

3193

*USAID-685-0294-0-00-6247-00*

*DAKAR - SENEGAL*

*PLAN SERVICE CLIENTELE*

*VERSION PROVISOIRE  
Décembre 1996*

## TABLE DES MATIERES

### SIGLES ET ABREVIATIONS

I	INTRODUCTION.....	1
II.	FONDEMENTS DU CSP DE L'USAID/SENEGAL .....	3
	2.1 Visions et valeurs .....	3
	2.2 Objectifs stratégiques.....	3
III.	SERVICES OFFERTS, PARTENAIRES ET CLIENTS DES EQUIPES DE L'USAID/SENEGAL .....	5
	3.1 Identification des services, clients et partenaires.....	5
	3.1.1 Equipe Objectif stratégique n° 1 .....	5
	3.1.2 Equipe Objectif stratégique n° 2 .....	7
	3.1.3 Equipe Objectif généraux et d'opportunité .....	8
	3.2 L'analyse de la chaîne des clients .....	9
IV.	DOMAINES A AMELIORER .....	9
	4.1 Changement d'attitudes et de comportements.....	9
	4.2 Formation.....	10
	4.3 Conception des activités à partir des priorités définies par les structures de base .....	10
	4.4 Appui dans une perspective à long terme .....	10
V.	PRINCIPES ET NORMES DU CSP DE L'USAID/SENEGAL .....	11
	5.1 Principe.....	11
	5.2 Normes clé .....	11
VI.	COMMENT MESURER ET SUIVRE LA SATISFACTION DES CLIENTS? .....	13
	6.1 Modalités de prise en compte de la satisfaction des clients durant les étapes de mise en œuvre des activités.....	21
	6.2 Moyens de mesure de la satisfaction des clients .....	21
VII.	MECANISMES DE SUIVI ET DE TRANSMISSION DES FEED BACK.....	22
VIII.	PROCEDURES DE DIFFUSION DU PLAN DE SERVICE A LA CLIENTELE.....	22

## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>ACEP</b>	
<b>ASC</b>	Association Sportive et Culturelle
<b>ASBEF</b>	Association pour le Bien Etre familial
<b>BASICS</b>	
<b>BM</b>	Banque Mondiale
<b>BNR</b>	Bureau National du Recensement
<b>CAT</b>	Cross Cating and target opportunities
<b>CCPP</b>	Comité Consultatif pour le Partenariat et la Participation
<b>CHU</b>	Centre Hospitalier et Universitaire
<b>CONGAD</b>	Consortium National des ONG (Conseil des ONG d'Appui au Développement)
<b>CNCR</b>	Comité National de Concertation des Ruraux
<b>CID</b>	
<b>CSE</b>	Centre de Suivi Ecologique
<b>CIVG</b>	Comité Intervillageois de Gestion de l'Eau
<b>CNCAS</b>	Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal
<b>CMW</b>	Cabinet Mayoro WADE
<b>IREF</b>	Inspection Régionale .....
<b>IRA</b>	
<b>ISRA</b>	Institut Sénégalais de Recherches Agricoles
<b>IEC</b>	Information, Education, Formation
<b>FONGS</b>	Fédération des ONG du Sénégal
<b>ENDSS</b>	Ecole Nationale des
<b>EPS</b>	Education pour la Santé
<b>PNPF</b>	Programme National de Planification Familiale
<b>PNLS</b>	Programme National de Lutte contre le Sida
<b>MST</b>	Maladies Sexuellement Transmissibles
<b>PEFP</b>	Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan

<b>MSAS</b>	Ministère de la Santé et de l'Action Sociale
<b>RM</b>	Région Médicale
<b>UGP</b>	Unité de Gestion du Projet
<b>OP</b>	Organisations Paysannes
<b>ONG</b>	Organisations Non Gouvernementales
<b>SOMARC</b>	Société Maritime ..... ;
<b>SANFAM</b>	Santé de la Famille

## I INTRODUCTION

Le Plan de Service à la Clientèle est destiné à l'amélioration de la qualité des services offerts par l'USAID. Il est élaboré dans le cadre général du processus de ré-ingénierie de l'agence qui a démarré il y a plus d'un an. Les principes de cette ré-ingénierie reposent sur la remise en cause des démarches antérieures, la recherche de l'efficacité et de l'efficience dans la mise en oeuvre des actions et les mesures de l'impact des résultats. Pour cela, un certain nombre de valeurs et concepts clés ont été dégagés : le travail axé sur des résultats, le travail en équipes (entre USAID et ses partenaires), la responsabilisation des équipes et la participation des clients pour une durabilité des résultats.

Le CSP constitue un des outils de gestion des activités de l'USAID et son principal objectif est de suivre et d'évaluer la satisfaction du client final. Il permet d'identifier et d'analyser les maillons de la Chaîne des clients et de s'assurer que les programmes devant mener à la réalisation des objectifs stratégiques seront fournis aux clients de manière effective, efficace, durable et avec un maximum de participation des clients. Cette participation suppose que la place du client et du partenaire soit spécifiée et qu'ils aient des possibilités de choix et de négociation des produits ou services qui leur sont proposés. Pour être compris et faire l'objet d'une appropriation par tous les acteurs, le CSP tient également compte à la fois de la vision des Sénégalais et des impératifs de l'USAID sur le plan financier.

Le CSP est établi de manière telle, qu'à chaque phase (planification, exécution, suivi/évaluation) d'élaboration et de mise en oeuvre des activités, il tienne compte de la satisfaction des clients, et permette d'atteindre le client, d'obtenir son feed-back et de l'intégrer dans les activités à conduire. Il s'agit pour l'USAID Sénégal de disposer d'une base d'informations sur la qualité des services offerts et sur les solutions qui peuvent être envisagées pour mieux satisfaire les clients.

Le (CSP) est un document participatif et itératif pour l'identification et l'engagement de la participation des clients dans la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation des services ou programmes au plan technique, mais également en rapport avec les modes de financement, les méthodes et procédures administratives et financières. Pour ce faire des normes de performance d'un service de qualité sont définies par les partenaires et clients de l'USAID/Sénégal. Ces normes s'appuient sur le fait que la vision du client correspond à une idée que ce dernier paie le service, il est donc roi et le fournisseur des services a une responsabilité vis à vis de ce client accountability. Le prix à payer peut être financier, en nature ou lié à un changement de comportement. Le CSP tient compte et tire des leçons dans les expériences passées et permet d'analyser la satisfaction du client.

Les modalités d'élaboration du Plan ont été donc centrées sur l'approche participative : les rencontres avec les clients et partenaires et les ateliers régionaux qui ont suivi ces visites, ont permis de discuter de leur satisfaction par rapport aux activités et résultats des programmes en cours, ainsi que des moyens permettant d'améliorer la qualité des services. Les entretiens et réflexions de groupe ont tenu compte de la typologie des clients et partenaires avec lesquels l'USAID travaille. Cette typologie des clients est établie en fonction de leur niveau et pouvoir de décision, des liens par rapport à la fourniture des services par l'USAID/Sénégal. Pour chaque service offert, les clients concernés sont identifiés et les mesures de leur satisfaction prises en compte en fonction du genre et des facteurs comme la région et les conditions de vie.

## II. FONDEMENTS DU CSP DE L'USAID SÉNÉGAL

Les différents documents ont été discutés et validés avec les membres du Comité Consultatif pour le Partenariat et la Participation (CCPP) mis en place dans le cadre du processus d'élaboration du CSP.

La Déclaration de valeurs suivante résume le fondement du CSP

- Nous cherchons à promouvoir le développement dans un cadre participatif et ouvert
- Nous nous respectons mutuellement et approchons l'esprit de créativité individuelle et la diversité, et encourageons l'innovation et la rigueur
- Nous travaillons en équipes pour produire les résultats de haute qualité et dans les délais
- Nous nous attendons à ce que chacun emploie et profite pleinement des chances uniques que lui offre l'USAID Sénégal pour son épanouissement au plan professionnel
- Nous nous engageons à contribuer à la prospérité durable du peuple Sénégalais et à l'aider à se prendre en charge

### 7.1 Objectifs stratégiques

La stratégie actuelle repose sur quatre objectifs stratégiques

#### a) OS 1 : maîtrise de la taille de la famille et lutte contre le SIDA

Les trois principaux résultats attendus des interventions dans le cadre de cet objectif portent sur

- l'accroissement de l'accès à des services de Santé Maternelle et Infantile, de la planification familiale, des Maladies sexuellement transmissibles, du VIH-SIDA
- l'augmentation de la demande de services de Santé Maternelle et Infantile, de Planification familiale, des Maladies sexuellement transmissibles, du VIH-SIDA
- l'amélioration de la qualité des services de Santé Maternelle et Infantile, de Planification familiale, des Maladies sexuellement transmissibles, du VIH-SIDA

Dans le cadre de la réingénierie, nous voulons que les interventions s'étendent aux besoins d'éducation, aux domaines de la participation, des sexes du mariage et à la lutte contre la pauvreté.

**b) OS 2 : accroissement de la productivité agricole dans les zones à pluviométrie fiable par une gestion durable des ressources naturelles.**

Cet objectif concerne l'agriculture et la GRN dans les régions de plus de 400 mm de pluviométrie. Ce domaine est géré par les équipes ANR pour les aspects définition des orientations et SOT 2 pour la gestion proprement dite des activités (facilitation).

Les deux paquets pour résultats définis portent sur

- la Recherche Appliquée en Agriculture et Gestion des Ressources Naturelles
- la formation et vulgarisation des technologies agricoles et de gestion des ressources naturelles

**c) OS 3 : libéralisation accrue des marchés**

Les activités développées dans le cadre de cet objectif ont permis d'atteindre les résultats ciblés et les membres de l'équipe ont été affectés à d'autres activités..

**d) CAT : Objectifs généraux et d'opportunité**

Les objectifs définis dans ce cadre sont gérés par l'équipe CAT et concernent la démocratie et la bonne gouvernance, la formation, l'appui institutionnel au secteur privé.

Les activités générales portent sur :

- la formation longue durée ou les stages destinée aux agents des ministères techniques ;
- les activités d'appui aux ONG avec un volet appui au développement et appui institutionnel.

### III. SERVICES OFFERTS, PARTENAIRES ET CLIENTS DES EQUIPES DE L'USAID/SENEGAL

Dans le cadre actuel de ses programmes et activités, l'USAID/Sénégal vise, selon les domaines concernés, différents types de clients et partenaires répartis sur l'ensemble du Territoire national.

#### 3.1 Identification des services, clients et partenaires

Le recensement des clients et partenaires pris en compte directement ou indirectement dans les activités permet une répartition selon la typologie suivante :

##### 3.1.1 Equipe Objectif stratégique n° 1

Tableau n° 1 : Chaîne de clients de l'équipe Objectif stratégique n°1

Activités	Services offerts	Point de contact pour le service	Partenaires	Clients intermédiaires	Clients finaux
Soins de santé Maternelle et infantile	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification familiale</li> <li>- Réhabilitation des cas de diarrhée</li> <li>- Surveillance de la croissance</li> <li>- Réhabilitation nutritionnelle</li> <li>- Approvisionnement en produit contraceptif</li> <li>- Dialogue politique et social</li> <li>- IEC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PNPf</li> <li>- Région médicale</li> <li>- District médical</li> <li>- SANAS</li> <li>- ONGs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FNUAP</li> <li>- BM</li> <li>- UNICEF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PNPf</li> <li>- Equipe cadres régions et districts</li> <li>- MSH,</li> <li>- BASICS</li> <li>- ASBEF</li> <li>- SANFAM</li> <li>- SOMARC</li> <li>- PNA</li> <li>- SANAS</li> <li>- EPS</li> <li>- Agences américaines de coopération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Femmes en âge de reproduction</li> <li>- Enfants de 0 à 5 ans</li> <li>- Hommes et adolescents</li> </ul>
* Maladies sexuellement transmissibles et SIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surveillance épidémiologique VIH</li> <li>- Dépistage MST</li> <li>- Approvisionnement en préservatif</li> <li>- Dialogue politique et social</li> <li>IEC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PNLs</li> <li>- Hôpital Dantec</li> <li>- Régions médicales Kaolack, Ziguinchor, Dakar, Thiés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PNLs</li> <li>- Equipes cadres régions et districts</li> <li>- EPS</li> <li>- Union Européenne</li> <li>GTZ, BM, OMS, ACDI, ENDA, PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- JAMRA</li> <li>- AIDSCAP</li> <li>- ONGs</li> <li>- ASCs</li> <li>- GPFs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prostituées</li> <li>- Adolescents</li> <li>- Militaires</li> <li>- Routiers</li> <li>- Etudiants</li> <li>- Grand public</li> </ul>
* Appui institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation des professionnelles de la santé</li> <li>- Equit des structures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PNPf</li> <li>- PNLs</li> <li>- ONGs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Institut de santé et développeme-</li> <li>- ENDSS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipes cadres régions et districts</li> <li>ONGs américaines et sénégalaises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel de santé</li> </ul>

Plan de service à la clientèle

	- Budget d'appui		- CHU Dantec - DHSP - PNLS - PSH - AID/CAP		
* Suivi et évaluation	- Monitoring - Enquête démographique et de santé - Recherches opérationnelles - Etudes CAP - Réunions de coordination - Revues conjointes	- DHSP - USAID - BNR - PNPf - PNLS - ONG	DHSP BNR RM Comités de santé	Cabinets privés ONGs Equipes cadres régions et districts	- Responsable s des programmes
* Dialogues politiques	- Développement du modèle RAPID - Voyages d'études - Sensibilisation des parlementaires et des religieux - Appui-conseil aux autres bailleurs	- MSAS - USAID - MEFP - SIDA service - Association des Imams	- Bailleurs de fonds - Réseau santé - Réseau population - Réseau MST/SIDA - Pays à expérience réussies (Indonésie, Egypte, Tunisie)	- Ministères	- Leaders d'opinions (religieux et politiques)

3.1.2 Equipe objectif stratégique n°2

Tableau n° 2 : Chaîne de clients de l'équipe Objectif stratégique n°2

Activités	Services offerts	Point de contact	Partenaires	Clients intermédiaires	Clients finaux
* Recherche agricole basée sur la gestion des Ressources Naturelles	- Appui institutionnel - Développement de technologies appropriées d'agriculture et de gestion des ressources naturelles	- ISRA - CID - ISRA	- BM - CID	- ONGs	- ISRA - OP
* Programme de Gestion des Eaux de la zone Sud	- Construction d'ouvrages hydro-agricole - Formation - Vulgarisation - Appui institutionnel	Unité de Gestion Ziguinchor	- Senagrosol - Cabinet M. Wade - IREF, IRA - FED/PMR	- ONGs	- CIVG
* Développement de l'Entreprise Agricole dans la Région de Kaolack	- Formation et assistance technique - Promotion de la femme - Vulgarisation de technologies de gestion des Ressources Naturelles - Crédit - Réalisation d'infrastructures et équipements	- Africare Unité de gestion Kaolack	- Africare - MA - M. WADE - IREF, IRA - ISRA - CNCAS - ACEP - ONG	- EBA	- Membre des EBA - Paysans des villages voisins du projet
* Programme de Gestion Communautaire des Ressources Naturelles	- Appui aux Communautés Rurales - Identification des politiques - Suivi de l'environnement	- Unité de Gestion du Projet Dakar	- Ministère de l'Environnement - Ministère Intérieur - Décentralisation - SECID - CSE - Ministère Agriculture - ONG - Corps de la paix	- Communautés Rurales - Comités de gestion - Sous comités	- Associations villageoises

**3.1.3 Equipe Objectif généraux et d'opportunité**

Tableau n° 3 : Chaîne de clients de l'équipe Objectif généraux et d'opportunité

Activités	Services offerts	Points de contact pour le service	Partenaires	Clients Intermédiaires	Clients finaux
Programme d'appui aux ONG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement d'activités diversifiées et intégrés initiées par les organisations de base</li> <li>- Appui institutionnel aux ONG</li> <li>- Appui aux Consortia d'ONG</li> </ul>	Unité d'appui aux ONG CAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère de la femme, de l'enfant et de la famille</li> <li>- Congad</li> <li>- Fongs</li> <li>- CNCR</li> <li>- New Transcency Fondation</li> <li>- MEFP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ONGs</li> <li>- New Transcency Fondation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Population à la base</li> <li>- Groupement villageois</li> <li>- ONG de développement</li> <li>- Association paysanne</li> </ul>
Programme d'Assistance au développement des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations de longue durée</li> <li>- Formations techniques</li> <li>- Séminaires, conférences et ateliers</li> <li>- Stages de courte durée</li> <li>- Voyages d'études</li> </ul>	Projet d'assistance et de développement des ressources humaines CAT	Ministère de la modernisation Bureau des bourses		<ul style="list-style-type: none"> <li>Agents des ministères (agriculture, Santé, etc.)</li> <li>Agents ONG</li> <li>Agents secteur privé</li> </ul>
Appui-conseil aux autres équipes	- Développement des ressources humaines	CAT		SOT 1 SOT 2	Agents de l'administration
Appui au Programme	Appui à la démocratie et à la bonne gouvernance				

### 3.2 L'analyse de la chaîne des clients

Les points de contact des différentes catégories de clients finaux sont en général les organisations de base et des comités de gestion mis en place pour la prise en charge des activités. Ces comités ou organisations existent au niveau des villages, mais sont également regroupés à des échelons plus élevés. On peut notamment citer les Fédérations de groupements de producteurs, les comités de santé. Pour la plupart des moyens de mesure de la satisfaction des clients il est souvent plus aisé de procéder aux mesures de la satisfaction des clients en rapport direct avec les clients intermédiaires.

A cet effet, l'analyse des liens et interfaces entre les différents types de clients, les partenaires et l'USAID (voir tableau ci-dessus sur les liens entre les clients) permet de mieux prendre en compte la satisfaction des clients par rapport aux services qui sont offerts. Selon le canal que le service emprunte pour satisfaire le client, la nature des relations entre les Organisations Paysannes (OP), les ONG et les clients à la base doit être examinée.

Par exemple, du fait de l'influence des leaders d'opinion sur les comportements et attitudes favorables à l'engagement des clients, leurs relations avec les acteurs de la chaîne seront particulièrement considérées.

Il en est de même des femmes qui sont cooptées uniquement pour répondre aux exigences de ceux qui financent les projets, cependant dans la prise de décision ou dans la gestion, leur participation est peu effective. Le CSP analyse les modalités d'implication des femmes dans les activités. Pour les jeunes, dont la formation et l'implication dans les activités doivent être examinées.

## IV. DOMAINES A AMELIORER

L'application du concept de client requiert non seulement un changement de valeurs, d'attitudes et de comportements de la part de l'ensemble des acteurs mais aussi une capacité de discernement de la qualité et de l'adéquation du produit proposé avec le besoin ressenti par la clientèle de base. Ceci représente, à l'évidence, un des enjeux majeurs de l'USAID/Sénégal dans ses rapports avec ses clients. Pour ces deniers, il est nécessaire d'apporter des améliorations dans la nouvelle dynamique relationnelle avec l'USAID pour réunir les meilleures conditions de satisfaction des sur les services offerts. A cet égard les principaux domaines d'amélioration ciblés portent sur :

### 4.1 **le changement d'attitudes et de comportements**

- USAID : renforcer les possibilités de négociation des partenaires et clients en fonction des principes et règles du pays hôte ; transparence des objectifs de l'aide des Etats Unis au Sénégal ; assouplissement des procédures administratives et financières ;

- Partenaires : Respect des engagements et adoption des principes du travail axé sur la satisfaction des clients ;

- Clients à la base : développement des capacités de discernement de la qualité et de l'adéquation du produit proposé et le besoin ressenti par la clientèle de base ; transparence soulignée par la clientèle de base du Projet d'Appui à propos de leurs relations avec les ONG

intermédiaires. L'idée de raisonner en termes de clients exige une certaine qualité de service et un devoir de rendre compte de la part de ceux qui fournissent les services ; elle constitue une rupture avec les comportements attentistes des clients.

#### **4.2 la Formation**

Pour apprécier et mesurer la qualité des services qui leur sont offerts, il est nécessaire que les clients aient un certain niveau de formation en gestion et sur les aspects techniques, mais qu'ils soient aussi mieux organisés. Dans ces conditions un transfert de compétences devrait s'opérer, à travers une formation appropriée des clients, pour une plus grande autonomie d'action et une pérennisation des activités.

Par ailleurs et dans la mesure où les clients à la base ne sont pas toujours demandeurs de services, des actions de formation et d'animation sont nécessaires, afin qu'ils puissent mieux jouer leur rôle dans la définition des normes de la qualité des services et utiliser les moyens de recours s'ils ne sont pas satisfaits. Une information juridique sur les responsabilités de chaque partie qui s'engage est nécessaire. Dans la conduite proprement dite des activités, la connaissance du cadre juridique en vigueur reste à parfaire et participe de la bonne mise en oeuvre du CSP.

#### **4.3 Conception des activités à partir des priorités définies par les structures de base**

Pour garantir une durabilité et une pérennité des actions, la plupart des partenaires et clients estiment qu'il est nécessaire de partir des priorités définies par les structures associative de base en collaboration avec les services techniques décentralisés pour concevoir les activités. Il s'agit, en d'autres termes, de promouvoir la planification à la base, une dynamique de gestion collective et une évaluation des activités en utilisant les outils et techniques du Diagnostic Participatif (DP).

#### **4.4 Appui dans une perspective à long terme**

Selon les représentants des structures organisationnelles de base, l'appui devra comporter des objectifs à long terme pour s'inscrire dans l'optique d'une construction de base d'un développement durable. Par ailleurs un système de cessation des activités doit être trouvé quand toutes les conditions ne sont pas réunies. Pour la fin de chaque activité, des procédures de rétrocession des fonds aux clients à la base doivent être négociées.

## V. PRINCIPES ET NORMES DU CSP DE L'USAID/SENEGAL

### 5.1 Principes

- ⇒ respect des priorités définies par la clientèle de base : ce principe jette les bases de la durabilité et de la pérennité d'une activité. Il favorise la collaboration des clients à la prise en charge des actions.
- ⇒ Engagement que les clients à la base seront au centre de tout le processus de mise en oeuvre des activités : l'USAID travaillera en tenant compte de leurs perceptions, de leur logique et de leur compréhension. Les responsabilités sont partagées tout au long du processus depuis le diagnostic jusqu'aux résultats. Le partage découle bien évidemment de la négociation.
- ⇒ Négociation des différentes modalités de mise en oeuvre des actions avec les clients (intermédiaires surtout), avec un engagement écrit sur le respect des responsabilités de chaque partie. Cette négociation inclura l'apport de chaque partie, les mécanismes de gestion de l'activité et la mise en place d'une structure de cogestion, les nécessaires ajustements repérés en cours d'exécution, les modalités du retrait progressif de l'organisme d'appui.
- ⇒ Reconnaissance des savoir et savoir-faire des différents partenaires et développement des capacités institutionnelles et de gestion des clients à travers une formation appropriée. Cet apprentissage s'appuie sur une bonne connaissance des conditions des clients ou partenaires concernés. A cet effet l'ensemble des membres des équipes USAID et partenaires doit effectuer un séjour dans le milieu concerné (quartier, village, lieux de travail...).
- ⇒ Renforcement des mécanismes de gouvernance locale par l'appui à l'organisation des clients, la mise à disposition des informations nécessaires pour de meilleures choix et décisions, la mise en place de moyens pour la communication de leurs besoins et de leur satisfaction.
- ⇒ Les équipes utiliseront une diversité de points d'observation et de sources de mesures de la satisfaction des clients. Elles utiliseront à cet effet la triangulation qui stimule la participation et garantit la fiabilité de l'information.

### 5.2 Normes clé

Elles constituent ici les moyens d'évaluation du respect des principes par les différents acteurs. En plus des normes clé de service clientèle, telles que la fiabilité, le manque de réserve, la courtoisie, l'assurance et la communion de sentiments de la part des Equipes, le CSP doit intégrer les normes suivantes :

- ⇒ Engagement et responsabilisation des clients : obtention de l'engagement formel (financier, moral ou lié à un changement de comportement ou d'attitude) des clients intermédiaires par leur responsabilisation dans la conduite des activités. Cet

engagement leur permettra d'être conscient du prix qu'ils ont payé et d'être plus exigeant par rapport à la qualité des services qui leur sont procurés.

- ⇒ Existence d'un cadre juridico-légal et institutionnel qui définit les différentes responsabilités et les conditions de rétrocession de certains types de financement, ce document doit être disponible au démarrage de toute activité.
- ⇒ Fiabilité des données : le dispositif de suivi sera organisé sur le principe d'une bonne connaissance de la clientèle, à travers un système de gestion, de suivi et de contrôle de la qualité des services offerts. Cette connaissance doit être relativement précise et progressive en rapport avec l'évolution des attitudes, comportements, motivations, attentes et besoins de chaque type de client. Elle est établie à travers des sondages, des enquêtes formelles ou informelles sur les clients.
- ⇒ Existence d'un système communication avec les clients : un système de communication sera mis en place avec des séances régulières d'écoute et d'échange sur les améliorations à apporter dans la conduite des activités. Dans le cadre de ce système les équipes s'engagent à répondre promptement aux requêtes des clients et des partenaires.
- ⇒ Mise à disposition à temps des fonds allouées aux différentes activités et paiement des fournisseurs dans de brefs délais.
- ⇒ Existence d'un plan basé sur les besoins et la satisfaction des clients : diagnostic stratégique avant la mise en oeuvre de toute action. Ce diagnostic devrait permettre en même temps d'apprécier les moyens dont disposent les clients et quels sont leurs capacités d'action, de quels appuis ils ont besoin et comment ils vont mener les différentes activités selon leurs priorités.
- ⇒ Validation par les populations : les enquêtes sur la qualité des services devront être validées par les clients à la base, avant leur diffusion.

## VI. Comment mesurer et suivre la satisfaction des clients?

### 6.1 Modalités de prise en compte de la satisfaction des clients durant les étapes de mise en œuvre des activités

#### Étape de Diagnostic des besoins des clients

Cette étape concernera surtout les nouveaux services à offrir aux clients et partenaires. Dans sa mise en œuvre, les équipes veilleront à privilégier le diagnostic participatif, afin de s'assurer que les préoccupations des clients et les conditions de leur satisfaction sont prises en compte. Pendant cette phase, les besoins doivent émaner des clients et les restitutions à faire accorderont une grande importance à leur participation effective.

La démarche méthodologique s'appuiera donc sur :

#### ⇒ **la collecte et l'analyse des informations :**

Elle est réalisée en rapport avec les clients à travers des interview semi-structurées, enquêtes d'opinions, des séances de mise en commun pour vérifier la fiabilité de l'information collectée et les besoins complémentaires d'informations.

#### ⇒ **la restitution :**

Elle permet de compléter les informations collectées et de confirmer la fiabilité des informations par une validation par ceux qui les ont produites;

Les outils disponibles pour la mise en application de ceete démarche porternt sur :

- le Diagnostic participatif de la situation
- la Méthodes Active de Recherche Participative
- la Planification par objectif

Les facilitateurs des différentes équipes veilleront à ce que cette étape soit conduite en rapport avec les clients à la base et faire de cette exigence un indicateur de performance des clients intermédiaires, voire des partenaires.

Toute la démarche fait référence également à la communication entre les acteurs. C'est ce dialogue et ces consultations qui permettront de comprendre les mentalités des uns des autres et de concevoir les actions en fonction des attitudes, des besoins ressentis et des capacités des différents acteurs.

#### Planification :

La réalisation de cette étape, basée sur différentes méthodes comme la MARP, le DP ainsi que les tableaux de planification avec questions clé (*quoi? qui? comment? où? quand? avec qui? avec quoi ?*), sera faite par une équipe composée de représentants des diverses parties prenantes. La démarche méthodologique consistera à conduire :

=> **une session de priorisation** : la session de priorisation est un atelier au cours duquel les principaux concernés (la clientèle de base) analysent à nouveau, avec l'appui des acteurs externes, leurs problèmes et procèdent à une classification par ordre de priorité. Les décisions sur la mise en oeuvre des solutions sont prises à partir de discussions sur ce qui est techniquement faisable et socialement acceptable.

⇒ **une session de détermination des ressources et des mécanismes pour** :

- identifier et de procéder à une évaluation des ressources (humaines, matérielles et financières) nécessaires à l'exécution, au suivi et à l'évaluation des actions, notamment : celles internes disponibles, et pouvant être prises en charge par la clientèle de base; celles devant être apportées par les autres acteurs impliqués dans le processus;

- repérer, éventuellement, d'autres acteurs pouvant contribuer à la réussite des actions futures.

- procéder à des négociations sur le dispositif à mettre en place, ses mécanismes de fonctionnement, les rôles et responsabilités du principal fournisseur de services, de ses partenaires et des clients.

=> **une session de délimitation des périodes** :

Elle doit s'attacher à fixer, sur une base consensuelle une durée précise pour les actions planifiées en donnant un contenu aux notions de court, moyen terme et long termes. Les équipes veilleront à ce que la mise en oeuvre de ce processus tienne compte de la nécessité d'une mesure des résultats en permettant de :

- programmer les actions dans le temps (Plan d'action ou de travail)
- estimer les moments opportuns pour la mesure des indicateurs de résultats
- planifier le retrait progressif de l'appui financier ou technique

Réalisée, à partir des besoins identifiés lors du diagnostic, des possibilités et contraintes de chaque acteur (ressources humaines, matérielles et financières), la planification doit être basée sur :

=> **une approche itérative** :

L'approche itérative permet une analyse continue en cours d'exécution des actions et garantit l'interaction entre réflexion et action.

=> **respect des priorités définies par la clientèle de base** :

Ce principe est une des conditions de la durabilité et de la pérennité d'une activité. Il permet une prise en charge des actions par les principaux concernés.

=> **négociation** :

- sur l'apport de chaque partie
- sur les mécanismes de gestion du projet et la mise en place d'une structure de cogestion
- sur les nécessaires ajustements repérés en cours d'exécution
- des modalités du retrait progressif de l'organisme d'appui

=> **partage des responsabilités :**

Les responsabilités sont partagées tout au long du processus, depuis le diagnostic jusqu'aux résultats. Le partage découle bien évidemment de la négociation.

=> **la formation des populations :**

Tout en prenant en compte les savoir et techniques des populations, une formation dans un ou plusieurs domaines peut s'avérer nécessaires pour l'exécution des tâches.

=> **la validation par les populations :**

Le document de planification doit nécessairement être présentée aux populations, dans le cadre d'une assemblée de toutes les composantes, pour être validé.

**Exécution, Suivi / évaluation :**

Ces deux étapes qui vont de paire, concernent l'ensemble des activités actuellement en cours d'exécution.. Elles s'appuieront désormais sur la **participation locale** ou responsabilisation entière des clients, celle-ci étant une condition majeure pour assurer les conditions de satisfaction des clients.

Les autres acteurs devraient intervenir en assurant un **appui-conseil** ou des **prestations de service** pour renforcer les compétences de ceux qui sont responsables des actions dans des domaines comme la réalisation d'ouvrages ou d'études, la gestion, l'information sur certaines technologies et sur des connaissances particulières. Dans des programmes aussi spécifiques que la planification familiale ou la protection de l'environnement, des campagnes de sensibilisation doivent être menées afin de susciter des changements de comportements chez les populations à la base.

Les équipes USAID devraient procéder à une concertation avec les différents clients de manière à fixer avec eux des visites de terrain et les réunions.

Dans le cadre de cette démarche des outils de communications appropriés doivent être utilisés dans les lieux où on note des affluences de populations afin de recueillir les opinions sur le niveau de satisfaction des clients sur les activités entreprises et les résultats obtenus.

Dans des programmes aussi spécifiques que la planification familiale ou la protection de l'environnement, des campagnes doivent être menées afin de susciter des réactions des populations à la base sur les activités conduites.

**Pour consolider les résultats obtenus au niveau des des services offerts, un système de monitoring (plan de suivi)** avec des indicateurs définis en rapport avec les populations à la base, devrait être élaboré : le monitoring est fait par une équipe composée de représentants des divers acteurs. Il permet de collecter et d'analyser des données primaires, puis de procéder à une comparaison résultats/objectifs grâce aux indicateurs d'étapes. Le monitoring implique une participation de tous les acteurs concernés par une activité de développement et constitue.

Ce sont les clients qui sont les mieux placés pour apprécier les résultats des actions qui sont menées et la satisfaction que cela leur a apporté. Le plus important dans cette phase est que les clients puissent faire des choix et vérifier/mesurer le degré de satisfaction à travers les services qui ont été octroyés. Il est, dans ces conditions, nécessaire de s'assurer que les informations fournies dans le système de suivi, sont dans un format utilisable par les clients à la base. La production de documents en langues locales avec des images est donc importante dans le système d'information qui va être mis en place et qui servira les clients dans les prises de décision.

Plus que dans les autres étapes, les outils de communication seront utilisés pour faire le lien entre les clients et les autres acteurs et pour voir l'évolution des perceptions et des comportements des populations à la base.

Dans la pratique et selon les équipes il sera utilisé les différents outils suivants :

## Équipe Objectif stratégique n° 1

<i>ACTIVITES CONDUITES ET SERVICES OFFERTS</i>	<i>MOYENS DE SUIVI ET DE MESURE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS</i>	<i>PERIODICITE</i>
<b>Soins de santé Maternelle et infantile :</b>  (Planification familiale ; Réhabilitation des cas de diarrhée ; Surveillance de la croissance ; Réhabilitation nutritionnelle ; Approvisionnement en produit contraceptif ; Dialogue politique et social ; IEC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherches opérationnelles prenant référence sur les données enquêtes démographiques et de santé réalisées durant la phase diagnostic</li> <li>- Etudes CAP en matière de PM et de PF</li> <li>- Réunions de coordination pour l'évaluation des contraintes et performances et pour le feed back sur la satisfaction</li> <li>- Revues conjointes pour l'évaluation des contraintes et performances et pour le feed back sur la satisfaction</li> </ul>	Sur le moyen terme  Tous les 18 mois  Par trimestre  Annuelle
<b>Maladies sexuellement transmissibles et SIDA :</b>  (Surveillance épidémiologique VIH ; Dépistage MST ; Approvisionnement en préservatif ; Dialogue politique et social ; IEC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquêtes de sondage organisée à partir des données du SIG à réaliser</li> <li>- Enquêtes KAP en matière de santé, y comprises des questions relatives au degré de satisfaction</li> <li>- Etudes spécifiques d'évaluation de la satisfaction des clients par rapport aux différents services offerts</li> </ul>	Tous les semestres  Tous 18 mois  Tous les 12 mois
<b>Appui institutionnel</b> (Formation des professionnels de la santé - Équipement des structures de santé - Budget d'appui)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions de coordination l'évaluation des contraintes et performances et pour le degré de satisfaction des partenaires</li> </ul>	tous les 6 mois

Tableau<sup>o</sup> 4 : moyens de me suivi et de mesure de la satisfaction des clients de OS1

## Équipe Objectif stratégique n° 2

<b>ACTIVITES ET SERVICES OFFERTS</b>	<b>MOYENS DE SUIVI ET DE MESURE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS</b>	<b>PERIODICITE</b>
<p><b>Développement de l'Entreprise Agricole dans la Région de Kaolack KAED</b></p> <p>(Formation et assistance technique ; Promotion de la femme ; Vulgarisation de technologies de gestion des Ressources Naturelles ; Crédit; Réalisation d'infrastructures et équipements)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Sondages d'opinions auprès des EBA pour l'évaluation de la prise en compte des besoins et le degré de satisfaction</li> <li>. Mesure indirectes de la satisfaction par celle :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- de l'accroissement des revenus des membres EBA</li> <li>- du niveau d'adhésion aux EBA</li> <li>- de la capacité de reproduction des activités</li> <li>- du niveau d'adoption des technologies diffusées</li> </ul> </li> </ul>	<p>Annuelle</p> <p>Au niveau toutes les EBA de 2 ans d'âge</p> <p>Au niveau toutes les EBA d'1 an d'âge</p> <p>Fin du fonds de roulement</p> <p>3 mois avant la fin du programme</p>
<p><b>PROJET DE GESTION DES EAUX EN ZONE SUD :</b></p> <p>(Construction d'ouvrages hydro-agricole ; Formation Vulgarisation ; Appui institutionnel)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Focus group atelier avec les CVG, CIVG pour le recueil direct du feed back sur les performances et la satisfaction</li> <li>. Exploitation des données d'enquêtes ménages (voir données 1996) spécifiques à la zone du PROGES avec des questions sur les services ayant procuré le plus de satisfaction</li> <li>. Mesure indirectes de la satisfaction par celle :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- du niveau de récupération des terres salées</li> <li>- du niveau d'augmentation des productions rizicoles</li> <li>- du niveau d'adhésion au processus de vulgarisation</li> </ul> </li> </ul>	<p>Annuelle</p> <p>Trois mois avant la fin du programme</p> <p>A la fin de chaque saison culturale</p>

<p><b>Recherche agricole basée sur la gestion des Ressources Naturelles NRBAR</b></p> <p>(Appui institutionnel ; Développement de technologies appropriées d'agriculture et de gestion des ressources naturelles)</p>	<p>. Recueil direct du feed back par des visites des sites d'application des technologies</p>	<p>Annuelle</p>
	<p>. Sondages d'opinions auprès des utilisateurs des technologies diffusées sur la performance de celles-ci et la satisfaction obtenue</p>	<p>Tous les 2 ans</p>
	<p>. . Mesure indirectes de la satisfaction par celle :</p> <p>- du niveau d'adoption des technologies</p>	<p>Tous les 18 mois</p>
	<p>- du niveau d'accroissement des productions et/ou des rendements dus à l'utilisation des technologies</p>	<p>Annuel</p>
	<p>. Entretien avec les responsables de l'ISRA sur :</p> <p>- le niveau d'appropriation du système de recherche mis en place</p>	<p>Par semestre</p>
	<p>. Entretien avec les chercheurs. Niveau de renforcement institutionnel et scientifique de l'ISRA</p>	<p>Annuel</p>

Tableau n° 5: moyens de me suivi et de mesure de la satisfaction des clients de OS1

<b>ACTIVITES ET SERVICES OFFERTS</b>	<b>MOYENS DE SUIVI ET DE MESURE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS</b>	<b>PERIODICITE</b>
<b>Programme d'Appui aux ONG :</b> - Financement d'activités diversifiées et intégrés initiées par les organisations de base ; Appui institutionnel aux ONG ; Appui aux Consortia d'ONG	- Etudes KAP avec des questions spécifiques sur le degré de performance des services et la satisfaction obtenue ; - Visites de terrain pour le recueil direct du niveau de satisfaction des clients - Réunions de concertation avec le contractant pour le feedback des clients  - Revues conjointes	Tous les 18 mois  Tous les trimestres  Tous les 45 jours  Annuelles
<b>Programme d'Assistance au développement des ressources humaines :</b>  (Formations de longue durée ; Formations techniques ; séminaires ; conférences et ateliers ; stages de courte durée ; voyages d'études)	Études d'évaluation sur un échantillon de la satisfaction des clients et des partenaires concernés (satisfaction par rapport au contenu ; à l'institution ; aux conditions offertes ; à la réintégration au Sénégal).	A la fin de chaque période de formation
<b>Appui-conseil aux autres équipes :</b> (Développement des ressources humaines)	Réunions inter-équipes	Mensuelle
<b>Appui au Programme :</b> Appui à la démocratie et à la bonne gouvernance	Revues conjointes	Annuelles

Tableau<sup>o</sup> 6: moyens de me suivi et de mesure de la satisfaction des clients de OS1

## 6.2 Moyens de mesure de la satisfaction des clients

Les divers moyens de mesure présentés dans les tableaux ci-dessus reposeront, selon les cas, sur les enquêtes informelles, les enquêtes participatives, les focus groupes. Elles permettent à chaque équipe de vérifier la satisfaction des clients et le respect des normes de qualité.

Le tableau ci-après en donne la méthode et les acteurs qui y seront impliqués.

Tableau° 7: moyens de suivi et de mesure de la satisfaction des clients :  
méthode et acteurs

<b>Moyens de mesure</b>	<b>Méthode</b>	<b>Acteurs concernés</b>
Enquêtes et sondages	Echantillonnage représentatif des clients de l'USAID ;	Clients Membres des équipes Partenaires
Réunion de groupe Séances d'écoute et d'échange	Visites de suivi, avec un guide sur la satisfaction des clients Focus groupes avec les hommes, les femmes, les jeunes	Ceux qui bénéficient directement des actions : comités de gestion pour la santé, Entreprises agricoles, Comités villageois et intervillageois
Enquêtes participatives	Diagrammes de flux, ateliers paysans, les classements par priorité, axée sur les services et leur qualité	Ceux qui sont responsables de l'activité
Comités conjoints	Echange et expression de tous les acteurs sur leur niveau de satisfaction et sur les mesures à prendre pour une amélioration	Clients et partenaires impliqués dans la mise en œuvre de l'activité
Examen de la correspondance et des rapports	grille d'analyse du niveau de satisfaction des clients	Clients intermédiaires
Visites des réalisations de terrain	Guide d'entretien sur la satisfaction des clients Focus groupes Interview semi-structurées	Clients finaux

Ces moyens de vérification tiendront compte des étapes de mise en œuvre des activités (conception, planification, exécution, suivi/évaluation) pour chaque équipe.

Dans la collecte des informations sur les clients et la qualité des services, la démarche itérative (accès progressif à une information plus fouillée et plus précise grâce à un va-et-vient entre collecte et analyse) peut être développée ainsi que l'interdisciplinarité, qui facilite la communication entre les membres de l'équipe pluridisciplinaire et permet de mesurer de façon complémentaire la satisfaction des clients.

## VII. Mécanismes de suivi et de transmission des feed back

Dans cette panoplie de moyens de recueil des informations sur les clients, plusieurs choix sont possibles en fonction des coûts et des besoins en informations sur les clients.

Des moyens de circulation des informations tels que les rapports, les discussions lors des visites, les rencontres systématiques entre les différents acteurs permet de établir le feed-back sur la satisfaction des clients.

Le feed-back va permettre d'établir de manière systématique, des liens entre l'USAID et ses clients, mais, suppose un bon système de communication.

Ces informations seront traitées et communiquées aux personnes chargées des prises de décision sur l'amélioration des services.

Le suivi systématique des clients et de leur satisfaction se fera à travers chaque équipe qui désignera à cet effet et en son sein un **Facilitateur CSP**. Celui-ci organisera, en rapport avec les clients intermédiaires ou partenaires, un dispositif de suivi périodique et régulier de la satisfaction des clients au travers notamment des enquêtes de sondage. Ce dispositif doit fonctionner en rapport avec l'existence de la commission CSP désignée au sein du CCPP et se réunira tous les trimestres pour voir le niveau de prise en compte de la satisfaction des clients.

Les clients doivent également pouvoir rendre compte directement de leur niveau de satisfaction, à travers le contact des personnes désignées pour le suivi du CSP. Ces contacts seront facilités par la mise en place d'un système d'informations au service du système de décision.

Pour assurer ce système le CSP prévoit des moyens et outils pour le suivi des clients :

- équipement informatique
- établissement des bases de données
- fichiers service et clients
- système de communication

## VIII. Procédures de diffusion du plan de service à la clientèle

Les procédures de diffusion du Plan de services comporteront les étapes suivantes :

- le recueil des avis des uns et des autres et l'examen des possibilités de constitution et d'utilisation d'un système d'information sur les clients et leur niveau de satisfaction. Il faudra veiller à faire preuve de beaucoup de créativité afin de rendre ce système d'information utilisable par l'ensemble des partenaires et clients impliqués dans la prise de décision. Cela suppose la mise en place d'outils qui peuvent être utilisés par les clients à la base, et qui feront donc largement appel à la transcription en langues locales et en images.

Des mécanismes appropriés de communication devront permettre, en procédant notamment à une diffusion large de l'outil, de traduire dans les faits la volonté de changement exprimée de part et d'autre.

Dans le processus d'utilisation du CSP, le système de gestion et de suivi de l'information, présenté plus haut permettra de collecter, de sélectionner, de codifier et de restituer les différentes données sur les clients et sur leur satisfaction. Il s'agira aussi par le suivi évaluation continue du Plan de service de permettre de mesurer si les activités figurant dans le plan sont toujours celles qui garantissent une satisfaction des besoins des clients à la base et de voir une évolution des modules prévus en fonction de l'évolution des visions et des comportements des clients à la base. L'information que la révision permanente du CSP va fournir servira à affiner la mise en oeuvre des activités et les modules du plan lui même.