

## Élaboration de la Stratégie de l'USAID/Sénégal pour les années 1998 à 2005

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

L'USAID/Sénégal est actuellement en train de préparer l'élaboration de sa prochaine stratégie qui va durer de 1998 à l'an 2005. L'objet du présent document est d'exposer plusieurs principes selon lesquels l'USAID/Sénégal va fonctionner pendant l'élaboration de cette stratégie, et la méthodologie qui sera utilisée. Reconnaissant qu'elle aura besoin de l'assistance et de la coopération de tous ses partenaires et clients, l'USAID souhaite être le plus informatif possible dès le départ.

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

#### 1. Stratégie impulsée par les Sénégalais

Cette stratégie doit répondre à la vision et aux demandes exprimées par les Sénégalais et à la situation du Sénégal. En tant que telle, cette stratégie doit capter les demandes de toutes les couches de la société sénégalaise.

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

L'USAID/Sénégal aura des ressources limitées et ne pourra pas tout faire partout. Ainsi, elle aura à focaliser et à concentrer ses ressources dans les domaines les plus importants pour les E.U. et qui cadrent avec la vision sénégalaise susmentionnée. L'idée d'avantage comparatif sera très importante.

#### 3. Coordination

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

#### 4. Enseignements tirés

Trop souvent, nous n'avons pas tiré des leçons de nos erreurs du passé ou même de nos succès. Une attention particulière sera portée à ces leçons pour aider à développer une stratégie plus efficace.

#### 5. Partenariat

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

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

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

#### 7. Durabilité

L'un des concepts clés sera celui de durabilité. Les résultats seront-ils durables après le départ du bailleur de fonds?

#### 8. Engagement

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

#### 9. Changement de Paradigmes

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

#### 10. Stratégie finale (???)

On a demandé à l'USAID/Sénégal d'indiquer la date d'achèvement de ses interventions au Sénégal. L'USAID/Sénégal a déclaré qu'elle pense pouvoir quitter le Sénégal en l'an 2005, dans dix ans. Bien qu'aussi bien l'idée que la date méritent une discussion très approfondie, le raisonnement préliminaire suivant est à la base du choix de cette date. Tout d'abord, durant les cinq prochaines années, le Sénégal aura une réelle opportunité de

prendre en charge son développement et d'avoir une reprise économique. Ceci implique des changements continus de politique, une libéralisation soutenue et des idées visionnaires. Diverses forces sont en train de se réunir pour y arriver, à condition qu'il y existe une volonté politique. Et il est certain que les statistiques démographiques l'imposent. S'il y a reprise, le besoin d'assistance par les bailleurs de fonds va changer de manière spectaculaire. De plus, il y aura l'opportunité de créer d'autres institutions (telles que des fondations) qui seront en mesure d'aider au développement soutenu du Sénégal sur une base plus permanente.

Ensuite, si le Sénégal n'arrive pas à saisir les opportunités qui lui sont offertes sur la période des cinq prochaines années, il pourrait tout simplement être trop tard. Ainsi, l'on pourrait sérieusement s'interroger sur l'efficacité de continuer à fournir une quelconque forme d'assistance au développement autre que l'assistance humanitaire occasionnelle.

A la lumière de ce scénario, la stratégie devra définir des moyens pour mieux aider le Sénégal à mettre en place des structures qui lui permettront de prendre en charge son propre développement de façon permanente. (cf. mes brèves réflexions ci-jointes).

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

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

En utilisant une diversité de méthodes, l'USAID/Sénégal travaillera à apprendre comment les Sénégalais perçoivent l'avenir du Sénégal - ce qu'ils veulent pour eux-mêmes et pour leurs enfants. Son Directeur mettra sur pied une "Équipe d'Excellence" composée de penseurs sénégalais issus de divers domaines pour contribuer à ces réflexions. Dans le cadre des activités de célébration de son 35ème Anniversaire, l'USAID/Sénégal va parrainer un concours théâtral pour les jeunes sur le thème "Le Sénégal en l'An 2000." Parallèlement, il y aura des consultations sur l'avenir du Sénégal aux niveaux de certains villages et communautés rurales et des régions. Sur la base de ces consultations, des groupes de réflexion seront formés autour de divers sujets tels que la croissance démographique, l'environnement, l'emploi, les jeunes, le développement du secteur privé, etc.

## 2. Études rétrospectives

L'USAID/Sénégal est en train d'entreprendre une série d'études rétrospectives pour tirer des enseignements de ses efforts passés. Deux de ces études sont à présent achevées: un "historique" général de l'USAID/Sénégal et une étude d'impact de ses efforts de formation à long terme. Deux autres études dans les domaines de l'agriculture et de la santé sont en train d'être planifiées.

## 3. Autres Études

Au besoin, l'USAID entreprendra aussi une série d'études supplémentaires. Des domaines tels que le secteur privé, l'environnement macro-économique et l'environnement légal et juridique pourraient être l'objet de telles études. Ces études seront conçues de manière à prendre en compte des travaux déjà disponibles auprès de sources aussi variées que possible.

## 4. Consultations avec les Bailleurs de Fonds

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

## 5. Séminaires/Ateliers

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

Sénégal  
Un Scénario de Développement Futur  
*Réflexions personnelles*

de

*Anne M. Williams, Directeur USAID/Sénégal*

Où sera le Sénégal dans les années 2000, 2005, 2015 ou 2025? C'est la question à laquelle tous les Sénégalais doivent réfléchir aujourd'hui. Je crois fermement que le Sénégal a aujourd'hui la capacité de prendre des décisions et d'entreprendre des actions qui façonneront les réponses à cette question - pour le meilleur ou pour le pire. Cette brève analyse constitue le début de mes réflexions sur ce sujet. Elle vise à provoquer et stimuler le débat - et en fin de compte l'action - mais non à fournir des réponses.

Les problèmes démographiques déterminent une bonne partie de mes présentes réflexions.

**FAIT:** Dans le meilleur des cas, les 8 millions de personnes qui composent la population du Sénégal vont doubler dans 20 ans.

**FAIT:** 50% de ces 8 millions de personnes sont aujourd'hui âgés de moins de 20 ans. Cette situation ne changera pas pendant très longtemps.

**FAIT:** Dans 20 ans, ces 8 millions de personnes au moins vivront dans les zones urbaines, dont les 5 millions à Dakar et ses environs.

**FAIT:** Dans 20 ans le Sénégal devra importer 50% de ses besoins céréaliers pour nourrir sa population.

**FAIT:** Le taux de chômage actuel (35% dans les zones urbaines) ne changera pas et pourrait augmenter si le secteur privé n'est pas restructuré.

**FAIT:** La situation environnementale ne s'améliorera pas dans les conditions actuelles. La dégradation des sols et le déboisement continueront si des efforts sérieux ne sont pas faits pour renverser la tendance.

Les implications pour l'éducation, la santé et les autres services sociaux sont bouleversantes. Les implications pour la stabilité politique sont également importantes. A mon avis, la situation renvoie à une seule expression:

### Emplois pour les Jeunes

D'où proviendront ces emplois? Du secteur privé? Quel secteur privé? Où? Comment? Le Gouvernement du Sénégal a dit que le secteur privé sera "le moteur de la croissance." Mais ni le Gouvernement du Sénégal ni le secteur privé lui-même n'ont réellement examiné comment ceci pourra se produire en termes de fourniture concrète d'emplois. Il a été envisagé que l'agriculture et les autres ressources naturelles seraient la principale source de ces emplois et, par conséquent, de la croissance. Cependant, la réalité est que sans un important renversement du processus actuel de dégradation de l'environnement, tel ne pourra pas être le cas. Mais même si un tel renversement du processus s'opérait, avec une population urbaine de plus de 8 millions de personnes, il faudra trouver une autre source d'emplois dans le secteur privé.

Le Gouvernement du Sénégal a considéré le secteur de l'exportation comme une autre source pour de tels emplois. Exportations de quoi? De produits agricoles? Là encore, ces produits sont limités en tant que source de croissance à long terme. Le Sénégal peut-il considérer la voie traditionnelle qui part de l'agriculture aux services en passant par l'industrie? Je ne le crois pas. Avant même d'avoir fini de développer cette voie, l'économie et les marchés mondiaux auront complètement dépassé ceux du Sénégal.

Quelle voie le Sénégal pourrait-il alors suivre? Je crois que le Sénégal doit effectuer un bond radical dans le futur - et développer une base économique liée à ce futur. Je ne peux pas dire ce que cela devrait être. Je sais seulement que la position du Sénégal en tant que porte de l'Afrique de l'Ouest est importante, et que le Sénégal doit se placer au premier rang de choses telles que la grande autoroute de l'électronique, le génie génétique, l'intégration régionale etc. Le Sénégal a déjà le potentiel humain pour effectuer ce bond, mais en a-t-il la vision ou la volonté?

## Développement Durable Comment?

Réflexions de Anne M. Williams  
(suite)

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

### Enseignements tirés

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

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

### *Un Fonds de Développement capitalisé*

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

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

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

# **ELABORATION DE LA NOUVELLE STRATEGIE**

**Reflexions personnelles**  
**de**  
**Anne M. Williams**  
**(suite)**

Au moment où nous entrons dans une phase de réduction de notre personnel et d'utilisation de nouvelles méthodes de travail, je me demande si nous pouvons nous permettre d'entretenir les "grands projets" que nous avons actuellement. D'autre part, pouvons-nous continuer à passer des contrats d'assistance technique tels que nous les concevons actuellement? Je pense que cela n'est pas possible et que nous devons réfléchir à différentes modalités, différentes conditions et différents types d'activités. Dans cet ordre d'idée, je lance, au hasard, un certain nombre d'idées que j'ai commencé à développer. Toutes méritent d'être approfondies et amplement discutées.

**1. Compétition:** Devrions-nous avoir un processus beaucoup plus concurrentiel pour la sélection de nos activités? Devrions nous cesser de décider à l'avance avec qui travailler, et passer à un processus par lequel nos partenaires seraient choisis chaque année sur la base de la concurrence? Par exemple, nous pourrions publier un document présentant nos résultats convenus et ensuite demander à nos partenaires de soumettre des propositions pour la mise en oeuvre des activités convenues pour l'atteinte desdits résultats. Les meilleures propositions bénéficieraient de subventions pour la période spécifiée (c-à-d 1-3 ans). Le financement annuel serait basé sur l'atteinte des résultats.

**2. Contributions:** L'une des causes de non-durabilité des projets de développement est le manque "d'appropriation" ou d'engagement réel de la part des bénéficiaires. Ceci est souvent dû au fait que le projet leur est "donné" et qu'ils ne doivent fournir qu'un très faible investissement propre. Ainsi, je recommande maintenant qu'aucune activité ne soit acceptée sans une contribution de 50% fournie à l'avance par les bénéficiaires. J'aimerais aussi promouvoir des activités aux coûts remboursables, avec spécification des coûts qui seraient remboursés.

**3. Assistance technique:** L'ère de l'assistance technique à long terme est révolue et devrait être révolue au Sénégal. L'assistance technique à long terme ne favorise pas le transfert

optimale des compétences dont les Sénégalais disposent déjà. Cependant, il s'agit plutôt de compétences plus spécialisées que les Sénégalais ont besoin d'acquérir ou d'utiliser pour des besoins spécifiques. L'assistance technique à court terme, en une seule fois ou en séries bien planifiées, (voir RAPID ou Abt, Assoc.) est très appropriée et fort utile. Par conséquent, je propose que nous ne financions plus d'assistance technique à long terme, et que nous concevions nos activités suivant des besoins à court terme appropriés.

**4. Rôle de l'Etat :** Au moment où l'Etat est en train de se désengager du secteur productif, et au moment où son rôle diminue et devient plus décentralisé, il nous faut examiner comment nous devrions continuer à travailler avec lui. Devrions-nous nous tourner davantage vers la communauté des ONG, les GIE et autres associations, ou vers le secteur privé pour mener des projets d'investissement? Devrions-nous travailler uniquement avec les structures gouvernementales régionales et locales? Devrions-nous limiter notre assistance au gouvernement central au dialogue sur les politiques ou aux questions "nationales"?

**5. Rôle des Intermédiaires :** Quelles relations devrions-nous continuer à entretenir avec la communauté des ONG? Celles-ci font l'objet de plaintes fréquentes selon lesquelles elles gaspillent l'argent. Devrions-nous limiter notre financement à celles qui fonctionnent avec des "coûts administratifs bas"? à celles qui ont donné la preuve de leur efficacité? Devrions-nous aller directement vers les "bénéficiaires"? Comment un tel processus serait-il géré?

**6. Montants des Financements :** Le problème est-il véritablement un problème de financement? Devrions-nous dépenser tant d'argent dans un pays où il existe déjà de nombreuses ressources non exploitées et/ou mal placées? Devrions-nous consacrer nos ressources annuelles uniquement aux financements de "démarrage"? Devrions-nous nous limiter à un rôle de catalyseur -- en visant uniquement des activités dans lesquelles nos financements impulseraient véritablement l'action et l'investissement?

**7. Limites aux Activités :** L'un des principaux facteurs d'aggravation de ce que j'appelle le "syndrome de dépendance" est le fait que les activités ne se "terminent" jamais. Ainsi, les gens deviennent dépendants vis-à-vis des contributions des bailleurs de fonds, que ce soit les fonctionnaires de l'Etat ou les bénéficiaires. Pour cette raison, aucune activité ne devrait dépasser trois ans. De plus, il ne devrait y avoir aucune prolongation ou activité-relais. Il reviendrait aux bénéficiaires de poursuivre eux-mêmes l'activité. Les bailleurs de fonds devraient alors s'entendre pour ne fournir aucun financement-

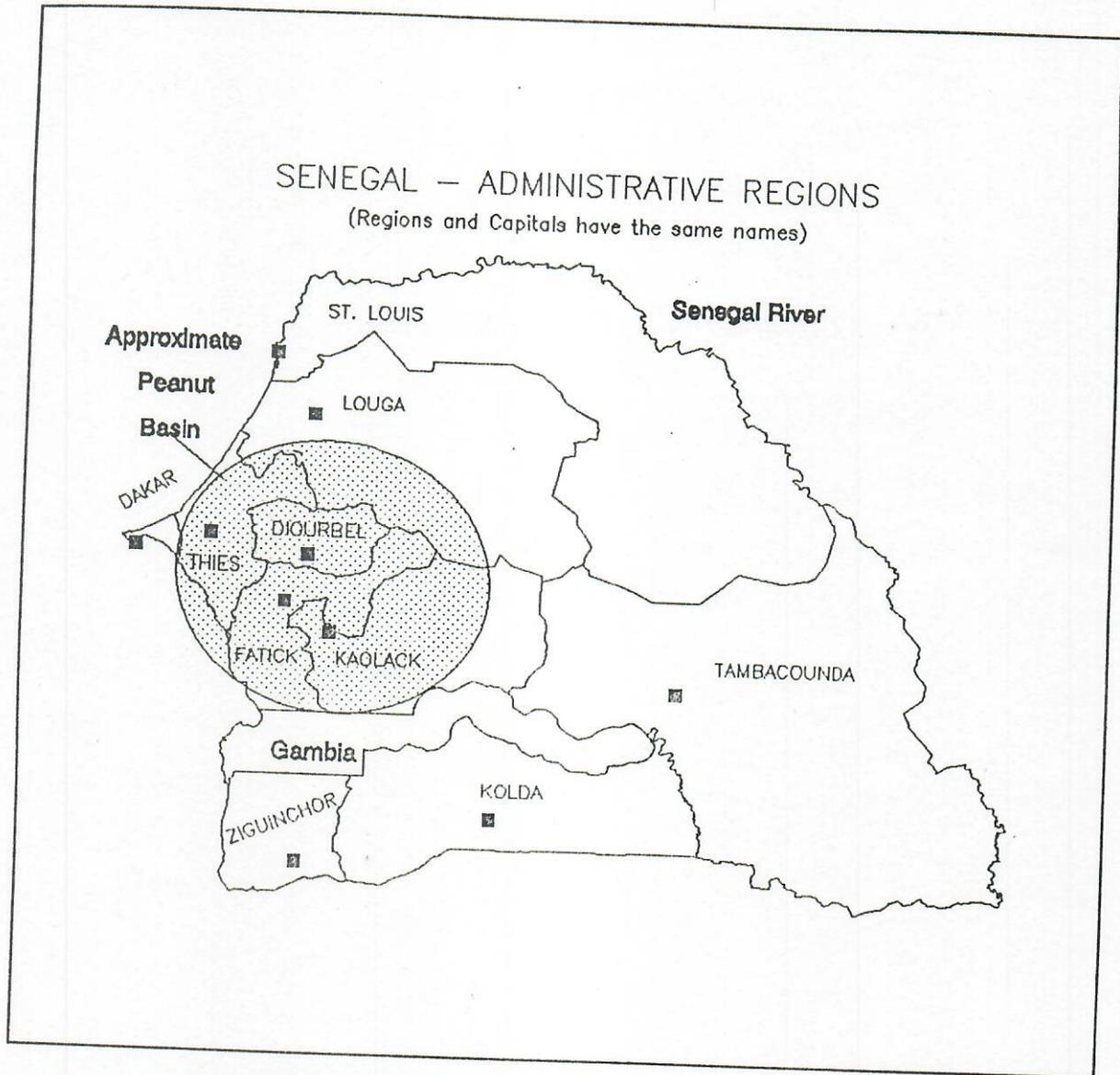
relais à celle-ci.

8. Des Crédits à la place des Dons: Un autre aspect du "syndrome de dépendance" est que les "biens" sont donnés aux bénéficiaires. En effet, ces derniers sont perçus comme des "bénéficiaires" en tant que tels et non comme des "clients". Devrait-il y avoir maintenant des systèmes où rien ne serait "gratuit" et où, à défaut d'acheter directement, le client devrait obtenir un crédit pour acheter? Tout ce qui serait peut-être "donné" serait alors une assistance technique à court terme très limitée.

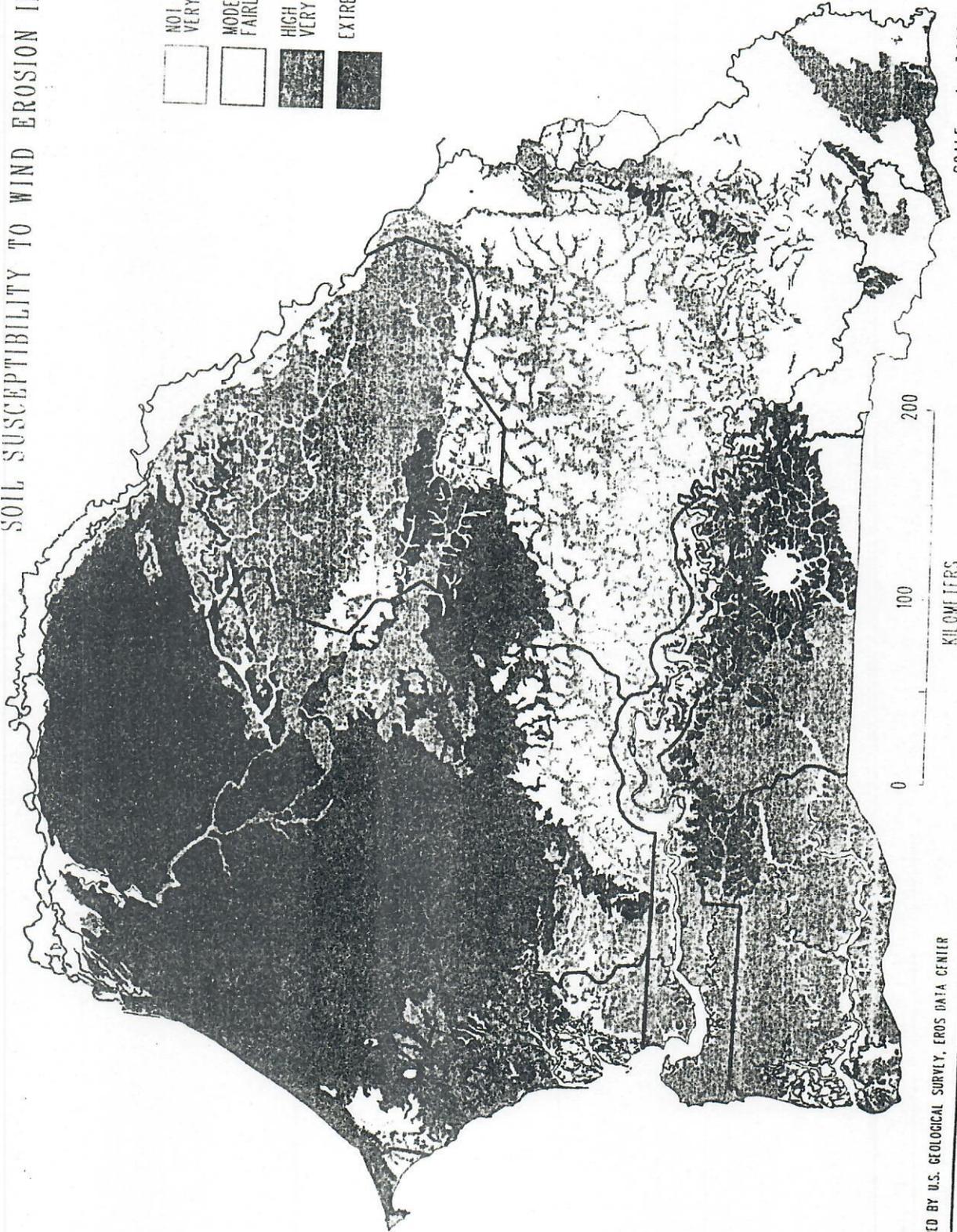
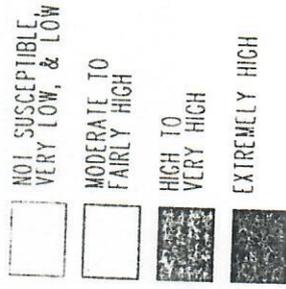
9. Développement de communautés de base fortes au Sénégal: Il existe au Sénégal une nouvelle vitalité au niveau des communautés de base. Comment la reconnaître? Comment la quantifier? Comment travailler avec les membres de ces communautés en tant que clients? Est-ce là le vrai chemin de l'avenir? Devrions-nous privilégier cette voie --aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural?

# SENEGAL — ADMINISTRATIVE REGIONS

(Regions and Capitals have the same names)



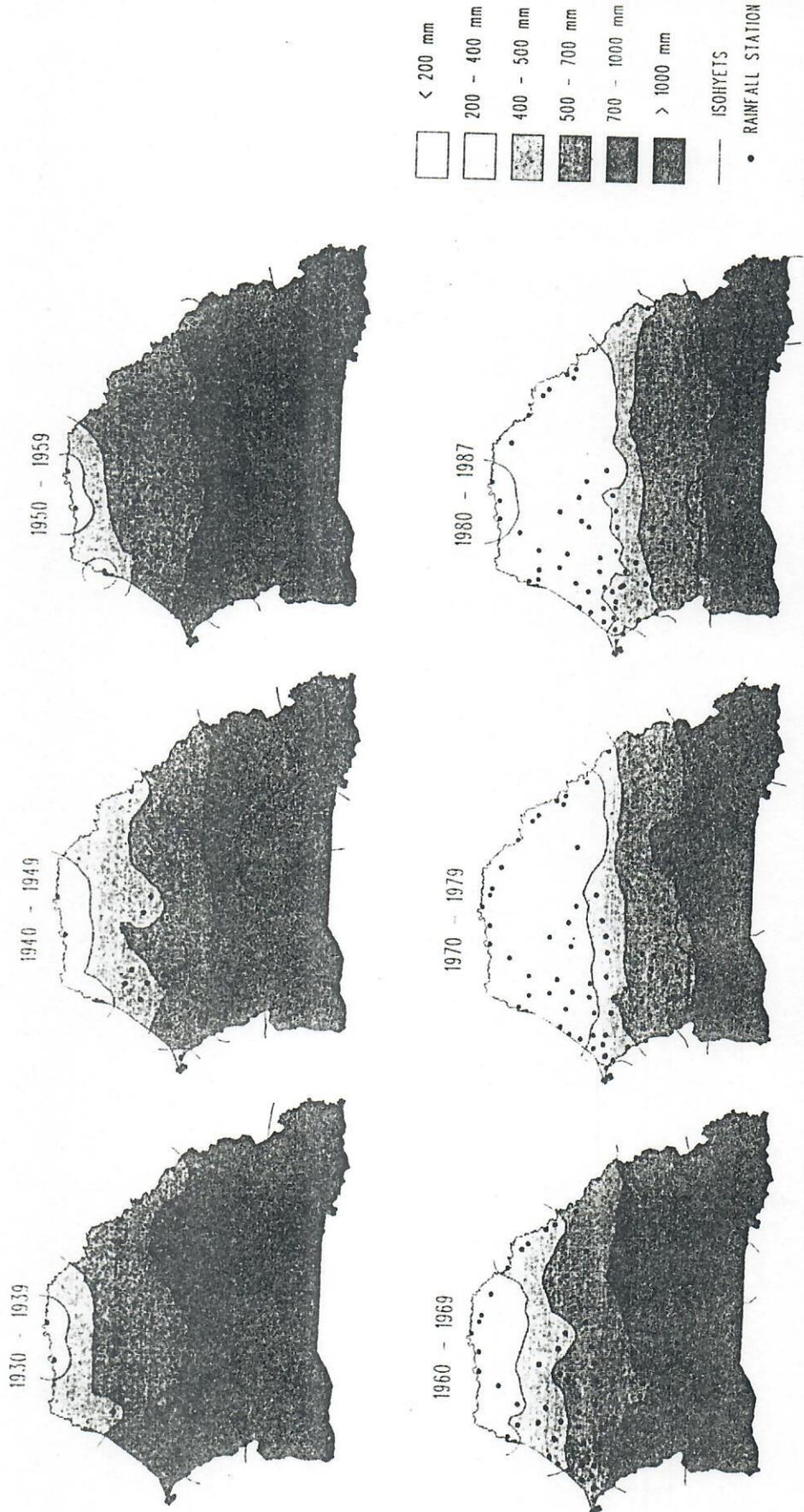
SOIL SUSCEPTIBILITY TO WIND EROSION IN SENEGAL



SCALE = 1 : 3,000,000

PREPARED BY U.S. GEOLOGICAL SURVEY, EROS DATA CENTER

# SENEGAL AVERAGE ANNUAL RAINFALL, 1930 - 1987

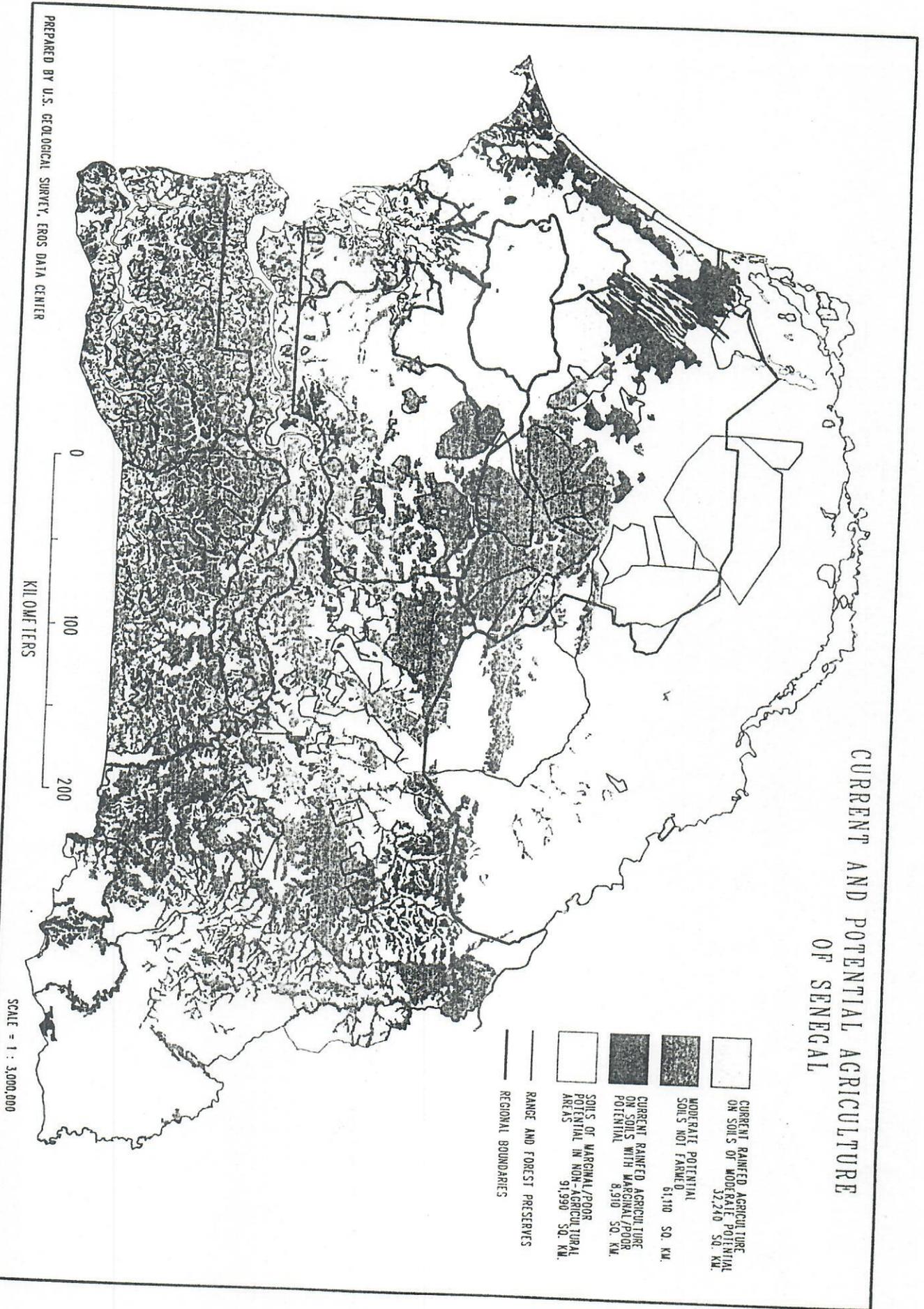


0 200 400 600  
KILOMETERS

SCALE = 1 : 10,000,000

PREPARED BY U.S. GEOLOGICAL SURVEY, EROS DATA CENTER

# CURRENT AND POTENTIAL AGRICULTURE OF SENEGAL



CURRENT RAINFED AGRICULTURE  
 ON SOILS OF MODERATE POTENTIAL  
 32,240 SQ. KM.

MODERATE POTENTIAL  
 SOILS NOT FARMED  
 61,110 SQ. KM.

CURRENT RAINFED AGRICULTURE  
 ON SOILS WITH MARGINAL/POOR  
 POTENTIAL  
 8,910 SQ. KM.

SOILS OF MARGINAL/POOR  
 POTENTIAL IN NON-AGRICULTURAL  
 AREAS  
 91,990 SQ. KM.

RANGE AND FOREST PRESERVES  
 REGIONAL BOUNDARIES

0  
 100  
 200  
 KILOMETERS

SCALE = 1 : 3,000,000

PREPARED BY U.S. GEOLOGICAL SURVEY, ERDS DATA CENTER

# USAID/SENEGAL

## Résumé de la stratégie

**BUT**

Augmenter les revenus  
du secteur privé  
tirés des ressources naturelles

**SOUS-BUT**

Augm. dispon.  
des ress. natur.

Augm. valeur des  
prod. commercialisés

Augm. valeur  
consomm. familiale

**OBJECTIFS STRATEGIQUES**

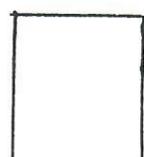
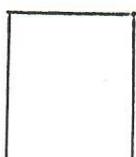
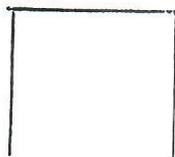
Réd. taille de  
la famille

Augm. productivité  
agr. (zones pluv.  
fiable)

Augm. valeur  
arboriculture

Libér. accrue  
des marchés

**CIBLES**



Util. accrue  
contracept.  
moderne  
(urbain)

Conn. accrue  
contrac.  
(rural)

Augm. prod.  
des sols

Augm. utilis.  
technologies  
adaptées

Planter plus  
d'arbres

Prot. accrue  
des arbres

Augm. activ. Régl.  
sect. privé

POPULATION

CULTURES

FORESTERIE

MARCHES

## CHOIX STRATEGIQUES

SUPER BUT

MEILLEURE QUALITE DE VIE POUR LES SENEGALAIS

- (DISTRIBUTION DES RICHESSES PLUS EQUITABLE)
- (PARTICIPATION ACCRUE DES POPULATIONS)
- REVENUS PRIVES ACCRUS
- (UTILISATION ACCRUE DES SERVICES SOCIAUX)

BUT

- (EXPANSION DE LA FONCTION PUBLIQUE)
- (EXPANSION DU SECTEUR MODERNE)
- AUGMENTATION DES REVENUS DU SECTEUR PRIVE  
TIREES DES RESSOURCES NATURELLES
- (EXPANSION DU SECTEUR INFORMEL)

## CULTURES

OBJECTIF  
STRATEGIQUE

AUGMENTER LA PRODUCTIVITE AGRICOLE DANS LES ZONES A  
PLUVIOMETRIE FIABLE

CIBLE No. 1

AUGMENTER LA PRODUCTIVITE DES SOLS

- REDUIRE L'EROSION
  - \* AUGMENTER LES BRISE-VENT
  - \* ACCROITRE L'EFFICACITE DE GESTION DES BASSINS VERSANTS
- ACCROITRE L'INFILTRATION DES EAUX
  - \* AMELIORER LA STRUCTURE DES SOLS
    - + accroître les matières organiques
    - + améliorer la préparation des terres
    - + accroître l'agro-foresterie

CIBLE No. 2

AUGMENTER L'UTILISATION DE TECHNOLOGIES ADAPTEES

- RENFORCER LE SYSTEME DE TRANSFERT DES TECHNOLOGIES
  - \* (RENFORCER LES SERVICES DE VULGARISATION FORMELS)
  - \* AUGMENTER LA DIFFUSION PRIVEE ET LES TECHNOLOGIES COMMERCIALES
  - \* AUGMENTER LA DIFFUSION PAR LES ONG ET LES ORGANISATIONS PAYSANNES
- AUGMENTER LA DISPONIBILITE DES TECHNOLOGIES ADAPTEES
  - \* AUGMENTER LA CAPACITE DE L'ISRA A PRODUIRE LES TECHNOLOGIES
    - + renforcer les liens avec les institutions de recherche internationales
    - + accroître la capacité de planifier et de gérer les recherches
    - + améliorer la gestion du personnel et financière
    - + augmenter le programme de recherche appliquée
    - + accroître le feed-back des agriculteurs
  - \* AUGMENTER LES ESSAIS PAR LES ONG, LES ORGANISATIONS D'AGRICULTEURS, ET LE SECTEUR PRIVE
    - + renforcer les liens avec l'ISRA
    - + améliorer la formation pour l'exécution des essais

## FORESTERIE

OBJECTIF  
STRATEGIQUE

AUGMENTER LA VALEUR DE L'ARBORICULTURE

CIBLE No. 1

PLANTER PLUS D'ARBRES

-DISPONIBILITE ACCRUE DE TECHNOLOGIE

- \* emploi d'innoculants
- \* sélection des espèces
- \* espacement, densité
- \* technologies de plantation
- \* pratiques de gestion
- \* améliorer la propagation et la gestion des espèces indigènes

-ETABLIR UN PROGRAMME CIBLE DE RECHERCHE FORESTIERE

-DEFINIR LE PROGRAMME DE RECHERCHE

-AUGMENTER LES INCITATIONS A LA PLANTATION D'ARBRES

\* AUGMENTER LA DEMANDE POUR LES PRODUITS DES ARBRES

- + (établir des normes)
- + établir un système d'information sur les marchés
- + développer de nouveaux marchés
- + (améliorer la conservation et la commercialisation)
- + déréglementer les produits forestiers

\* REFORMES DE POLITIQUES

\* AUGMENTER LES CONNAISSANCES DES PAYSANS SUR LA VALEUR DES ARBRES

- + mobiliser les ONG et les organisations paysannes
- + (développer des services de vulgarisation)

CIBLE No. 2

PROTECTION ACCRUE DES ARBRES

- AUGMENTER LA REGENERATION NATURELLE

- PROTEGER LES ARBRES NOUVEAUX ET EXISTANTS

- \* AMELIORER LA LEGISLATION PROTECTRICE
- \* AMELIORER LA POLITIQUE DE PROTECTION
- \* PARTICIPATION ACCRUE DES POPULATIONS DANS LA PROTECTION DES ARBRES

## MARCHES

OBJECTIF  
STRATEGIQUE

LIBERALISATION ACCRUE DES MARCHES

CIBLE No. 1

- AUGMENTER L'ACTIVITE DU SECTEUR PRIVE

CIBLE No. 2

- REDUIRE LA REGLEMENTATION DE L'ETAT

(CIBLE ECARTEE

- RATIONALISER LE TAUX DE CHANGE)

\* DIALOGUE PLUS EFFECTIF PARMIS LES  
BAILLEURS DE FONDS ET ENTRE BAILLEURS ET  
GOUVERNEMENT

- + éliminer les conventions spéciales
- + éliminer les subventions
- + éliminer les sociétés para-étatiques
- + déréglementer les prix
- + accroître l'équité fiscale

\* DIALOGUE ACCRU ENTRE LE SECTEUR PRIVE  
ET LE GOUVERNEMENT

- + renforcer les associations d'entrepreneurs
- + accroître la participation des populations

# USAID/SENEGAL

## Résumé de la stratégie

**BUT**

Augmenter les revenus  
du secteur privé  
tirés des ressources naturelles

**SOUS-BUT**

Augm. dispon.  
des ress. natur.

Augm. valeur des  
prod. commercialisés

Augm. valeur  
consomm. familiale

**OBJECTIFS STRATEGIQUES**

Réd. taille de  
la famille

Augm. productivité  
agr. (zones pluv.  
fiable)

Augm. valeur  
arboriculture

Libér. accrue  
des marchés

**CIBLES**

Util. accrue  
contracept.  
moderne  
(urbain)

Conn. accrue  
contrac.  
(rural)

Augm. prod.  
des sols

Augm. utilis.  
technologies  
adaptées

Planter plus  
d'arbres

Prot. accrue  
des arbres

Augm. activ.  
sect. privé

Réd.  
régl.

POPULATION

CULTURES

FORESTERIE

MARCHES

## CHOIX STRATEGIQUES

SUPER BUT

MEILLEURE QUALITE DE VIE POUR LES SENEGALAIS

- (DISTRIBUTION DES RICHESSES PLUS EQUITABLE)
- (PARTICIPATION ACCRUE DES POPULATIONS)
- REVENUS PRIVES ACCRUS
- (UTILISATION ACCRUE DES SERVICES SOCIAUX)

BUT

- (EXPANSION DE LA FONCTION PUBLIQUE)
- (EXPANSION DU SECTEUR MODERNE)
- AUGMENTATION DES REVENUS DU SECTEUR PRIVE  
TIRES DES RESSOURCES NATURELLES
- (EXPANSION DU SECTEUR INFORMEL)

POPULATION (suite)

CIBLE No. 2 CONNAISSANCE/CONSCIENCE ACCRUE DE LA CONTRACEPTION

- AUGMENTER LES CONNAISSANCES
  - + cibler les hommes
  - + faire la publicité générale
  - + employer les médias
  - + éduquer les pourvoyeurs des services de santé
  - + faire la publicité aux lieux de soins
  - + cibler les cliniques de maternité
- ACCROITRE LE SOUTIEN DES CHEFS POLITIQUES ET RELIGIEUX
  - \* AUGMENTER LE DIALOGUE AVEC LES CHEFS
  - \* AMELIORER LES CONNAISSANCES DES EFFETS DE LA CROISSANCE DEMOGRAPHIQUE
    - + de la part des guérisseurs et des chefs traditionaux
    - + de la part des populations
- REDUIRE LA TAILLE DESIREE DE LA FAMILLE
  - \* REDUIRE LA MORTALITE INFANTILE
    - + accroître les services de P.F. aux populations à risques
    - + réduire les maladies diarrhéiques
      - = augmenter la thérapie de réhydratation par voie orale
      - = améliorer l'hygiène
      - = (améliorer l'accès à l'eau potable)
      - = accroître le dialogue sur les politiques de santé
    - + (élargir le programme de vaccination)
    - + (réduire les maladies respiratoires)

## CULTURES

OBJECTIF  
STRATEGIQUE

AUGMENTER LA PRODUCTIVITE AGRICOLE DANS LES ZONES A  
PLUVIOMETRIE FIABLE

CIBLE No. 1

AUGMENTER LA PRODUCTIVITE DES SOLS

- REDUIRE L'EROSION
  - \* AUGMENTER LES BRISE-VENT
  - \* ACCROITRE L'EFFICACITE DE GESTION DES BASSINS VERSANTS
- ACCROITRE L'INFILTRATION DES EAUX
  - \* AMELIORER LA STRUCTURE DES SOLS
    - + accroître les matières organiques
    - + améliorer la préparation des terres
    - + accroître l'agro-foresterie

CIBLE No. 2

AUGMENTER L'UTILISATION DE TECHNOLOGIES ADAPTEES

- RENFORCER LE SYSTEME DE TRANSFERT DES TECHNOLOGIES
  - \* (RENFORCER LES SERVICES DE VULGARISATION FORMELS)
  - \* AUGMENTER LA DIFFUSION PRIVEE ET LES TECHNOLOGIES COMMERCIALES
  - \* AUGMENTER LA DIFFUSION PAR LES ONG ET LES ORGANISATIONS PAYSANNES
- AUGMENTER LA DISPONIBILITE DES TECHNOLOGIES ADAPTEES
  - \* AUGMENTER LA CAPACITE DE L'ISRA A PRODUIRE LES TECHNOLOGIES
    - + renforcer les liens avec les institutions de recherche internationales
    - + accroître la capacité de planifier et de gérer les recherches
    - + améliorer la gestion du personnel et financière
    - + augmenter le programme de recherche appliquée
    - + accroître le feed-back des agriculteurs
  - \* AUGMENTER LES ESSAIS PAR LES ONG, LES ORGANISATIONS D'AGRICULTEURS, ET LE SECTEUR PRIVE
    - + renforcer les liens avec l'ISRA
    - + améliorer la formation pour l'exécution des essais

## FORESTERIE

OBJECTIF  
STRATEGIQUE

AUGMENTER LA VALEUR DE L'ARBORICULTURE

CIBLE No. 1

PLANTER PLUS D'ARBRES

-DISPONIBILITE ACCRUE DE TECHNOLOGIE

- \* emploi d'innoculants
- \* sélection des espèces
- \* espacement, densité
- \* technologies de plantation
- \* pratiques de gestion
- \* améliorer la propagation et la gestion des espèces indigènes

-ETABLIR UN PROGRAMME CIBLE DE RECHERCHE FORESTIERE

-DEFINIR LE PROGRAMME DE RECHERCHE

-AUGMENTER LES INCITATIONS A LA PLANTATION D'ARBRES

\* AUGMENTER LA DEMANDE POUR LES PRODUITS DES ARBRES

- + (établir des normes)
- + établir un système d'information sur les marchés
- + développer de nouveaux marchés
- + (améliorer la conservation et la commercialisation)
- + déréglementer les produits forestiers

\* REFORMES DE POLITIQUES

\* AUGMENTER LES CONNAISSANCES DES PAYSANS SUR LA VALEUR DES ARBRES

- + mobiliser les ONG et les organisations paysannes
- + (développer des services de vulgarisation)

CIBLE No. 2

PROTECTION ACCRUE DES ARBRES

AUGMENTER LA REGENERATION NATURELLE

- PROTEGER LES ARBRES NOUVEAUX ET EXISTANTS

- \* AMELIORER LA LEGISLATION PROTECTRICE
- \* AMELIORER LA POLITIQUE DE PROTECTION
- \* PARTICIPATION ACCRUE DES POPULATIONS DANS LA PROTECTION DES ARBRES

## MARCHES

OBJECTIF  
STRATEGIQUE

LIBERALISATION ACCRUE DES MARCHES

CIBLE No. 1

- AUGMENTER L'ACTIVITE DU SECTEUR PRIVE

CIBLE No. 2

- REDUIRE LA REGLEMENTATION DE L'ETAT

(CIBLE ECARTEE

- RATIONALISER LE TAUX DE CHANGE)

\* DIALOGUE PLUS EFFECTIF PARMIS LES  
BAILLEURS DE FONDS ET ENTRE BAILLEURS ET  
GOUVERNEMENT

- + éliminer les conventions spéciales
- + éliminer les subventions
- + éliminer les sociétés para-étatiques
- + déréglementer les prix
- + accroître l'équité fiscale

\* DIALOGUE ACCRU ENTRE LE SECTEUR PRIVE  
ET LE GOUVERNEMENT

- + renforcer les associations d'entrepreneurs
- + accroître la participation des populations

ANNEXES

ANNEXE 1  
TERMES DE REFERENCE

## ANNEXE 1

### TERMES DE REFERENCE: SEMINAIRE POUR LA PREPARATION DU PLAN D' ACTIONS DU "GROUPE DE REFLEXION SUR LE CONCEPT DE PARTENARIAT/PARTICIPATION"

#### I. INTRODUCTION/BACKGROUND

L'Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID) est bien engagée dans le processus de ré-ingénierie, et l'USAID/Sénégal fait partie des pays qui ont été choisis pour être des laboratoires expérimentaux de cette réorganisation. At cet effet, l'USAID/Sénégal s'est attelée à améliorer la collaboration avec ses partenaires et aussi avec les "clients" ou bénéficiaires de son assistance. Ainsi, l'application du concept de partenariat/participation est devenue de plus en plus importante. A ce sujet, un groupe de réflexion a été mis en place au niveau de l'USAID et par la suite a été élargi à ses partenaires et clients, principalement les ministères et les ONG avec lesquels elle collabore. Ce groupe de réflexion s'est réuni plusieurs fois depuis le mois de mai 1995. Au cours de ces réunions, les membres ont discuté du concept de ré-ingénierie, du rôle du groupe de réflexion, et sont arrivés à une compréhension commune du concept de partenariat/participation. Et, étant donné que chaque pays laboratoire expérimental doit préparer un "plan de services destinés aux clients", un séminaire sur le thème "services aux clients" s'est tenu du 31 mai au 2 juin à Dakar. Globalement, l'objectif du séminaire était de former les membres du groupe de réflexion en vue (1) de doter les participants des aptitudes nécessaires en matière de "services aux clients", et (2) de mettre en place un processus, le tout devant mener à l'élaboration de ce plan. A l'issue de cette formation, l'objectif global du groupe de réflexion a été discuté et défini comme suit par ses membres: "contribution par la réflexion à un partenariat plus opérationnel entre tous les acteurs du développement afin de fournir un service plus efficient à la clientèle." Le groupe de réflexion doit maintenant élaborer son plan d'actions détaillé.

#### II. BUT DU SEMINAIRE

Le but de ce séminaire est de préparer le plan d'actions détaillé du groupe de réflexion.

#### III. OBJECTIFS

Les objectifs du séminaire sont les suivants :

1 - Elaborer une stratégie d'information/sensibilisation des partenaires et clients de l'USAID aux concepts de participation/parténariat et de services aux clients;

2 - Elaborer un plan de formation des partenaires et clients de l'USAID en vue de la préparation du "plan de services destinés aux clients". Cette formation sera menée par les membres du groupe de réflexion qui sont devenus des formateurs après le séminaire de fin mai-début juin 1995;

3 - Discuter et arriver à une compréhension commune du "plan de services destinés aux clients";

4 - Préparer le plan d'action détaillé du groupe de réflexion; et

5 - Définir un plan de coordination, de suivi et d'évaluation des actions à mener par le groupe de réflexion.

#### IV - TACHES DES CONTRACTANTS

L'objectif du contrat est d'obtenir les services de deux facilitateurs pour un séminaire de deux jours et demi à l'intention de trente (30) participants qui sont les membres du groupe de réflexion sur le partenariat/participation, dont le but est de préparer un plan d'actions détaillé du groupe. Les facilitateurs auront la responsabilité de l'organisation et de la conduite du séminaire et devront exécuter les tâches suivantes:

1/. Avant le séminaire : Etudier les documents présentant et discutant les concepts essentiels liés au processus de ré-ingénierie entamé par l'USAID pour se familiariser avec ces concepts et les actions initiées par l'USAID/Sénégal en général, et par le groupe de réflexion sur le partenariat/participation en particulier.

2/. Avant le séminaire : discuter avec les participants (1) pour recueillir leurs attentes du séminaire; (2) pour essayer de cerner ce que les clients attendent des participants.

3/. Avant le séminaire : discuter avec les participants les thèmes retenus pour le séminaire (voir objectifs du séminaire ci-dessus) avant de finaliser le programme du séminaire.

4/. Avant le séminaire : Définir, en collaboration avec les participants, une méthodologie de travail permettant d'éviter les pertes de temps et d'atteindre les objectifs du séminaire.

5/. Durant le séminaire: Faciliter les travaux du séminaire.

6/. Après le séminaire: Rédiger le plan d'actions détaillé du groupe de réflexion.

#### V - DATE/DUREE DU SEMINAIRE

Le contrat débutera le 9 octobre et se terminera le 8 novembre 1995.

VI - PARTICIPANTS

Le nombre total de participants sera de trente (30) personnes: les 28 membres du groupe de réflexion et les deux facilitateurs.

VII- RAPPORT SUR LE SEMINAIRE

Une semaine après le séminaire, les contractants devront soumettre à l'USAID, pour examen et approbation, un rapport préliminaire sur le séminaire en Français. Ce rapport global comprendra un rapport sur l'exécution des tâches assignées aux facilitateurs, discutera le degré auquel le but et les objectifs du séminaire ont été atteints, et contiendra le plan d'actions détaillé. L'USAID/Sénégal aura une semaine pour examiner le rapport et faire part aux facilitateurs de ses observations. Les contractants soumettront leur rapport final une semaine après avoir reçu les observations de l'USAID.

VIII- LANGUE DU SEMINAIRE

Le séminaire sera mené en Français.

3. L'Exécution du programme de Formation
4. Le Suivi et la 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 la formation au sein des structures où la formation a été dispensée :
  - 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 nombre ;
- le fait que la mobilisation des ressources internes et externes demande du temps de négociation difficile à maîtriser.

Le CCPP, 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 CCPP 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.

Ce groupe sera coordonné par un membre désigné au sein du CCPP.

VOLET FORMATION

ACTIVITES	POPULATION CIBLE	QUI EN EST CHARGE ?	DATE	MOYENS D'EXECUTION	RESULTATS ATTENDUS	SUIVI, EVALUATION ET CONTROLE
<p><b>1. ATELIER PREPARATOIRE</b></p> <p>1.1 Renforcement des capacités pédagogiques du CCPP</p> <p>1.2 Organisation du sous-groupe Formation (composition/structuration)</p> <p>1.3 Elaboration de matériel et supports de cours</p>	<p>Formateurs volontaires du CCPP</p> <p>Tous les membres du CCP</p> <p>CCPP (groupe restreint de formation)</p>	<p>1 Consultant</p> <p>CCPP</p> <p>CCPP avec 1 consultant</p>	<p>Dec. 95</p> <p>Dec. 95</p> <p>Janv. 96</p>	<p>+ 1 Facilitateur (5j) + Moyens didactiques à définir</p> <p>Volontaires et choix du groupe</p> <p>A définir par le Consultant et l'équipe restreinte de GRPP (utiliser les films)</p>	<p>Maîtrise pédagogique</p> <p>Des équipes pédagogiques</p> <p>Paquets Formation pour les Formateurs</p>	<p>Compte-rendu</p> <p>Compte-rendu</p> <p>Compte-rendu</p>
<p><b>2. PROGRAMMATION DES ACTIVITES</b></p> <p>2.1 Négociations dans chaque institution (identification des cibles et fixation du nombre d'ateliers, et des dates)</p> <p>2.2 Identification et mobilisation des ressources</p>	<p>Représentation de l'organisation au CCPP</p> <p>Représentation de l'organisation au CCPP</p>	<p>Membres du CCPP</p> <p>Membres du CCPP avec équipe de formation</p>	<p>Mi-Janvier 1996</p> <p>Fin Janvier 1996</p>	<p>Lettre d'appui de la Direction de l'USAID</p> <p>Lettre d'appui de la Direction de l'USAID</p>	<p>Liste des personnes à former + calendrier prévisionnel</p> <p>Moyens internes et externes mobilisés</p>	<p>Compte-rendu au CCPP</p> <p>Compte-rendu au CCPP</p>

ACTIVITES	POPULATION CIBLE	QUI EN EST CHARGE ?	DATE	MOYENS D'EXECUTION	RESULTATS ATTENDUS	SUIVI, EVALUATION ET CONTROLE
Programmation des activités (suite) 2.3 Programmation effective	CCPP en équipe de formation	Equipe res-treinte de formation du CCPP	Fin Janvier 1996	+ GANTT* + d'exécution + Lettres + d'invitation	+ Calendrier	--
3. MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME	--	Les équipes de formation	Février 1996 à Août 1996	Les moyens seront définis pour chaque activité comme indiqué en 2.2	Des ateliers tenus avec des évaluations positives	+ Evaluation à chaud + Evaluation du Programme
4. SUIVI/COORDINATION 4.1 Nomination d'un Coordinateur 4.2 Des équipes de formation 4.3 De l'ensemble	-- Chaque équipe issue du CCPP Les participants aux formations	Le CCPP Le Coordinateur de la formation (interne au CCPP) Le Coordinateur interne au GRPP	Nov. 95 Tout au long de l'exécution (Dec. 95 Sept. 96)	Réunion du CCPP + Téléphone + Déplacements (suivant 2.2 ci-dessus) A déterminer	1 Coordinateur par formation Les membres tiennent leurs engagements (Fiche(s) d'évaluation) Calendrier respecté	Compte-rendu au CCPP sur les évaluations Compte-rendu au CCPP

\* Diagramme de mise en oeuvre des activités suivant les périodes définies.

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 + Les stagiaires + Toutes les activités</p>	<p>+ Le Coordonnateur + 1 Consultant spécialiste de Formation</p>	<p>Après chaque activité et en Mai 96</p>	<p>+ Fiches d'évaluation + Auto-évaluation</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 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 CCPP</p>	<p>Rapport</p>	<p>CCPP (le groupe de Formation élabore les Termes de Référence)</p>

**LE VOLET C.S.P.  
(Plan de Service aux Clients)**

Le Comité Consultatif sur Partenariat/Participation (CCPP) s'est engagé dans l'élaboration d'un Plan de Service aux Clients (C.S.P.) qui soit le plus efficace POSSIBLE.

Le CCPP pense indispensable d'être appuyé par une assistance externe qui, à temps plein, assurera la coordination de toutes les activités liées à l'élaboration du C.S.P.

Le CCPP pense que le contenu du C.S.P. devra nécessairement faire l'objet d'une validation effective auprès de clients finaux par diverses techniques (sondages, enquêtes, etc.)

Le GRPP tient à ce que le C.S.P. ait toutes les qualités requises pour être un instrument efficace, techniquement valide, rencontrant une adhésion certaine des clients finaux.

**BUT**

Ce volet du Plan d'Action a pour but de définir les étapes essentielles de l'élaboration du Plan de Service aux Clients, avec les activités induites et les dates les plus optimales. Il reste que les méthodologies d'élaboration, les techniques à utiliser, les réseaux de relations à créer et à entretenir seront précisés dans la phase de mise en oeuvre du présent Plan d'Action.

Le CCPP pense que des restitutions lui seront faites, ainsi qu'aux clients bénéficiaires, à toutes les phases essentielles afin que l'implication soit effective et totale.

Enfin, le GRPP pense indispensable d'avoir un sous-groupe membre du GRPP pour suivre, superviser les travaux d'élaboration du C.S.P. en collaboration avec le Coordonnateur qui sera recruté pour un plein-temps.

Les activités ci-dessous désignées ont été retenues pour la phase actuelle d'élaboration du C.S.P. dont le document devra être diffusé auprès de tous au plus tard en Mai 1996.

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
1. Création d'un groupe spécialisé et organisation de son calendrier	CCPP avec 1 Consultant	CCPP et Directeur USAID	Nov. 1995	Volontaires du CCPP et sélection du Consultant	+ Comité spécial + Calendrier de travail	Décision à la prochaine réunion du CCPP
2. Acquisition de matériel (Software spécifique de CSP)	--	USAID	Nov. 1995	Commande	--	--
3. Recrutement du Consultant à temps plein	--	USAID	Nov. 95 Août 96	Procédures internes	Description des Termes de Référence	Contrat de Consultance
4. Elaboration de la méthodologie du CSP	Comité spécialisé	Leadership du Consultant/ Coordonnateur	Déc. 95	+ Propositions écrites + Réunions	Plan de travail précis et définition des moyens	Compte-rendu au CCPP
5. Orientation du consultant	Comité spécialisé et équipe SOT de l'USAID	Comité spécialisé	Déc. 95	Réunions	Connaissance précise des objectifs et problèmes des SOT	Rapports sur chaque SOT avec accent sur "Client"
6. Information des partenaires sur l'élaboration du CSP	CCPP, Partenaires du Gouvernement, des ONG,	+ Coordonnateur + Comité spécial + Les autres membres du CCPP	Janvier 1996	+ Réunions + Médias (journaux, radios, TV)	Atteindre les dirigeants de toutes les organisations identifiées	Programme spécial d'information
7. Production de l'AVANT PROJET DE C.S.P.	+ Partenaires + Clients finaux ciblés	Coordonnateur assisté du Comité spécialisé	Janvier à Mars 1996	A dééfinir par le Coordonnateur	Document	Programme précis d'exécution

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
8. Finalisation du CSP * Corrections * Validation	Clients finaux et partenaires spécifiques	Coordonnateur et Partenaires spécifiquement visés	Avril 1996	A définir par le Coordonnateur	Document portant Projet-CSP avec tous les paramètres de qualité requis	Document en début Mai 1996
9. Approbation du Pro-jet de CSP	Partenaires + Gouvernement + ONGs	+ Coordonnateur et CCPP (chacun dans sa structure) + Directeur de l'USAID	Mi-Mai 1996	Lettres	Lettre d'approbation	Compte-rendu au CCPP
10. Diffusion	Partenaires (hiérarchies supérieures de décision)	USAID avec les membres du CCPP	Fin Mai 96	Lettres plus quelques contacts si nécessaire <u>Expl.</u> : USAID + 1 membre auprès de Ministre	Tous les Dé-cideurs ont le document et en connaissent la teneur et l'esprit	Compte-rendu au CCPP de Juin 1996

ANNEXE 2

PROGRAMME DE TRAVAIL  
DU GROUPE DE REFLEXION  
PARTENARIAT-PARTICIPATION  
Ngor-Diarama, 12-14 Octobre 1995

**ANNEXE 2**  
**CALENDRIER DE TRAVAIL**

**JEUDI 12 OCTOBRE 1995**

09H15	Ouverture
09H30	Objectifs de l'Atelier et Règles du Jeu
10H00	Programme et Méthodologie de Travail
10H30	Le Plan d'Action : Pourquoi ? Pour qui ?
11H00	PAUSE-CAFE
11H30	Les Composantes du Plan d'Action
13H30	DEJEUNER/MIEUX SE CONNAITRE
14H45	Le Plan de Services destinés aux Clients
15H30	PAUSE CAFE
15H45	Stratégie d'Information et de Sensibilisation
17H00	Evaluation de la journée

**VENDREDI 13 OCTOBRE 1995**

09H00	Objectifs de la journée
09H30	Finalisation des Travaux de Sous-Groupe
10H00	Mise en commun/Synthèse
10H30	PAUSE CAFE
11H00	Le Plan d'Action : Priorités ; Axes-cibles
12H00	Elaboration du Plan d'Action - Travaux de sous-groupe/volet d'actions
13H00	DEJEUNER
14H15	Elaboration du Plan d'Action (suite) - Finalisation des travaux de groupe

Vendredi 13 Octobre 1995 (suite)

16H15 PAUSE CAFE  
16H15 Mise en commun et Discussion  
17H15 Evaluation de la Journée  
17H30 Fin de la Journée

SAMEDI 14 OCTOBRE 1995

09H15 - Compte-rendu de l'évaluation du  
Vendredi  
- Objectifs de la Journée  
09H45 Audition/Discussion des travaux de  
synthèse du groupe ad-hoc créé  
11H00 PAUSE CAFE  
11H15 Travaux de synthèse (suite)  
13H05 Organisation du suivi  
13H15 Evaluation finale  
13H25 Fin des travaux

Annexe 3  
ROLE DU FACILITATEUR

- \* Aide au processus de travail.
- \* S'assure de la participation de tous/toutes (en plénière et dans les petits groupes).
- \* Stimule/met l'accent sur l'échange des idées.
- \* Maintient le cap sur les objectifs arrêtés.
- \* Fait des évaluations périodiques des progrès du groupe sur le contenu et sur le processus.
- \* Ne donne pas de réponses aux questions soulevées.
- \* Gère le temps.

Annexe 3  
ROLE DU PARTICIPANT

1. S'accorde sur les objectifs globaux et fixe les priorités.
2. Est responsable de la performance du groupe.
3. Exprime ses désaccords de façon constructive.
4. Pratique une écoute active.
5. Recherche et encourage la contribution de chacun.
6. Tient compte régulièrement, et tout le temps, des contributions des autres.
7. Assume, en responsable, les tâches qui lui sont confiées par le groupe.

ANNEXE 3

LES VALEURS PARTAGEES  
PAR LES MEMBRES DU GROUPE (GRPP)  
DURANT L'ATELIER

## Annexe 3

### NOTRE VISION

\* RESULTATS

\* RESPONSABILITE

\* TRAVAIL EN EQUIPE

POUR UN

\* SERVICE EFFICACE, EFFICIENT AU  
CLIENT

### Annexe 3

#### PRINCIPES DU TRAVAIL EN GROUPE

1. Chacun a une idée précise de ce que l'équipe essaye d'accomplir (Objectifs, Finalités du Travail)
2. Accord de chacun sur le processus utilisé pour atteindre les objectifs
3. Chacun doit se sentir respecté, accepté
4. Valeurs sur les modalités de travail et le vécu du groupe
  - Echanges libres et ouverts
  - Participation à la décision (Engagement)
  - Chacun sent qu'on a besoin de lui
  - Chacun sent la responsabilité de la qualité et de la productivité du groupe
5. Tenir compte des autres (Temps de parole, mode d'intervention...)
6. Evaluation périodique nécessaire

ANNEXE 4

ENTRETIEN DE "PREMIER CONTACT"  
ENTRE LE GRPP ET LES FACILITATEURS  
MARDI 10 OCTOBRE 1995

## ANNEXE 4

### ENTRETIEN DE "PREMIER CONTACT" ENTRE LE GRPP ET LES FACILITATEURS

#### BUTS DE L'ENTRETIEN

- \* Connaissance du GRPP et compréhension de ses attentes concernant l'atelier du 12 au 14 Octobre 1995 ;
- \* Compréhension du service à fournir.

#### POINTS-CLES DE LA RENCONTRE

- \* Démarrage  
Temps estimé : 20 minutes
- \* Qui êtes-vous ? (identité, raison d'être et objectif global)  
Temps estimé : 30 minutes
- \* Que cherchez-vous à faire pendant les deux jours et demie de l'atelier ?  
Temps estimé : 60 minutes
- \* Qu'attendez-vous de nous ? Quels seront nos rôles respectifs ?  
Temps estimé : 30 minutes
- \* Conclusion  
Temps estimé : 10 minutes

ANNEXE 5

LISTE DES PARTICIPANTS

- A. A la réunion préparatoire du Mardi 10 Octobre  
à l'Agence de l'USAID
  
- B. A l'atelier

Dakar, le 10 octobre 1995

## GRPP - FEUILLE DE PRESENCE

1.	MOR GUEYE	DDI/MEFP
2.	LALLA FALL	USAID/ADMIN CORE
3.	SOULEYMANE DIAKHATE	USAID/INFO CORE
4.	MOUSSA BA	MME/DAT/DF
5.	MAMOUR OUSMANE BA	MEFP/DCEF
6.	SOPHIE NDIAYE	USAID/OFM
7.	ANNE MARIE AW	USAID/CAT
8.	SAMBA GUEYE	CNCR
9.	EL HADJI NGOM	ADPES/CONGAD
10.	CESAR H. KOUASSI	USAID/OFM
11.	DAOUDA BA	BCT/MFEF
12.	NDEYE COURA MBAYE	UPA/MA
13.	SEYDOU CISSE	USAID/CAT
14.	OLGA SEDO	USAID/SOT4
15.	OUSMANE KA	BCT/MFEF
16.	DAOUDA DIOP	CONGAD/ABACED
17.	EL MALICK DIOP	FONGS/THIES

# GRPP - FEUILLE DE PRESENCE

1.	MOR GUEYE	DDI/MEFP
2.	LALLA FALL	USAID/ADMIN CORE
3.	SOULEYMANE DIAKHATE	USAID/INFO CORE
4.	MOUSSA BA	MME/DAT/DF
5.	MAMOUR OUSMANE BA	MEFP/DCEF
6.	SOPHIE NDIAYE	USAID/OFM
7.	ANNE MARIE AW	USAID/CAT
8.	SAMBA GUEYE	CNCR
9.	EL HADJI NGOM	ADPES/CONGAD
10.	CESAR H. KOUASSI	USAID/OFM
11.	DAOUDA BA	BCT/MFEF
12.	SEYDOU CISSE	USAID/CAT
13.	OLGA SEDO	USAID/SOT4
14.	OUSMANE KA	BCT/MFEF
15.	DAOUDA DIOP	CONGAD/ABACED
16.	EL MALICK DIOP	FONGS/THIES
17.	MATY NDIAYE	FACILITATEUR
18.	BARKY DIALLO	FACILITATEUR
19.	ANNE. M. WILLIAMS	USAID/DIR
20.	PAPA MEISSA DIOP	MEPN/PGRN
21.	LAMINE THIAM	USAID/ANR CORE
22.	OUMOU BA	USAID/CAT
23.	REGINE MAYMOUNA DIOUF	MSPAS
24.	MATY CISSE SAMB	MSPAS
25.	NDEYE COURA MBAYE	UPA/MA

ANNEXE 6

EVALUATION DE L'ATELIER

## Annexe 6

L'évaluation de l'atelier a été faite de façon intégrée :

- Chaque étape a fait l'objet d'un contrôle de niveau de productivité ;
- Les journées de Jeudi et Vendredi ont fait l'objet d'une évaluation à chaud dont les résultats ont été commentés par le Facilitateur. Les données des évaluations sont portées dans les pages suivantes.
- A la fin de l'Atelier (Samedi), il a été procédé à une évaluation écrite. Chaque participant a rédigé sur une feuille son degré de satisfaction et l'a commenté.
- La restitution a été exploitée verbalement, fiche par fiche et immédiatement.

Somme toute, la satisfaction a été très grande tant du point de vue du Plan d'Action que du processus de travail et de l'animation du groupe.

Certaines appréciations ont félicité le GRPP pour sa maturité et le niveau de productivité atteint.

Annexe 6

EVALUATION A CHAUD  
JOURNEE DU JEUDI 12 OCTOBRE 1995

TRES = 9	ASSEZ = 13
Participation	Captivant
Ecoute	Instructif
Compréhension	Plus ou moins abstrait encore
Objectifs atteints	Mise à niveau
Esprit de groupe	Bonne interaction par rapport aux normes
Esprit de synthèse	Conforme aux attentes
Animation/Débats	Esprit de groupe
Facilitation	Ambiance : bonne
Gestion du Temps	Participation active
	Travaux de groupe intéressants
	Démarche pédagogique bonne
	Animation : bonne
	Temps : bon
	Echanges intenses

Annexe 6

EVALUATION A CHAUD  
JOURNEE DU VENDREDI 13 OCTOBRE 1995

TRES = 12	ASSEZ = 08
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Très bien mais fatiguant                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- production</li> <li>- travail important atteint</li> </ul> </li> <li>* Partage des connaissances atteint et bien mené</li> <li>* Bon travail</li> <li>* On aura un plan d'actions dont le contenu est bien défini</li> <li>* Travail intense, participation effective</li> <li>* Le Plan d'Action prend forme</li> <li>* On a fait beaucoup de choses</li> <li>* Enfin le concret!</li> <li>* Aussi bien en sous-groupe qu'en plénière, on a pu terminer le travail qui nous a été confié pour passer le relais au noyau. L'objectif de la journée a été atteint. Merci.</li> <li>* Objectifs atteints, bonne participation du groupe</li> <li>* Atteinte de l'objectif principal : le Plan d'Action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A force de vouloir gérer le temps, on finit par escamoter certains points essentiels à discuter</li> <li>* Temps de travail insuffisant ; ne nous a pas permis de bien développer et dans le détail, nos idées.</li> <li>* Il faut mieux maîtriser le temps.</li> <li>* Déroulement acceptable, évolution vers les objectifs</li> <li>* Parceque nous commençons à avoir un bon groupe et que la mise à niveau est assez correcte.</li> <li>* Reste à <u>clarifier certains points-clés.</u></li> </ul>

NOTE : 2 personnes sont parties avant l'heure (dont 1 malade)

ANNEXE 7

LISTE DES DOCUMENTS DE REFERENCE

ANNEXE 7

LISTE DES DOCUMENTS DE REFERENCE

1. RE-INGENIERIE DE L'USAID/Sénégal : - Questions et Réponses  
- Sujets à aborder  
- Functional Statement
2. RE-INGENIERIE DE L'USAID (Compte-rendu d'expérience)
3. Directives pour la Création d'une capacité de planification des services aux clients dans les pays-laboratoires expérimentaux (LE)
4. Etapes pour une planification des services aux Clients dans les Missions et autres Unités opérationnelles de l'USAID
5. REENGINEERING CUSTOMER SERVICE PLAN: Questions and Answers
6. Groupe de Réflexion Partenariat/Participation
  - \* Procès-Verbal de la réunion du 23/6/95
  - \* Compte-rendu de la réunion du 7/7/95
  - \* Compte-rendu de la réunion du 14/7/95
  - \* Prochaine étape
7. Support de cours : Le Service interactif (GGI)

ANNEXE 8  
COMPTE-RENDU SYNTHETIQUE  
DES TRAVAUX DES PETITS GROUPES  
ET EN SEANCE PLENIERE

ANNEXE 8  
Compte-rendu synthétique

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

Nous présentons ci-dessous la synthèse des travaux de l'atelier :

1. Le Plan d'Action : Pourquoi et Pour qui ?
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 qui ?

Quatre (4) clients sont visés par le plan d'action à élaborer :

- a) le CCPP lui-même ;
- b) les clients finaux (populations visées par les objectifs stratégiques de l'USAID, les organisations socio-professionnelles) ;
- 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 Publique 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 ainsi :

- 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 GRPP 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 (sous-groupes qui peuvent démultiplier les actions du GRPP) ;
- le renforcement des capacités des organismes de base ;
- les échanges entre les institutions membres du GRPP ;
- l'identification des clients et des partenaires ;
- la définition des relations entre les artisans du plan de services aux clients.

### 3. Les clients prioritaires du Plan d'Action

Il a été retenu que les clients suivants doivent 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 autres cibles seront prises en compte ultérieurement dans la dynamique qui induit le Plan de Service au client (CSP).

#### 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 par les sous-groupes à l'occasion des travaux d'élaboration du Plan d'Action.

Trois niveaux sont à distinguer :

##### a) Le niveau technique/conceptuel

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

##### b) Le niveau général (c'est-à-dire qui touche toutes les cibles) ; il doit être porté une attention sur :

- \* La 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 actuel du GRPP : il est utile de trouver un moyen d'assurer la crédibilité, la légitimité et la visibilité du GRPP ;
- \* la communication : le contenu, la stratégie et le langage doivent faire l'objet d'une attention particulière ;
- \* la mobilisation des ressources : les ressources nécessaires aux actions devront être mobilisées dans un esprit de partenariat : Qui décide de cela ? ;
- \* la perception de pratiques culturelles ;
- \* la différence de procédures ;
- \* l'impact (il faut pouvoir identifier les indicateurs de mesure des résultats obtenus) ;

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 clients ciblés.
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, etc.).

S'agissant enfin des délais, il n'a pas été possible (à cause du temps court de travail et de la difficulté de maîtrise de tous les paramètres impliqués dans les solutions envisagées), de fixer des échéances précises à chacune des solutions proposées. Un groupe a essayé quelques estimations, mais cela n'a pu être pris en compte par la séance plénière.

#### 5. La démarche pour l'élaboration du C.S.P.

Après l'exposé sur le Plan de Service au Client fait par Anne M. Williams, les participants ont pendant 30 minutes fait

un échange assez large sur le sujet, et sont arrivés à une compréhension commune.

Il a été convenu d'utiliser le sigle C.S.P. (qui correspond à la terminologie anglaise) pour le Plan de Service au Client pour éviter les confusions avec d'autres sigles déjà en usage à l'USAID.

Les interventions ont fournies des informations et précisions sur :

- un rappel des enjeux du réingénierie pour l'USAID/Sénégal et aussi pour ses partenaires et clients ;
- les valeurs-clés de l'USAID dans le cadre de la réingénierie ;
- les raisons d'un CSP et l'attente de l'USAID/Washington ;
- le contexte dans lequel devrait s'inscrire le plan des services destinés aux clients : à la fois une politique de l'USAID/Washington et aussi une ambition de l'USAID/Sénégal de vouloir l'élaborer avec ses partenaires/clients ;
- les échéances pour élaborer le CSP (Mai 1996) ;
- le contenu d'un CSP.

A la fin de l'échange, le GRPP a formulé sa compréhension du CSP en ces termes :

*"Le CSP de l'USAID/Sénégal, c'est l'appropriation des services offerts par l'USAID/Sénégal pour contribuer au développement du Sénégal, par tous les acteurs qui ont un intérêt à ce développement.*

*Il est basé sur une élaboration/conception contractuelle des projets et programmes par les bénéficiaires/clients finaux.*

*La démarche CSP s'assure de la satisfaction des besoins des clients (connaître leurs besoins et connaître comment ils considèrent que l'on devrait satisfaire ces besoins).*

*Le CSP se fait dans un contexte de rapprochement du fournisseur et du client grâce à un processus itératif (renouvelé de façon continue qui fournit un feedback assurant la validation) et interactif, tenant compte de toutes les ressources possibles, de toutes natures (y compris celles des clients).*

*Le CSP cherche à obtenir un meilleur résultat au bénéfice des clients : plus efficace, plus efficient, et durable".*