacité institutionnelle nécessaire pour conduire le sous-projet, l'Unité d'Appui fournira une assistance discrète et ciblée en appui institutionnel, comprenant aussi bien une assistance technique qu'une formation susceptibles de hisser l'ONG à un niveau tel qu'il pourrait, de manière appropriée, gérer les activités de sous-projet proposées, en assurer le suivi, en rendre compte et procéder à leur évaluation.

Une fois que l'Unité d'Appui a confiance dans le fait que l'ONG possède la capacité institutionnelle nécessaire et remplit les critères institutionnels de sélection, que les bénéficiaires appuient totalement les activités du projet et ont participé à la conception de celui-ci, et que l'information de base a été collectée, les sous-projets estimés à plus de 200.000 dollars E.U. seront examinés par un Comité de Sélection de l'Unité d'Appui qui sera présidé par le Chef de l'Equipe (CE). Si le Comité de Sélection de l'Unité d'Appui recommande l'approbation de la proposition, l'Unité d'Appui envoie une copie de la proposition à l'USAID et aux membres du CNP au moins deux semaines avant l'approbation de la sous-subvention. Si aucune question n'est soulevée par l'USAID ou par les membres du CNP, alors l'Unité d'Appui approuve la sous-subvention et l'exécution du projet commence.

En ce qui concerne les sous-projets qui se situent au-delà de 200,000 dollars E.U., l'Unité d'Appui soumettra les propositions à l'USAID et au CNP pour approbation. Le Comité des Projets de l'USAID examinera les propositions pour s'assurer de leur faisabilité technique, de leur conformité aux critères de sélection et aux règlements de l'AID, ainsi que de la capacité institutionnelle de l'ONG à gérer le sous-projet et à en rendre compte. Une fois que le Comité de Projets de l'USAID recommande l'approbation, le CNP examine et approuve la proposition. L'examen du CNP se fera en présence d'un représentant de l'ONG sous-subventionné potentiel. Sur approbation de la proposition au sortir du CNP, l'Unité d'Appui sera autorisée à signer la sous-subvention avec l'ONG sous-subventionné.

#### F. L'ACCORD D'EXECUTION DE LA SOUS-SUBVENTION

Lorsqu'une proposition a été approuvée soit par l'Unité d'Appui soit par le Comité National des Projets (CNP) et l'USAID, l'Unité d'Appui signe un accord d'Exécution de la Sous-Subvention avec l'ONG sous-subventionnée.



Le modèle de l'Accord d'Exécution de la Sous-subvention sera élaboré par l'Unité d'Appui et approuvé par l'USAID, y compris le Contrôleur et le Conseil Juridique Régional de l'USAID. L'Accord comprendra trois parties :

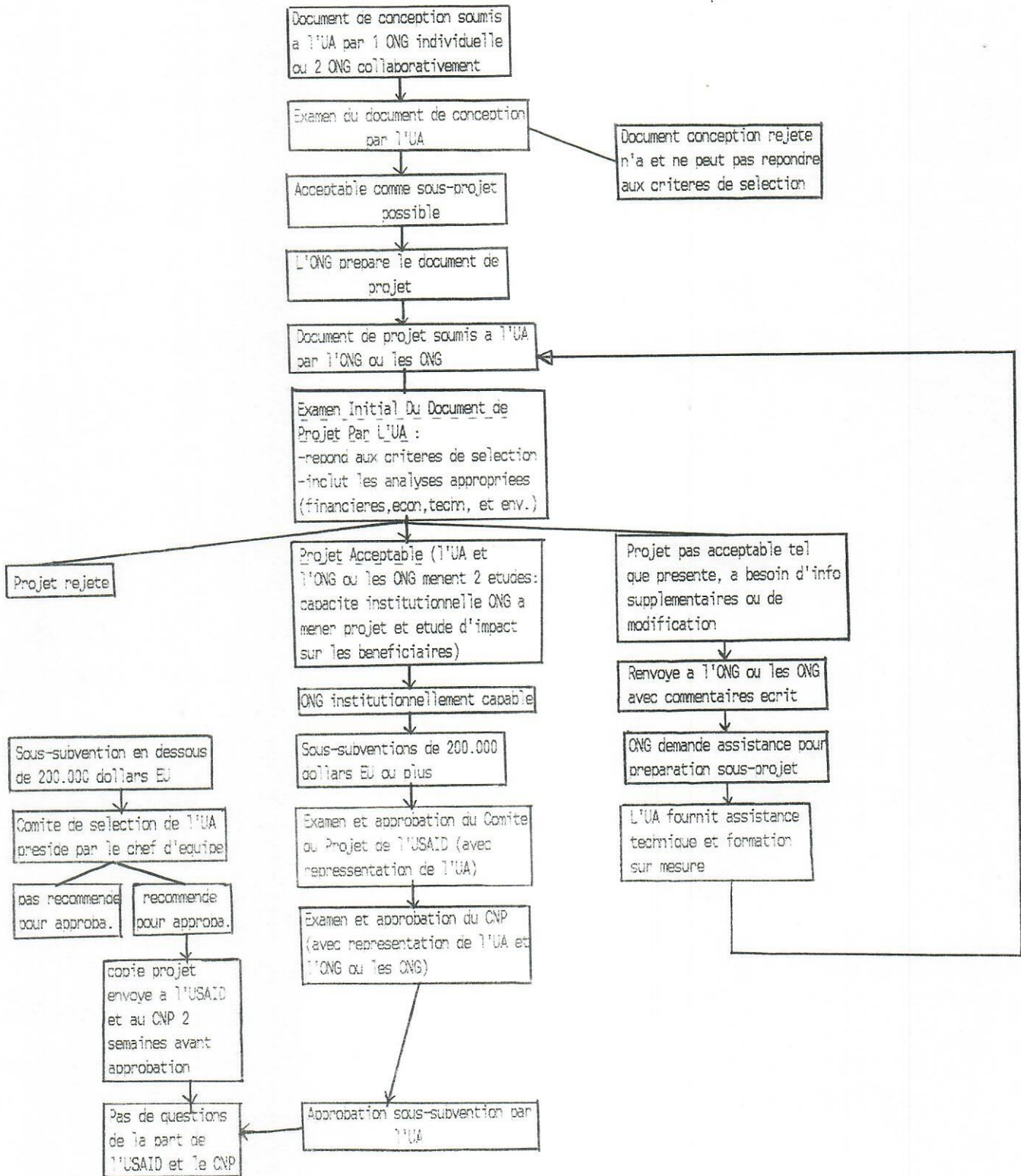
(1) La Sous-Subvention : l'Accord établit les termes de la sous-subvention, le niveau de financement, le niveau d'implication des parties, et identifie les représentants officiels du sous-subventionné.

(2) Description du Sous-Projet : cette section est introduite consécutivement à l'approbation de la proposition de sous-projet, souvent après discussion entre parties. La description du sous-projet consiste en une description des objectifs, des buts, des activités d'exécution, des impératifs de compte rendu et du budget. Le budget consistera en un plan financier détaillé par élément de coût, plan qui sera utilisé pour budgétiser et suivre les dépenses. Il est particulièrement important que l'ONG sous-subventionnée soit satisfaite de la description. Le résultat final est la description des tâches que l'ONG sera censée entreprendre. La description du sous-projet identifie les réalisations quantifiables que l'ONG a établies, afin de pouvoir mesurer le succès et les indicateurs par lesquels sera effectuée l'évaluation.

(3) Dispositions types des Sous-subventions : l'accord d'exécution de la sous-subvention comprendra les dispositions types appropriées pour assurer que les sous-subventions soient conformes à tous les règlements pertinents du gouvernement américain relatifs au mode américain de financement d'activités subventionnées ; surtout les activités d'exécution telles que l'achat, la passation de sous-contrats et le transport.

FIGURE G1

DIAGRAMME DES PROCEDURES PRELIMINAIRES  
DES ETAPES SUCCESSIVES D'EXAMEN ET  
D'APPROBATION DES SOUS-PROJETS



Plan d'achat de biens et services et de matériel

1. Introduction

Les besoins en matière d'équipement du Projet Agricole ont pu être répartis dans les trois domaines mentionnés dans le cadre des services d'une ONG américaine ou d'un accord de coopération. Les véhicules ont été achetés par l'Unité d'Appui au sein des activités du projet dans le cadre d'un accord de coopération. Il s'agit des 10 premiers véhicules et équipements pour l'Unité d'Appui et des autres fournitures et biens d'équipement complémentaires. Les autres véhicules et l'Unité d'Appui après la quatrième année et les autres d'équipement et biens d'équipement et de fournitures par les ONG dans le cadre de leur propre développement. La présente annexe discute chacun de ces domaines et présente le plan d'achat pour tous les biens d'équipement, équipements et matériel de projet.

ANNEXE H

Plan d'Achats de Biens et Services

2. Acquisition de Services

Dès que l'Accord de Coopération sera signé avec le Gouvernement du Sénégal et que les conditions préliminaires de développement initial auront été remplies, l'USAID établira un PNY/PAI pour le projet agricole de l'Accord à REDSO/ROA à Abidjan. Ce PNY/PAI sera soumis à l'approbation des ONG impliquées auprès de l'Unité d'Appui et sera soumis au PNY/PAI national de l'Etat. Il sera prévu au sein du PNY/PAI un chapitre sur les activités dans le Commerce National qui sera soumis à l'approbation de l'Unité d'Appui. Une importante partie de ce PNY/PAI sera soumise à l'Unité d'Appui pour signer l'Accord de Coopération. Le PNY/PAI sera soumis au PNY/PAI national en Janvier 1991.

Un certain nombre d'ONG impliquées dans le projet agricole ont manifesté leur intérêt en envoyant une demande de participation au PNY/PAI. Dès la réception des demandes, l'Unité d'Appui procédera à une évaluation de la demande du Gouvernement du Sénégal. Les ONG impliquées dans le projet agricole participeront à l'évaluation de l'appel d'offre et à la sélection des bénéficiaires de l'Accord. Une ONG chef de file sera désignée pour coordonner les activités et signera avec l'ONG choisie un accord de coopération.

Lorsque l'Unité d'Appui aura reçu les demandes de participation pour l'appel d'offre, elle procédera à une évaluation de la demande. Les ONG impliquées dans le projet agricole participeront à l'évaluation de l'appel d'offre et à la sélection des bénéficiaires de l'Accord. Une ONG chef de file sera désignée pour coordonner les activités et signera avec l'ONG choisie un accord de coopération.

3. Achat de Biens et Services

Parallèlement à l'évaluation de la demande de participation, l'USAID achètera directement le matériel de projet agricole. Les consultants techniques expérimentés à long terme seront recrutés pour l'évaluation de l'appel d'offre pour l'Unité d'Appui de manière à assurer la disponibilité de l'équipement et des services. L'USAID achètera le matériel de projet agricole et les autres fournitures et biens d'équipement et de matériel de projet. L'Accord de Coopération sera signé et que les conditions préliminaires seront réunies de sorte que l'équipement, les biens d'équipement et les véhicules soient disponibles pour l'équipe de l'ONG chef de file à son arrivée.

ANNEXE L

ANNEXE L

Structure et champs de travail de  
l'Unité d'Appui et de Coordination

ANNEXE H

E. PLAN D'ACHAT BIENS D'EQUIPEMENT (ESTIMATIF)

Table H-1

Biens d'Equipement	Quantite	Cout Commande	Couts Unitaire	Biens Equipement	Majoration 4%	Transport		Frete 45%	Imprevu Transit 15%	Cout Estimatif	Partie Responsable	Origine		Methode d'Achat	Programmation			Arrivee	Consignation
						Assur -10%	Terrestre					Source Achat	Source Achat		Passation Commande	Delais Livraison	Arrivee		
1. Mobilier Bureau	8	\$422	\$3,376		\$135	\$338	\$1,519	\$506	\$5,874	USAID	U.S.	Direct	USAID	July 90	5 mois	Dec 90	USAID*		
Bureaux Demi-Ministre	2	\$190	\$380		\$15	\$38	\$171	\$57	\$661	USAID	U.S.	Direct	USAID	July 90	5 mois	Dec 90	USAID*		
Bureaux Secretaire	10	\$100	\$1,000		\$40	\$100	\$450	\$150	\$1,740	USAID	U.S.	Direct	USAID	July 90	5 mois	Dec 90	USAID*		
Chaises Bureaux	10	\$45	\$450		\$18	\$45	\$203	\$68	\$783	USAID	U.S.	Direct	USAID	July 90	5 mois	Dec 90	USAID*		
Chaises Conference	10	\$180	\$1,800		\$7	\$18	\$81	\$27	\$313	USAID	U.S.	Direct	USAID	July 90	5 mois	Dec 90	USAID*		
Table Conference	1	\$96	\$768		\$31	\$77	\$346	\$115	\$1,336	USAID	U.S.	Direct	USAID	July 90	5 mois	Dec 90	USAID*		
Bibliothèques	10	\$183	\$1,830		\$75	\$183	\$824	\$275	\$3,184	USAID	U.S.	Direct	USAID	July 90	5 mois	Dec 90	USAID*		
Meubles de Rangement	10	\$143	\$1,430		\$57	\$143	\$644	\$215	\$2,488	USAID	U.S.	Direct	USAID	July 90	5 mois	Dec 90	USAID*		
Etagères	4	\$189	\$756		\$30	\$76	\$340	\$113	\$1,315	USAID	U.S.	Direct	USAID	July 90	5 mois	Dec 90	USAID*		
Table Ordinateur	2	\$3,122	\$6,244		\$250	\$624	\$2,810	\$937	\$10,865	USU	935	USU Direct	USU	Jan 91	1 mois	Feb 91	USU		
Micro-ordinateurs	2	\$3,500	\$7,000		\$280	\$700	\$3,150	\$1,050	\$12,180	USU	935	USU Direct	USU	Jan 91	1 mois	Feb 91	USU		
Ordinateurs Portables	4	\$1,500	\$6,000		\$240	\$600	\$2,700	\$900	\$10,440	USU	935	USU Direct	USU	Jan 91	1 mois	Feb 91	USU		
Imprimantes	2	\$430	\$860		\$34	\$86	\$387	\$129	\$1,496	USU	935	USU Direct	USU	Jan 91	1 mois	Feb 91	USU		
Onduleurs	1	\$875	\$875		\$35	\$88	\$394	\$43	\$1,523	USU	935	USU Direct	USU	Jan 91	1 mois	Feb 91	USU		
Photocopieuse	1	\$286	\$286		\$11	\$29	\$129	\$43	\$498	USU	935	USU Direct	USU	Jan 91	1 mois	Feb 91	USU		
Machine a ecrire electriciq	1	\$3,250	\$3,250		\$130	\$325	\$1,463	\$488	\$5,655	USU	935	USU Direct	USU	Jan 91	1 mois	Feb 91	USU		
Machine FAX	1	\$1,000	\$1,000		N/A	N/A	N/A	N/A	\$1,000	USU	Local	USU Direct	USU	Jan 91	1 mois	Feb 91	USU		
Equipment Telephone	1	\$1,790	\$1,790		\$72	\$179	\$806	\$269	\$3,115	USU	935	USU Direct	USU	Jan 91	1 mois	Feb 91	USU		
Projecteur Diapositives																			
3. Fourriture Bureaux																			
Petites fournitures		N/A	\$16,800		N/A	N/A	N/A	N/A	\$16,800	USU	Local	USU Direct	USU	LOP					
Accessoires, Papier, toner pour photocopieuse		N/A	\$12,600		N/A	N/A	N/A	N/A	\$12,600	USU	Local	USU Direct	USU	LOP					
4. Vehicules																			
- Achat Initial	2	\$23,000	\$46,000		N/A	N/A	N/A	N/A	\$46,000	USAID	935	Direct	USAID	Sept 90	3 mois	Nov 90	USAID*		
Vehicules 4x4	1	\$15,000	\$15,000		N/A	N/A	N/A	N/A	\$15,000	USAID	935	Direct	USAID	Sept 90	3 mois	Nov 90	USAID*		
Berlines	2	\$23,000	\$46,000		N/A	N/A	N/A	N/A	\$46,000	USU	935	USU Direct	USU	Jan 95	3 mois	Mar 95	USU		
- Vehicules de Remplacement	2	\$23,000	\$46,000		N/A	N/A	N/A	N/A	\$46,000	USU	935	USU Direct	USU	Jan 95	3 mois	Mar 95	USU		
Vehicules 4x4	1	\$15,000	\$15,000		N/A	N/A	N/A	N/A	\$15,000	USU	935	USU Direct	USU	Jan 95	3 mois	Mar 95	USU		
Berlines																			
5. Mobilier de Maison	2	\$12,500	\$25,000		\$1,000	\$2,500	\$11,250	\$3,750	\$43,500	USAID	U.S.	Direct	USAID	July 90	5 mois	Dec 90	USAID*		
Ensemble pour 2 AT Long T																			
Terme																			
TOTAL		\$105,801	\$213,875		\$2,459	\$6,148	\$27,664	\$9,221	\$259,367										

DONT:  
 - Achats Initiaux USAID: \$122,196  
 - Achats USU sur la duree \$137,171  
 duree de vie du projet

Annexe L

Structure et Termes de Référence de l'Unité d'Appui

I. INTRODUCTION

L'Unité d'Appui a pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'intervention de l'USAID au niveau des ONG du Sénégal. Elle agira en qualité d'organisme intermédiaire, géré par une ONG américaine chef de file, pour fournir un appui institutionnel et des sous-subsventions aux ONG du Sénégal. L'Unité d'Appui a été ainsi dénommée parce que, bien qu'étant chargée de la gestion et de la réalisation de toutes les activités du Projet, son principal rôle consistera à appuyer, de façon collaborative et participative la communauté des ONG du Sénégal. Cette structure a été choisie pour simplifier le processus d'approbation et de financement des activités, pour apporter une attention et un soutien réguliers à diverses activités ; pour trouver des solutions aux problèmes courants des ONG ; pour permettre une approche cohérente et collaborative au développement institutionnel des ONG locales ; pour réunir, au plan opérationnel, dans le cadre d'une seule structure, les efforts visant à améliorer les capacités des ONG et l'utilisation rationnelle des ressources des ONG par l'intermédiaire des activités des sous-projets ; et pour minimiser la charge que représente cette gestion pour la Mission de l'USAID au Sénégal.

II. Principales tâches et Responsabilités de l'Unité d'Appui

L'Unité d'Appui sera organisée et gérée par une ONG américaine ou des consortiums d'ONG américaines sélectionnés à l'issue d'un appel d'offres public qui verra la signature d'un Accord de Coopération pour la réalisation, entre autres, des tâches globales suivantes :

- A) Assurer la mise en place, la réalisation, la gestion et, en fin de compte, la clôture de toutes les activités du Projet, notamment le personnel, le logement et les bureaux.
- B) Sélectionner et former le personnel suffisant pour la gestion et l'exécution du Projet dans le cadre d'une structure efficace.
- C) Trier et étudier toutes les demandes de financement de sous-projet dans le cadre du présent projet ; notifier rapidement aux ONG présentant des propositions les possibilités de financement ; aider, dans la mesure du possible, les ONG à présenter et à analyser les propositions de financement ; veiller à ce que les sous-bénéficiaires potentiels de subvention aient des capacités suffisantes en matière de comptabilité et de gestion financière ; fournir une formation ciblée spécifique pour pallier les insuffisances institutionnelles des ONG ; obtenir pour les propositions de sous-projets d'un montant supérieur à 200.000 dollars, l'approbation de l'USAID et du Comité national du Projet ; signer les accords de sous-subsvention ; financer les activités par des sous-subsventions ; suivre et évaluer les activités des ONG.
- D) Fournir une assistance technique et une formation aux ONG, aux fédérations et associations d'ONG sur la base de l'évaluation des besoins qui sera réalisée par l'Unité d'Appui en vue d'améliorer sensiblement la capacité institutionnelle des ONG locales et former

un corps de cadres des ONG au Sénégal. Passer des contrats de sous-traitance avec des établissements de formation et consultants sénégalais pour les services requis.

E) Elaborer des plans de travail annuels avec des objectifs et des repères clairs qui serviront à évaluer les résultats et l'efficacité.

F) Fournir une assistance technique et d'autres formes d'assistance nécessaires aux bénéficiaires de sous-subvention pour que les activités soient bien menées et puissent se poursuivre après la fin du Projet.

G) Encourager et entreprendre les activités de coordination, de communication et d'information au niveau des ONG américaines, des associations d'ONG, du Gouvernement du Sénégal, de l'USAID et des autres bailleurs de fonds.

H) Constituer un comité consultatif des ONG pour aider le personnel de l'Unité d'Appui à planifier et programmer le développement institutionnel et les activités de formation.

I) Présenter en temps opportun à l'USAID et au CNP les rapports d'activité et les rapports financiers sur les activités de l'Unité d'Appui et les sous-subventions.

### III. Structure et Personnel de l'Unité d'Appui

L'Unité d'Appui comprendra sept cadres dont seulement deux expatriés. L'Unité d'Appui sera organisée comme indiqué à la Figure M-1. Le Chef de l'Equipe/Specialiste du Développement Institutionnel sera un expatrié ayant une solide expérience des ONG et restera en service pendant toute la période de sept ans couverte par l'Accord de Coopération. L'autre expatrié, le Responsable financier/administratif, restera pendant trois ans et durant cette période, des systèmes appropriés seront mis en place et un responsable financier sénégalais formé pour devenir le Responsable financier/administratif de l'Unité d'Appui pour les quatre dernières années de l'Accord de Coopération. Cinq autres cadres seront recrutés localement et engagés par l'ONG américaine. Il s'agira de l'assistant pour la formation/le développement institutionnel, le responsable des subventions, l'assistant du responsable des subventions pour les sous-subventions importantes, le responsable des micro-subventions et le comptable. L'Unité d'Appui comprendra également un personnel d'appui suffisant ; des fonds ont été budgétisés pour deux chauffeurs, deux secrétaires et un gardien.

Comme indiqué à la Fig. L-1, l'Unité d'Appui comprendra trois sections chargées : 1) de la formation et du développement institutionnel, 2) de la gestion et du suivi des sous-subventions et 3) de la gestion financière et administrative de l'Unité d'Appui. Le chef de l'équipe de l'Unité d'Appui sera chargé de la gestion globale de toutes les activités de l'Unité d'Appui. Il/Elle supervisera tout le personnel de l'Unité d'Appui, coordonnera les activités de formation et de développement institutionnel ;

assurera la liaison entre l'USAID, le Gouvernement du Sénégal, les ONG et les autres bailleurs de fonds ; stimulera et organisera la coordination et le partenariat avec les ONG ; fournira des idées, procédera à la formulation de politiques et à la conception d'activités de projet ; veillera à ce que les rapports requis soient fournis et assurera la participation de l'Unité d'Appui aux évaluations du projet. Le Responsable financier/administratif mettra en place et contrôlera tous les systèmes de rapports financiers pour suivre les dépenses de l'Unité d'Appui et de tous les sous-projets. Il/Elle évaluera la capacité financière de chaque ONG ayant soumis une proposition et certifiera si l'ONG a mis en place des systèmes financiers appropriés pour assurer la comptabilité et le contrôle des fonds de la sous-subvention. Il/Elle sera chargé de toutes les questions administratives de l'Unité d'Appui, notamment des achats, du personnel et de la location des locaux. Un comptable travaillera sous les ordres du Responsable financier/administratif pour tenir tous les comptes du projet et des sous-projets et examiner les états financiers trimestriels des sous-subventions.

Le chef de l'équipe sera principalement chargé de coordonner et d'initier toutes les activités de développement institutionnel et de formation. L'assistant pour la formation/le développement institutionnel aidera le chef de l'équipe à réaliser et à organiser des activités de développement institutionnel, notamment l'évaluation des besoins de formation, l'évaluation des capacités institutionnelles des différentes ONG, l'établissement de contrats de sous-traitance pour la formation et l'assistance technique, la coordination avec la communauté des ONG, la mise en place et la coordination des activités du Comité consultatif des ONG pour la formation et le développement institutionnel, l'organisation directe de séminaires et de sessions de formation, et la promotion de partenariats et la circulation de l'information au niveau des ONG.

Le Responsable des Subventions sera chargé d'organiser et de gérer tout le processus d'examen, d'approbation, de suivi et d'évaluation des sous-subventions. Il/Elle aura deux assistants pour réaliser toutes les activités de gestion des subventions. Le responsable des subventions travaillera en étroite collaboration avec le responsable financier/administratif sur la comptabilité et le contrôle financier des sous-subventions et, avec le chef de l'équipe, sur le soutien institutionnel aux ONG qui sont des bénéficiaires potentiels de sous-subventions mais qui ont besoin de renforcement institutionnel additionnel.

L'ONG chef de file ou le consortium d'ONG peut mettre sur pied, pour l'Unité d'Appui, une structure différente de celle de la Figure M-1 pour donner à l'ONG chef de file la latitude d'organiser la structure à partir de sa propre expérience, mais les fonctions et les responsabilités essentielles ne changeront pas. Les termes de référence des trois principaux postes de l'Unité d'Appui ; chef de l'équipe/spécialiste du développement institutionnel, responsable financier/administratif et le responsable des subventions figurent aux pages 5-6-7 de la présente Annexe.

Poste : Chef de l'équipe/Spécialiste du Développement institutionnel

Relève de : l'USAID/Sénégal par l'intermédiaire du Responsable du Projet.



Fonctions :

- Responsabilité et supervision globale des activités de l'Unité d'Appui ;
- Supervision globale du personnel de l'Unité d'Appui ;
- Rapports à l'USAID sur l'état d'avancement du projet ;
- Coordination et gestion du soutien institutionnel et des activités de formation du projet en faveur des ONG du Sénégal.
- Approuve toutes les sous-subsventions une fois que les propositions ont été examinées et approuvées par l'Unité d'Appui ou l'USAID et le CNP, en fonction de leur importance.
- Responsable de toute la comptabilité requise dans le cadre des sous-projets.
- Assure la liaison entre l'Unité d'Appui et l'USAID, les ONG, le Gouvernement du Sénégal et les autres bailleurs de fonds.
- Assure la direction du projet, la coordination des politiques, présente des idées et assure la conception des activités à exécuter.

Qualifications : cinq ans, au moins, d'expérience en gestion de projet à un poste de responsabilité, notamment en matière de développement institutionnel et d'activités de renforcement de groupes d'ONG, expérience du développement participatif et expérience des ONG africaines. Français courant.

A sous son autorité : tous les employés de l'Unité d'Appui.

Poste : Responsable financier/administratif

Relève : Chef de l'Equipe de l'Unité d'Appui.

Fonctions :

- met en place et tient les systèmes de contrôle et de rapports financiers de l'Unité d'Appui et de toutes les sous-subsventions gérées par l'Unité d'Appui ;
- élabore les rapports financiers destinés au siège de l'ONG chef de file et à l'USAID comme requis ;
- examine le rapport financier de chaque proposition de sous-subsvention et fait des recommandations au responsable des subsventions pour amélioration. Examine, avec le responsable des subsventions, la capacité et les systèmes de gestion financière de chaque bénéficiaire potentiel de sous-subsvention et certifie que l'ONG bénéficiaire de la sous-subsvention dispose de systèmes appropriés de contrôle et de gestion avant l'approbation de la sous-subsvention ;

- apporte lors des sessions de formation une assistance aux ONG ayant besoin de formation pour mettre en place et tenir des systèmes appropriés de gestion financière ;
- responsable de toutes les questions administratives de l'Unité d'Appui, notamment du personnel, de l'achat de biens d'équipement, de la location de locaux etc. ;
- responsable du déboursement des sous-subsventions et de la comptabilité de ces déboursements.

Qualifications : Au moins, cinq ans d'expérience en qualité de responsable financier de projets de développement ou d'institutions financières, expérience des tâches administratives, connaissance des activités des ONG Français courant.

A sous son autorité : le comptable.

Poste : Responsable des Subventions, expert sénégalais recruté localement ;

Relève du : Chef de l'Equipe de l'Unité d'Appui

Fonctions :

- gère et coordonne tout le processus de sous-subsventions du projet ;
- Coordonne l'examen et l'approbation de toutes les propositions de sous-projet ;
- assure le suivi, l'assistance technique et l'évaluation appropriés de toutes les activités de sous-subsvention ;
- assure une liaison étroite avec tous les bénéficiaires de sous-subsventions ;
- examiner les rapports d'exécution faits par des bénéficiaires de sous-subsventions et les intègre dans les rapports d'exécution des sous-subsventions de l'Unité d'Appui ;
- veille à ce que les ONG appliquent toutes les règles et tous les règlements pertinents de l'AID et sert d'intermédiaire entre les ONG et l'USAID ;
- assure le fonctionnement correct et régulier des mécanismes de déboursement et de comptabilité des sous-subsventions, en travaillant en étroite collaboration avec le responsable financier.

Qualifications : Au moins trois ans d'expérience de la gestion et de l'organisation d'un programme de subventions, expérience et connaissance des règles et règlements régissant les sous-subsventions de l'AID, une expérience de supervision progressive, connaissance de la communauté des ONG du Sénégal. Français et anglais courants.

A sous son autorité : le Responsable des micro-subsventions, l'assistant du responsable des subventions.

Figure L-1

Organigramme de l'Unité d'Appui

