

**ATELIER DE VALIDATION DE LA FUTURE STRATEGIE DE
L'USAID/SENEGAL
1998-2006**

Dakar, 28,29 et 30 Octobre 1997

**RESULTATS DES TRAVAUX
DE GROUPE**

PREMIERE PARTIE – VALIDATION DES CADRES DE RESULTATS

DEUXIEME PARTIE – PROPOSITIONS DE PRINCIPES
ET DE CRITERES

- A- Principes de mise en oeuvre
- B- Critères de sélection



OBJECTIF STRATEGIQUE :
**ACCROISSEMENT DURABLE DES ACTIVITES DU SECTEUR PRIVE
GENERATRICES DE REVENUS DANS LES DOMAINES CIBLES**

Rapporteur
Facilitateurs

Mamadou NIASS
Tidiane BOYE
Mamadou BA

PREMIERE PARTIE

VALIDATION DU CADRE DE RESULTATS

1 Validation technique

1.1. Aspects positifs

La grande majorité des membres de la commission ayant déjà participé aux différentes étapes de formulation du cadre de résultats, il n'a pas été soulevé de problèmes particuliers quant à la cohérence et la pertinence de ce cadre. Néanmoins, certaines améliorations sur lesquelles nous reviendrons plus tard ont été apportées.

1.2 Aspects négatifs

La formulation de l'OS a fait l'objet de plusieurs commentaires de la part des participants. Ces commentaires ont porté sur des questions de compréhension et de sémantique. Des corrections appropriées ont été apportées. Il est important de noter que pour la majorité des participants, l'esprit de l'OS a été sauvegardé. La cible notamment a été précisée et concerne l'auto emploi, les groupements et associations, la micro entreprise rurale, péri-urbaine et les PME/PMI.

COMMENTAIRES

La plupart des recommandations concernent les indicateurs. Il a d'ailleurs été précisé qu'il s'agit d'**axes d'indicateurs et non d'indicateurs définitifs**.

Aussi certains participant(e)s ont proposé dans le cadre de la reformulation qui sera faite de tenir compte des propositions suivantes:

Pour le RIC 1 : Lois , réglementations et politiques améliorées

-Ajouter comme indicateurs

- ◆ Le coût des actes juridiques,
- ◆ Pourcentage des investissements des initiatives ciblées,
- ◆ Nombre de décisions appliquées dans le cadre de la concertation Etat/Secteur Privé.



-Remplacer "la valeur des actions publiques transférées au secteur privé" par "Produits des actions vendues au secteur privé".

Pour le RIC 2 : Accès accru aux services financiers

-Ajouter nombre de bénéficiaires comme indicateurs

Pour le RIC 3 : Utilisation accrue des meilleures technologies et des pratiques manageriales

Dans le souci de prendre en compte la préoccupation d'inclure la gestion des ressources naturelles dans le cadre des activités génératrices de revenu, Il a été proposé d'ajouter comme indicateur le pourcentage des entreprises utilisant les techniques de GRN

2 Préoccupations non prises en compte

Pour le RIC 1

Non prise en compte de la nécessité du renforcement du secteur agricole notamment le renforcement de la base de production

Pour le RIC 2

La suppression du RI « coût de financement réduit » a été une préoccupation de certains participants qui devra être prise en compte dans la reformulation.

Par rapport à ce point, il a été précisé que l'abandon du RI répond à un souci de cohérence globale de l'OS et à une adaptation aux paramètres de l'USAID. Il semblerait, en effet, difficile de consacrer un RIC de l'OS à l'amélioration de l'environnement par la libéralisation et la privatisation des activités marchandes notamment et de proposer, d'autre part, une subvention du coût de l'argent. Il a alors été recommandé de promouvoir la concurrence au niveau de l'offre de services pour agir sur le taux d'intérêt.

Corriger RI 2.2 en remplaçant "conscience" par "connaissance"

Pour le RIC 3

- ◆ Nécessité de prendre en compte le renforcement des capacités des organisations de base ;
- ◆ Prendre en compte en plus de la formation les aspects liés au Conseil et à l'assistance aux entreprises ;
- ◆ Corriger le RI 3.2.2 en remplaçant "conscience" par "connaissance" ;
- ◆ Nécessité de prendre en compte le développement de l'entrepreneuriat ;
- ◆ Prise en compte du renforcement des capacités des organisations patronales et professionnelles.



PRINCIPES DEVANT REGIR LA MISE EN OEUVRE DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE N° 1

Le groupe s'est inspiré des propositions faites par M. Massar BEYE en les reformulant, en cas de besoin, et en en ajoutant en fonction des besoins spécifiques liés à l'objectif stratégique.

La mise en oeuvre de l'OS reposera sur trois concepts fondamentaux : l'appropriation, la participation et la pérennisation.

Principe 1 : La « demande » comme élément central du processus

Un premier principe est l'**expression d'une demande d'appui réelle et justifiée**. La nouvelle stratégie devrait désormais reposer sur la demande et non sur l'offre. Cela mettrait en place les conditions d'une appropriation. Ainsi, pour éviter des actions sans appropriation, la demande devrait être dûment justifiée et être confrontée à l'offre dans la mise en place de l'assistance. L'existence d'une réelle appropriation est une condition qui n'est certes pas suffisante, mais nécessaire pour accroître les chances de succès. Il faudra bâtir un réel partenariat. Ce qui signifie qu'il faudrait davantage être à l'écoute des bénéficiaires et développer un système de communication dans les deux sens. Ceci suppose bien entendu une bonne diffusion de la stratégie de l'US-AID auprès des populations et que les besoins des clients soient bien formulés.

Principe 2 : Gestion des résultats

Un deuxième principe, étroitement lié au précédent et conditionnant pour beaucoup les suivants, concerne la **gestion, l'évaluation et le suivi des activités qui doit se faire en étroite collaboration avec les partenaires et les clients**. Le niveau et les critères adéquats pour mesurer les résultats devraient être périodiquement discutés et arrêtés avec les clients et les partenaires. Cette activité doit occuper une place de choix dans le cadre de résultats.

Principe 3 : L'exigence de contreparties réelles

Un deuxième principe, étroitement lié au précédent, concerne la **mobilisation d'une contrepartie** qui est un élément fondamental d'**appropriation, de responsabilisation et de prise en charge**. La disponibilité à contribuer en nature et/ou en espèce est une claire indication de motivation et d'engagement pour la satisfaction d'une demande exprimée par le bénéficiaire/client. Si cette contrepartie se faisait en nature, il serait important de pouvoir en faire une évaluation financière. La contrepartie est, à l'image d'un prix, le seul signal qui permet d'identifier, de valider et de hiérarchiser la demande d'assistance. Le niveau de la contrepartie devra faire l'objet de réflexions et de propositions. Serait-il fonction de la capacité financière limitée du demandeur d'assistance ? Serait-il modulé en fonction du statut du demandeur ? Déterminé au cas par cas ? Serait-il en plusieurs tranches dégressives, en une tranche unique ou en fonction de la phase de vie du projet ? La réflexion mérite d'être poursuivie sur cette question

Il en est de même pour les modalités de versement de cette contrepartie.



La mise en oeuvre de ce principe suppose toutefois une implication importante des clients afin de faciliter la mobilisation de cette contrepartie.

La question de la contrepartie qui serait éventuellement exigée de la part de l'Etat reste une préoccupation. Le non-versement de cette contrepartie ne devrait en aucun cas remettre en cause la mise en oeuvre d'actions au profit du Secteur Privé.

Principe 4 : Pas de résultats, pas de ressources après période d'évaluation

Un troisième principe a trait **aux résultats**. Ceci concerne la nécessité de conjuguer les exigences de financement avec la nécessité d'atteindre les résultats visés **d'accord parties**. Les activités qui ne peuvent justifier de résultats seraient arrêtées. La nécessité de procéder à un encadrement et à un suivi rigoureux afin de pouvoir moduler en fonction des évolutions progressives et positives enregistrées même si elles ne correspondent pas aux résultats définitifs.

Principe 5 : Redéfinir l'assistance technique

L'assistance technique a constitué une des principales formes d'appui à l'aide au développement durant ces 30 dernières années. Cependant, du fait du niveau actuel de développement des ressources humaines au Sénégal et des acquis solides dans le renforcement des capacités institutionnelles, l'utilisation des **consultants nationaux** doit être encouragée et rendue obligatoire autant que possible, ceci sans préjudice des compétences. Cette expertise devrait être également rémunérée à sa juste valeur.

Dans le souci d'obtention de compétences de qualité, il serait souhaitable de faire appel autant que faire se peut à une expertise proche géographiquement des cibles.

Par ailleurs, du fait du coût relativement élevé de : **l'assistance technique étrangère, celle-ci devrait être principalement de court terme** et utilisée pour satisfaire des besoins spécifiques. Il serait également souhaitable que cette assistance étrangère soit couplée avec l'utilisation de l'expertise nationale.

Par ailleurs, le transfert des compétences de l'expertise vers les clients serait une garantie de pérennisation et d'appropriation.

Principe 6 : Des contrats basés sur la performance

Il s'agit de mettre en place des instruments souples, plus rationnels et plus orientés vers l'atteinte des résultats. Il ne serait plus question pour le contractant de se comporter comme un cabinet d'expertise comptable se contentant de justifier, au franc près, son système de gestion. Il s'agit pour le contractant ou la cellule d'appui de satisfaire aux procédures et exigences comptables tout en prenant des risques et en s'appropriant des résultats et performances visés. Pour ce faire, c'est un **contrat d'obligation de performance** que devrait désormais signer tout contractant adjudicataire d'une ou plusieurs activités (ONG, districts sanitaires, associations, cellules d'appui, etc.).



Principe 7 : Création et renforcement des capacités

Les actions de création et de renforcement des capacités (par exemple la formation) restent importantes mais seront centrés sur un " changement " ou un résultat donné. Dans ce cas son impact devrait être mesurable et évaluable.

Principe 8 : Gestion honnête, saine, transparente

L'exigence d'un tel type de gestion serait un élément clé imputable à toutes les parties, y compris les partenaires et clients, impliquées dans la réalisation d'un paquet pour résultats. Il s'agirait d'une responsabilité collective de gestion impliquant la prise de risque si nécessaire. Toutefois, la mauvaise gestion serait sanctionnée par l'arrêt des activités.

Principe 9 : Coordination avec les autres projets d'appui au secteur privé

L'efficacité de la mise en oeuvre de la stratégie et de son impact dépendront en grande partie de la nécessité de coordonner et de rationaliser les actions avec celles entreprises par d'autres projets d'appui au Secteur Privé financés par la coopération internationale. a ce titre l'US-AID devrait participer à la Conférence des Bailleurs de fonds qui sera un organe de coordination.



CRITERES DE CHOIX DES ZONES D'INTERVENTION ET DES PARTENAIRES

I METHODOLOGIE

Le groupe s'est inspiré des rapports de M. KANE et M. SAMOURA relatifs aux propositions ou critères de sélection pour les interventions.

Après avoir rappelé les principes qui doivent guider le choix des critères (obtention des résultats et pérennisation des interventions) le facilitateur a fait procéder à un brainstorming qui a permis de faire ressortir 18 critères.

II CRITERES RETENUS

Après avoir rappelé les cibles (auto emploi, groupement, micro entreprises, PME/PMI), la commission a retenu les critères suivants :

1. Concordance entre l'intervention et les domaines ciblés par l'OS,
2. Activités conformes aux besoins du marché,
3. Qualité des dossiers,
4. Capacités de gestion et d'organisation des cibles,
5. Niveau des ressources propres (apport personnel),
6. Existence de ressource et de potentialités de développement (ressources naturelles, humaines, etc.),
7. Synergie avec d'autres activités (complémentarité),
8. Sécurité des investissements (dispositif légal fiable) et de la zone (des personnes),
9. Impact sur l'environnement physique,
10. Existence d'activités rentables,
11. Degré de motivation du client,
12. Prise en compte du genre,

COMMENTAIRES

Après avoir fait la présentation des 2 thèmes des deux sous-commissions « critères » et « principes », les discussions ont tourné :

1. Sur la prise en compte ou non de l'approche genre dans les critères de l'USAID,
2. Sur le critère engagement du client. Certaines ont jugé nécessaire de le retenir tandis que d'autres ont pensé qu'il se retrouve au niveau des critères « niveau des ressources propres (apport personnel) » et « qualité des dossiers (prestation d'un client par le client) ».



ESQUISSE DE CADRE DE RESULTATS

Objectif Stratégique No 1:
Accroissements Durables dans les Activités Génératrices
de Revenu par le Secteur Privé dans des Secteurs Cibles

