

2575

RAPPORT PORTANT  
ATELIER DE PREPARATION  
DU PLAN D'ACTION  
DU GROUPE DE REFLEXION SUR  
PARTENARIAT/PARTICIPATION  
DAKAR, 12-14 Octobre 1995

--- 000 ---

Présenté au  
Bureau de l'USAID à DAKAR

Par

Aliou Samba DIALLO (Barky)

REFERENCE : Contrat N° 685-0294-0-00-6002-00  
Dakar, 10/6/95

# S O M M A I R E

A.	LES RESULTATS PARTIELS ACQUIS LORS DES TRAVAUX DE GROUPES ET EN SEANCE PLENIERE	
*	Introduction.....	1
*	Pourquoi le Plan d'Action ?.....	2
*	Les Composantes du Plan d'Action.....	2
*	Les Populations-cibles prioritaires.....	3
*	Les Problèmes potentiels et les Solutions possibles.....	3
*	La Démarche d'élaboration du C.S.P.....	6
B.	LE PROJET DE PLAN D'ACTION	
*	Introduction.....	8
*	Volet COMMUNICATION.....	13
*	Volet FORMATION.....	17
*	Volet C.S.P.....	24

## ANNEXES

1. Termes de Référence des Facilitateurs de l'atelier
2. Programme de Travail du GRPP lors de l'atelier
3. Valeurs partagées par les membres du GRPP
4. L'entretien entre le GRPP et les Facilitateurs
5. Liste des Participants
6. Evaluation de l'atelier
7. Liste des Documents de référence de l'atelier

A.

RESULTATS PARTIELS ACQUIS  
A TRAVERS LES GROUPES DE TRAVAIL  
ET LES TRAVAUX EN SEANCE PLENIERE

Avant la synthèse sur le Plan d'Action, finalité de l'Atelier, les participants sont passé par un processus vivant, actif et intégratif dont les différentes étapes sont portées au calendrier.

Nous présentons ci-dessous les acquis sur les points-clés:

1. Le Plan d'Action : Pourquoi et Pour quoi faire ?
2. Les Composantes du Plan d'Action
3. Les Priorités sur les Clients visés par le Plan d'Action
4. Les Problèmes potentiels et les Solutions envisageables en matière d'information/sensibilisation
5. L'Elaboration du "C.S.P."

Les idées essentielles retenues sur ces cinq points-clés sont reportées ci-après :

1. Le Plan d'action : Pourquoi et Pour quoi faire ?

Quatre (4) populations sont visées par le plan d'action à élaborer :

- a) le GRPP lui-même ;
- b) les clients finaux (populations visées par les objectifs stratégiques de l'USAID) ;
- c) les partenaires de l'USAID :
  - ONG (Dirigeants de FONGS, CONGAD, CNCR) ;
  - Dirigeants et agents des projets financés en collaboration et/ou par l'USAID ;
  - Interlocuteurs officiels de l'USAID dans l'Administration Pblique et chez les autres bailleurs de fonds.
- d) Les agents de l'USAID.

Donc, selon le groupe, les cibles ci-dessus sont prioritaires, bien que le grand public doive nécessairement être atteint, ainsi que les leaders d'opinion.

## POURQUOI CE PLAN D'ACTION ?

Plusieurs propositions ont été faites qui se résument en :

- Le Plan d'Action est un cadre, une base de travail qui permet d'être concret et d'éviter le tâtonnement ;
- le Plan d'Action est un instrument de réalisation d'objectifs ;
- le Plan d'Action est un outil pour mieux s'organiser (précision des moyens, gestion du temps), afin de mieux servir le client ;
- le Plan d'Action permet également une meilleure identification du groupe lui-même, voire sa légitimation.

## 2. Les Composantes du Plan d'Action

Quatre (4) volets prioritaires ont été identifiés et retenus par les membres du GRPP :

- a) l'Information/Sensibilisation ;
- b) La Formation ;
- c) l'Ebauche de la procédure d'élaboration du Plan de Service au Client (C.S.P. = sigle anglais de Customer Service Plan) ;
- d) Tous les 3 points précédents doivent être réglés par des procédures de Suivi, d'Evaluation et des Mécanismes de Coordination.

D'autres volets ont été également identifiés bien que n'ayant pas été classés prioritaires :

- la création de réseaux ;
- le renforcement des capacités des organismes de base ;
- les échanges inter-institutionnels ;
- l'identification des clients et des partenaires ;
- la définition des relations entre les artisans du plan de services aux clients.

### 3. Les priorités sur les cibles du Plan d'Action

Il a été retenu que les clients suivants méritent d'être touchés par le Plan d'Action :

1. Les Dirigeants des ONG (FONGS, CNCR, CONGAD) ;
2. Les Communautés de base (organisées professionnellement et les communautés rurales) ;
3. Les Collègues dans chacune des structures représentées au GRPP ;
4. Les démembrements de l'Etat (Directions centrales, Services déconcentrés) ;
5. Les agents de l'USAID ;
6. Le secteur privé ;
7. Le grand public ;
8. Les agents et les dirigeants des projets qui sont dans le programme couvert par l'USAID.

Pour ce qui concerne les priorités, il a été retenu de mettre l'accent, dans le court terme, sur les organismes qui travaillent directement (voire au quotidien) avec l'USAID. Les cibles seront prises en compte ultérieurement dans la dynamique qui induit le Plan de Service au client (PSC).

### 4. Les problèmes potentiels et les solutions possibles

Pour ce qui concerne la stratégie d'information, de sensibilisation, une réflexion a été menée sur les difficultés probables à rencontrer ; des voies de solutions ont été avancées ; il a été entendu que ces axes de solutions devraient être pris en compte dans les groupes à l'occasion de l'élaboration du Plan d'Action.

Trois niveaux sont à distinguer :

#### a) Technique conceptuelle

- le concept "client" pose une difficulté d'acception, en dehors même du vocabulaire ;
- Trouver des indicateurs de performance pour les actions à envisager ;

b) Général (c'est-à-dire qui touche toutes les cibles) :

- \* de résistance au changement (les caractéristiques de cette résistance au changement sont de nature et de degré différents suivant les niveaux identifiés plus haut) ;
- \* le statut informel du GRPP (voire sa crédibilité, légitimité, visibilité) ;
- \* de communication (langage) ;
- \* de mobilisation des ressources (prise de décision...)
- \* de perception de pratiques culturelles ;
- \* de différences de procédures ;
- \* d'impact (indicateurs de mesure des résultats obtenus) ;
- \* de mobilisation des cibles.

c) Spécifique à certaines cibles par exemple :

- ETAT : - prégnance du politique sur la nécessaire démarche rationnelle ;
- la centralisation et la hiérarchisation excessives.

BAILLEURS : culture et procédures différentes

ORGANISATION PROFESSIONNELLES :

- perception culturelle/diffusion du message (approche pédagogique et sa conception)

COLLECTIVITES RURALES

- rareté des personnes compétentes pour réaliser le travail à la base.

SECTEUR PRIVE (PME, PMI, INFORMEL) :

- la variété et la dispersion des clients à ce niveau.

Le GRPP pense qu'il aura à faire face au scepticisme que la nouvelle démarche va engendrer.

Des voies de solutions aux difficultés ci-dessus identifiées ont été avancées dans les groupes de travail :

1. Porter une réflexion sur les termes "Réingénierie" et "Clients", etc., afin de leur trouver soit des synonymes, soit des équivalents d'adjectifs adaptés au contexte ; cela afin de faciliter l'appropriation de la démarche.
2. Pratiquer les contacts informels à tous les niveaux possibles, surtout auprès des grands décideurs.
3. Montrer, voire vulgariser le film "Paradigmes" par des tables-rondes, à la télévision, et dans les médias écrits. Sur ce point, il faudra exploiter le film suivant les cibles.
4. Assurer une continuité du GRPP qui devrait devenir une référence et pour lequel un bulletin de liaison pourrait être créé.
5. Diffuser au maximum une documentation expliquant le processus de réingénierie (Documents officiels, Fascicules).
6. Informer largement les partenaires sur la réingénierie par des contacts informels et formalisés (réunions programmées) durant lesquelles seront utilisés des supports.
7. Décentraliser le GRPP en créant des antennes régionales.
8. Démultiplier/faire partager les acquis du séminaire sur le service Interactif. A cet effet, il faut s'assurer de la Formation des Formateurs dont la base première est constituée à partir des membres du GRPP.
9. Mobiliser toutes les ressources possibles, tant du côté de l'USAID que des partenaires (ressources internes et externes au GRPP).
10. Elaborer un Manuel de Procédure portant sur le C.S.P. Le niveau d'implication du client final déterminera le critère de la langue.
11. Créer des supports adaptés à l'environnement (plaquette, film).

S'agissant enfin des délais, il n'a pas été possible (à cause du temps court de travail et de la difficulté de maîtrise

## INTRODUCTION

Le PLAN D'ACTION (P.A.) ici présenté a été élaboré à l'occasion d'un Atelier de 2 jours et demi, par le Groupe de Réflexion sur le PARTENARIAT/PARTICIPATION (GRPP).

Ce document a été établi par le GRPP qui l'a trouvé nécessaire, après avoir été convaincu du bien-fondé de l'orientation nouvelle prise par l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) qui s'est engagée, au Sénégal, dans la phase expérimentale de mise en oeuvre du processus de réingénierie.

La groupe de réflexion désigné par GRPP est composé :

- d'un noyau d'agents de l'USAID ;
- des partenaires essentiels représentant les organismes d'appartenance de clients finaux des services que l'USAID fournit au Sénégal à travers les objectifs stratégiques définis dans le Plan stratégique d'assistance (C.P.S.P. en anglais).

Le travail a été réalisé les 12, 13 et 14 Octobre 1995 à l'Hôtel NGOR-DIARAMA (DAKAR) en présence de 23 membres du GRPP assistés de 2 Facilitateurs sénégalais (Cf. Annexe 5 : Liste des Participants).

Une réunion d'orientation a eu lieu le Mardi 10 Octobre de 10H30 à 12H30 dans les locaux de l'USAID, entre les Facilitateurs et des membres du GRPP.

## BUT FINAL DE L'ATELIER

Conformément aux Termes de Référence définis par un groupe des membres du GRPP, le but de l'atelier est de produire un document intitulé "PLAN D'ACTION" permettant au groupe de continuer à apporter son soutien à l'USAID pour la concrétisation de ses nouvelles procédures avec ses partenaires et ses clients.

## OBJECTIFS SPECIFIQUES

Dans la pratique, 3 objectifs ont été volontairement poursuivis par le GRPP :

1. L'élaboration du document (P.A.)
2. La consolidation du groupe pour le faire tendre vers une équipe ;

C'est pourquoi les catégories suivantes vont être prioritaires dans les actions du présent P.A.

1. Au plus haut niveau de prise de décision dans l'Administration Publique : le Président de la République (PR), le Premier Ministre (PM) et les Ministres avec lesquels un programme est actuellement en cours avec l'assistance de l'USAID ;
2. Les Directeurs des services centraux des 6 Ministères ayant un programme en cours avec l'USAID ;
3. Les Chefs et les Agents exécutant les Projets/Programmes sous couvert de la coopération de l'USAID ;
4. Les dirigeants des organisations/associations professionnelles qui ont présentement un programme avec l'USAID : CONGAD, CNCR, FONGS ;
5. Les agents de l'USAID ;
6. Les autres agences de coopération ;
7. Le grand public.

Il reste que, pour le GRPP le travail de conviction pour un changement véritable de comportement ne sera terminé que si les groupes ci-dessous sont touchés.

8. Les administrations déconcentrées ;
9. Les communautés rurales et les communautés professionnelles de base ;
10. Les leaders d'opinion.

#### IV - PRINCIPES DE TRAVAIL

1. Le GRPP se veut responsable de l'exécution du P.A. A cette fin, des ressources personnelles et institutionnelles des membres du GRPP seront mobilisées au mieux possible ;
2. Des équipes mixtes seront constituées pour la conception et la diffusion des messages à tous les niveaux ;
3. Des calendriers seront établis dans chaque institution sous la responsabilité du membre la représentant au sein du GRPP ;

4. Les messages devront être conçus de telle sorte qu'ils véhiculent complètement les messages liés aux concepts nouveaux ;
5. Une assistance extérieure sera recherchée pour compléter et épauler le GRPP en cas de nécessité.  
Sa détermination et sa prise en charge seront négociées avec les différentes institutions dans un esprit de partenariat.
6. Chaque membre du GRPP est responsable de la diffusion des messages et du lobbying dans son organisation.

## VOLET COMMUNICATIONS

Pour le volet Communications, le GRPP s'est fixé 3 buts :

1. Informer et sensibiliser les partenaires et clients de l'USAID aux valeurs de la nouvelle culture organisationnelle de l'Agence ;
2. Convaincre ces mêmes partenaires de la pertinence de la nouvelle orientation et leur faire accepter les nouveaux comportements favorables au service client ;
3. Encourager la participation active des partenaires de l'USAID à l'élaboration du Plan de Service au Client (CSP) qui est l'instrument de mise en oeuvre de la nouvelle démarche de service de l'USAID/Sénégal.

Le GRPP retient que des difficultés nombreuses pourront être rencontrées dans la mise en oeuvre du P.A., dont :

- le scepticisme ;
- la différence de procédures et d'approche ;
- la résistance naturelle au changement ;
- la différence des cultures organisationnelles dont les aspects importants sont la centralisation excessive du pouvoir de décision, l'insuffisance dans le choix des priorités, la prégnance du politique sur les décisions, et les déviations dans les options.

Le GRPP pense donc que le changement de mentalité souhaité auprès des principaux partenaires de l'USAID mettra du temps pour être généralisé.

Le GRPP est convaincu que les dispositions ci-dessous faciliteront l'introduction du changement auprès des partenaires et clients :

- Une forte et constante conviction de tous les agents de l'USAID dans la démarche de service au client ;
- Une capacité pédagogique certaine des membres du GRPP ;

- Une constance du GRPP durant toute la phase d'introduction du changement chez les partenaires principaux.

Le GRPP pense donc utile le développement du P.A. par le volet COMMUNICATION préalablement aux deux autres.

Pour le volet COMMUNICATION, le GRPP a choisi les cibles prioritaires suivantes :

1. Les très hautes autorités du Gouvernement : P.R., P.M., Ministres ;
2. Les partenaires de mise en oeuvre des programmes:
  - les Directeurs nationaux ;
  - les Chefs et Coordonnateurs de Projets dans le cadre de la mise en oeuvre des objectifs stratégiques ;
  - les Décideurs des organisations professionnelles (CONGAD, FONGS, CNCR) ;
3. Le grand public.

#### Note importante

Bien que très importantes, les autres cibles, les agents des projets en particulier, les communautés de base, les leaders d'opinion seront pris en compte ultérieurement, soit à travers les actions de formation, soit par le processus d'élaboration du C.S.P., soit enfin par un programme de communication qui pourrait être défini ultérieurement.

Le GRPP a décidé de mettre en place un programme prioritaire dans la période Octobre 1995-Février 1996. Une évaluation sera alors faite, préalablement à une seconde période dont le contenu et les modalités seront définies ultérieurement.

Les activités prévues pour la première période sont identifiées dans le tableau ci-après.

## LES ACTIVITES

Dans ce volet FORMATION, 6 activités essentielles seront organisées :

### 1. Atelier préparatoire qui a pour objectifs :

#### 1.1 Le renforcement des capacités pédagogiques des membres du GRPP

Durant cet atelier, il sera procédé à :

- \* l'actualisation des compétences et au relèvement de la maîtrise en communication andragogique ;
- \* l'élaboration des objectifs d'enseignement, des contenus, et le choix des méthodes et techniques;
- \* l'élaboration des supports d'enseignement adaptés.

#### 1.2 L'organisation effective des équipes mixtes de formation.

### 2. La Programmation de la formation

#### 2.1 Chaque membre du GRPP négociera avec son institution afin de déterminer :

- \* les populations-cibles à former ; et
- \* le nombre d'ateliers qui lui paraîtront faisables.

#### 2.2 Détermination et mobilisation des moyens (logistiques, humains, supports pédagogiques) nécessaires à la formation.

#### 2.3 Répartition des ateliers de formation entre les membres du GRPP.

#### 2.4 Répartition des ateliers suivant les calendriers dont les périodes sont datées.

3. L'Exécution du programme de Formation
4. Le Suivi et le Coordination
  - 4.1 Suivi et coordination par sous-groupe ;
  - 4.2 Suivi et coordination de toutes les activités de formation.
5. L'Evaluation des actions de formation :
  - 5.1 L'évaluation de chaque atelier ;
  - 5.2 L'évaluation de l'ensemble de la formation.
6. Etude d'Impact : Etude de l'impact de l'information au sein des structures où la formation a été faite
  - 6.1 Elaboration des Termes de Référence de l'Etude ;
  - 6.2 Choix de l'exécutant de l'Etude ;
  - 6.3 Analyse des données et production du rapport.

Toutes ces activités sont figurées par le tableau joint.

**NOTE :**

Le plan de formation doit être commencé le plus tôt possible, après que le volet Communication ait été initié. Il ira au-delà de l'élaboration du C.S.P. pour les raisons objectives que sont :

- la limitation du nombre de personnes qui seront disponibles pour l'activité ;
- le temps court à allouer à la formation du fait que tous les membres du GRPP ont des occupations professionnelles autres ;
- la cible est importante en volume ;
- le fait que la mobilisation des ressources internes et externes demande du temps de négociation difficile à maîtriser.

Le GRPP, sans préjuger du contenu des "packages" de formation qui devront être élaborés lors de l'atelier pédagogique proposé ci-dessus, pense utile d'utiliser au maximum les films qui ont été acquis par l'USAID : PARADIGMES et LES REGARDS QUI TUENT.

Enfin, le GRPP pense utile d'avoir un groupe restreint (taille à déterminer) qui aura la charge de concevoir, programmer, suivre l'exécution, évaluer ce volet Formation. Ce groupe pourra se faire assister, au besoin, d'un expert extérieur qualifié en techniques de formation.

ORGANISME	REQUIS	DATE	LIEU	Moyens humains	Moyens matériels	Moyens financiers	Moyens techniques	Moyens logistiques	Moyens administratifs	Moyens juridiques	Moyens autres
USAID	Fourniture de films	1986	Washington	Personnel de la Direction de l'USAID	Matériel de la Direction de l'USAID	Budget de la Direction de l'USAID	Techniques de la Direction de l'USAID	Logistiques de la Direction de l'USAID	Administratives de la Direction de l'USAID	Juridiques de la Direction de l'USAID	Autres de la Direction de l'USAID
GRPP	Coordination	1986	Paris	Personnel du GRPP	Matériel du GRPP	Budget du GRPP	Techniques du GRPP	Logistiques du GRPP	Administratives du GRPP	Juridiques du GRPP	Autres du GRPP
USAID	Fourniture de films	1986	Washington	Personnel de la Direction de l'USAID	Matériel de la Direction de l'USAID	Budget de la Direction de l'USAID	Techniques de la Direction de l'USAID	Logistiques de la Direction de l'USAID	Administratives de la Direction de l'USAID	Juridiques de la Direction de l'USAID	Autres de la Direction de l'USAID
GRPP	Coordination	1986	Paris	Personnel du GRPP	Matériel du GRPP	Budget du GRPP	Techniques du GRPP	Logistiques du GRPP	Administratives du GRPP	Juridiques du GRPP	Autres du GRPP
USAID	Fourniture de films	1986	Washington	Personnel de la Direction de l'USAID	Matériel de la Direction de l'USAID	Budget de la Direction de l'USAID	Techniques de la Direction de l'USAID	Logistiques de la Direction de l'USAID	Administratives de la Direction de l'USAID	Juridiques de la Direction de l'USAID	Autres de la Direction de l'USAID

A C T I V I T E S	POPULATION CIBLE	QUI EN EST CHARGE ?	DATE	MOYENS D'EXECUTION	RESULTATS ATTENDUS	SUIVI, EVALUATION ET CONTROLE
<p>5. EVALUATION DE LA FORMATION</p> <p>5.1 D'ensemble/Finale</p>	<p>Chaque équipe de Formateurs</p>	<p>Les stagiaires bénéficiaires de la formation et le Coordonnateur</p>	<p>Après chaque activité</p>	<p>+ Fiches d'évaluation + Auto-évaluations</p>	<p>+ Vision d'ensemble de ce qui est fait + Amélioration des capacités individuelles + Meilleurs résultats pédagogiques</p>	<p>Rapport du Coordonnateur</p>
<p>5.2 De l'ensemble (de la pédagogie et de la qualité des messages)</p>	<p>Toutes les activités et les Formateurs</p>	<p>1 Consultant spécialiste de Formation</p>	<p>Mai 1996</p>	<p>Méthodologie à définir</p>	<p>Auto-évaluation du GRPP</p>	<p>Rapport d'évaluation avec des conseils</p>
<p>6. ETUDE D'IMPACT</p>	<p>Echantillon des personnes formées</p>	<p>Un Consultant</p>	<p>Sept. à Oct. 96</p>	<p>+ 1 personne ressource externe + Des moyens pour des recueils de données suivant une méthodologie à définir avec le GRPP</p>	<p>Rapport</p>	<p>GRPP (le groupe de Formation élabore les Termes de Référence).</p>

**ANNEXES**