

PD-ABQ-865
1162

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

DAKAR - SENEGAL

**PLAN SERVICE A LA CLIENTELE
CSP**

SENAGROSOL-CONSULT

JANVIER 1997

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|------------|
| LISTE DES TABLEAUX | III |
| LISTE DES GRAPHIQUES | IV |
| GLOSSAIRE | V |
| <u>INTRODUCTION</u> | |
| <u>1 FONDEMENTS DU CSP DE L'USAID/SENEGAL</u> | |
| 1 1 <u>Declaration de valeurs de l'USAID/Senegal</u> | |
| 1 2 <u>Objectifs strategiques</u> | 3 |
| <u>2 SERVICES OFFERTS, PARTENAIRES ET CLIENTS DES EQUIPES DE L'USAID/SENEGAL</u> | 5 |
| 2 1 <u>Identification des services, clients et partenaires</u> | 6 |
| 2 1 1 <u>Equipe Objectif strategique n° 1</u> | 6 |
| 2 1 2 <u>Equipe objectif strategique n°2</u> | 8 |
| 2 1 3 <u>Equipe Objectifs generaux et d'opportunit</u> | 9 |
| 2 2 <u>L'analyse de la chaîne des clients</u> | 10 |
| <u>3 DOMAINES A AMELIORER</u> | 12 |
| 3 1 <u>Les changements d'attitudes et de comportements</u> | 12 |
| 3 2 <u>La Formation</u> | 12 |
| 3 3 <u>Conception des activites a partir des priorites defines par les structures de base</u> | 13 |
| 3 4 <u>Appui dans une perspective a long terme</u> | 13 |
| <u>4 PRINCIPES ET NORMES DU CSP DE L'USAID/SENEGAL</u> | 14 |
| 4 1 <u>Principes</u> | 14 |
| 4 2 <u>Normes</u> | 15 |
| <u>5 MOYENS DE MESURE ET DE SUIVI DE LA SATISFACTION DES CLIENTS</u> | 16 |
| 5 1 <u>Indications methodologiques de la mesure de la satisfaction des clients</u> | 16 |

| | |
|--|-----------|
| 5 2 <u>Moyens actuels et potentiels de mesure et periodicite</u> | 17 |
| 5 1 1 Equipe de l'Objectif strategique n° 1 | 17 |
| 5 1 2 Equipe de l'Objectif strategique n° 2 | 18 |
| 5 1 3 Equipe de CAT | 20 |
| 6 <u>MODALITES DE PRISE EN COMPTE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS DURANT LES ETAPES DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES</u> | 21 |
| 6 1 <u>Etape de Diagnostic des besoins des clients</u> | 21 |
| 6 2 <u>Planification</u> | 22 |
| 6 3 <u>Execution, Suivi / evaluation</u> | 23 |
| 7 <u>MECANISMES DE SUIVI ET DE TRANSMISSION DES FEED BACK</u> | 25 |
| 8 <u>PROCEDURES DE DIFFUSION DU PLAN DE SERVICE A LA</u> | 27 |
| REFERENCES | 29 |
| ANNEXE DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE D'ELABORATION DU CSP | 30 |

Liste des tableaux

| | |
|---|-----------|
| <i>Tableau n° 1 Chaîne des clients de l'Objectif stratégique n ° 1</i> | <i>6</i> |
| <i>Tableau n° 2 Chaîne des clients de l'Objectif strategique n °</i> | <i>8</i> |
| <i>Tableau n° 3 Chaîne des clients Objectifs generaux et d'opportunité.</i> | <i>9</i> |
| <i>Tableau n° 4 Methodes et acteurs pour le suivi et la mesure de la satisfaction des clients</i> | <i>16</i> |
| <i>Tableau n° 5 Moyens de suivi et de mesure de la satisfaction des clients de OS1</i> | <i>17</i> |
| <i>Tableau n° 6 Moyens de suivi et de mesure de la satisfaction des clients de OS2</i> | <i>18</i> |
| <i>Tableau n° 7 Moyens de suivi et de mesure de la satisfaction des clients de CAT</i> | <i>20</i> |

LISTE DES GRAPHIQUES

| | |
|--|-----------|
| <i>Graphique 1 Flux des services</i> | <i>5</i> |
| <i>Graphique 2 Exemple de diagramme d'analyse de la chaîne des clients</i> | <i>10</i> |
| <i>Graphique 3 Processus de production et d'utilisation de services de qualité</i> | <i>24</i> |
| <i>Graphique 4 Dispositif de suivi et de communication pour la satisfaction du client.</i> | <i>26</i> |
| <i>Graphique 5 Dispositif de suivi de la satisfaction du client</i> | <i>28</i> |

GLOSSAIRE

| | |
|---------------|---|
| ACEP | <i>Agence de Credit pour L'Entreprise Privee</i> |
| ADECOR | <i>Appui a l'Auto-Developpement des collectivites Rurales</i> |
| AGADA | <i>Agir Autrement pour le Developpement en Afrique</i> |
| ASBEF | <i>Association pour le Bien Etre familial</i> |
| ASC | <i>Association Sportive et Culturelle</i> |
| BASICS | <i>Basics Support for Institutionalizing Child Survival</i> |
| BM | <i>Banque Mondiale</i> |
| BNR | <i>Bureau National du Recensement</i> |
| CAP | <i>Connaissances, Attitudes et Pratiques</i> |
| CAT | <i>Cross Cutting and target opportunities</i> |
| CCPP | <i>Comite Consultatif pour le Partenariat et la Participation</i> |
| CHU | <i>Centre Hospitalier et Universitaire</i> |
| CID | <i>Consortium for International Development</i> |
| CIVG | <i>Comite Intervillageois de Gestion de l'Eau</i> |
| CMW | <i>Cabinet Mayoro WADE</i> |
| CNCAS | <i>Caisse Nationale de Credit Agricole du Senegal</i> |
| CNCR | <i>Comite National de Concertation des Ruraux</i> |
| CONGAD | <i>Conseil des ONG d'Appui au Developpement</i> |
| CORD | <i>Coordination des Organisations Rurales du Departement de Bignona</i> |
| CSE | <i>Centre de Suivi Ecologique</i> |
| CSP | <i>Customer Service Plan</i> |
| CVG | <i>Comite villageois de gestion</i> |

| | |
|--------------------------|--|
| <i>CIVG</i> | <i>Comite Intervillageois de Gestion</i> |
| <i>DHSP</i> | <i>Direction de l'Hygiene et de la Sante Publique</i> |
| <i>EBA</i> | <i>Entreprises a Base Agricole</i> |
| <i>ENDSS</i> | <i>Ecole Nationale de Developpement sanitaire et Social</i> |
| <i>EPS</i> | <i>Education pour la Sante</i> |
| <i>FADEGBA</i> | <i>Federation des Associations de Developpement Communautaire du Balantacounda</i> |
| <i>FONGS</i> | <i>Federation des ONG du Senegal</i> |
| <i>FORMACTION</i> | <i>Promotion du monde rural par la Formation a l'action et par l'action</i> |
| <i>IEC</i> | <i>Information, Education, Formation</i> |
| <i>IRA</i> | <i>Inspection Regionale de l'Agriculture</i> |
| <i>IREF</i> | <i>Inspection Regionale des Eaux et Forêts</i> |
| <i>ISRA</i> | <i>Institut Senegalais de Recherches Agricoles</i> |
| <i>MFR</i> | <i>Maison Familiale Rurale</i> |
| <i>MEFP</i> | <i>Ministere de l'Economie, des Finances et du Plan</i> |
| <i>MSPAS</i> | <i>Ministere de la Sante Publique et de l'Action Sociale</i> |
| <i>MSH</i> | <i>Management Science for health</i> |
| <i>MST</i> | <i>Maladies Sexuellement Transmissibles</i> |
| <i>ONG</i> | <i>Organisations Non Gouvernementales</i> |
| <i>OP</i> | <i>Organisations Paysannes</i> |
| <i>PEFP</i> | <i>Ministere de l'Economie, des Finances et du Plan</i> |
| <i>PNA</i> | <i>Pharmacie Nationale d'Approvisionnement</i> |
| <i>PNLS</i> | <i>Programme National de Lutte contre le Sida</i> |
| <i>PNPF</i> | <i>Programme National de Planification Familiale</i> |
| <i>RM</i> | <i>Region Medicale</i> |

| | |
|-----------------------|--|
| <i>SANAS</i> | <i>Service Alimentation et Nutrition Appliquee au Senegal</i> |
| <i>SANFAM</i> | <i>Sante de la Famille</i> |
| <i>SECID</i> | <i>Consortium du Sud-Est pour le Developpement International</i> |
| <i>SIDA</i> | <i>Syndrome immunodeficitaire Acquis</i> |
| <i>SIG</i> | <i>Systeme d'Information Geographique</i> |
| <i>SOMARC</i> | <i>Social Marketing Condoms</i> |
| <i>UGP</i> | <i>Unite de Gestion du Projet</i> |
| <i>USAID</i> | <i>United States Agency for International Development</i> |
| <i>« 7 a »</i> | <i>Appui a l'Autopromotion des Adultes Appliquee a l'Action par alternance et en Alternative</i> |

INTRODUCTION

Elabore dans le cadre general du processus de re-ingenierie de l'USAID/Senegal qui a demarre il y a plus d'un an, le Plan de Service a la Clientele (CSP) est destine a l'amelioration de la qualite des services offerts par les equipes, pour une meilleure satisfaction du client final. Les principes de cette re-ingenierie reposent sur la remise en cause des demarches anterieures, la recherche de l'efficacite et de l'efficience dans la mise en oeuvre des actions et la mesure de l'impact des resultats. Pour cela, un certain nombre de valeurs et concepts cles ont ete degages

- le travail axe sur des resultats ,
- le travail en équipes (entre USAID et ses partenaires) ,
- la responsabilisation des equipes ,
- la participation des clients pour une durabilite des resultats

Un certain nombre d'outils de gestion tels que les cadres de resultats et les paquets pour resultats ont ete mis en place au niveau des differentes equipes de l'USAID/Senegal. Le CSP constitue un des outils de gestion des activites de ces equipes. Son principal objectif est de suivre et d'evaluer 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 a la realisation des objectifs strategiques seront fournis aux clients de maniere effective, efficace, durable et avec un maximum de participation des clients. Cette participation suppose que la place du client et du partenaire soit specifiee et qu'il ait des possibilites de choix et de negociation des produits ou services qui leur sont proposes. Pour être compris et faire l'objet d'une appropriation par tous les acteurs, le CSP tient egalement compte a la fois de la vision des Senegalais et des imperatifs de l'USAID sur le plan financier.

Le CSP est etabli de maniere telle, qu'a chaque phase (planification, execution, suivi/evaluation) d'elaboration et de mise en oeuvre des activites, il permette d'atteindre le client, d'evaluer son degre de satisfaction, d'obtenir son feed-back et de l'integrer dans les activites a conduire. Il s'agit pour l'USAID Senegal de disposer d'une base d'informations sur la qualite des services offerts et sur les solutions qui peuvent être envisagees pour une amelioration continue de cette qualite.

Le CSP, tel qu'il est conçu par l'USAID/Senegal est un document participatif et iteratif. Il permet d'identifier et d'assurer la participation des clients dans la planification, l'execution, le suivi et l'evaluation des services ou programmes au plan technique, mais egalement en rapport avec les methodes et procedures administratives et financieres. Pour ce faire, des normes de performance d'un service de qualite sont definies avec les partenaires et clients de l'USAID/Senegal. Ces normes s'appuient sur le fait que la vision du client correspond a une idee que ce dernier paie le service, il est donc roi et le

fournisseur des services a une responsabilite vis a vis de ce client (« accountability »)
Le prix a payer peut être financier, en nature ou lie a un changement de comportement
Le CSP tient compte et tire des leçons des experiences passees et permet d'analyser la satisfaction du client

Les modalites d'elaboration du Plan ont ete donc centrees sur l'approche participative
Les rencontres avec les clients et partenaires et les ateliers regionaux qui ont suivi ces visites, ont permis de discuter de leur satisfaction par rapport aux activites et resultats des programmes en cours, ainsi que des moyens permettant d'ameliorer la qualite des services
Les entretiens et reflexions de groupe ont donc tenu compte de la typologie des clients et partenaires avec lesquels l'USAID travaille
Selon le niveau de prise de décision, les conditions de vie, le genre et l'âge, les clients ont defini leur maniere d'apprecier la satisfaction de la fourniture des services par l'USAID/Senegal

Le present document constitue une base de travail pour les equipes de l'USAID, ainsi que pour leurs partenaires et clients
Il est le fruit d'un travail collectif auquel ont participe des populations rurales et urbaines, des agents de l'administration, de ceux des ONG, de l'USAID, et autres organismes de cooperation intervenant au Senegal

Les differents documents ont ete discutes et valides avec les membres du Comite Consultatif pour le Partenariat et la Participation (CCPP) mis en place dans le cadre du processus d'elaboration du CSP
Compte tenu de son caractere iteratif qui est un des principes majeurs du processus d'amelioration continue du CSP, le plan sera regulierement adapte a l'evolution des activites, des services et du feed-back des clients

Conçu pour être accessible au plus grand nombre d'acteurs possible, le document presente, dans la premiere partie, **les fondements de l'elaboration du plan et les objectifs strategiques** de l'USAID/Senegal
Dans les deuxieme et troisieme parties, sont presentes, respectivement les **services offerts** et les **domaines à ameliorer**
La quatrieme partie traite des **principes et normes du CSP** tandis que les **moyens de mesure de la satisfaction des clients** sont indiques dans la cinquieme partie
Les **mechanismes de suivi** et de **transmission des feed-back**, ainsi que les **procedures de diffusion du plan de service à la clientele** constituent les deux dernieres parties

1 FONDEMENTS DU CSP DE L'USAID/SENEGAL

Le processus de re-ingénierie adopté par l'USAID/Senegal (considérée comme laboratoire expérimental) consiste à fonctionner davantage avec l'efficacité du secteur privé dans les activités qui contribuent au développement du Senegal. Le CSP qui doit aider à la mise en œuvre de ce processus vise essentiellement la satisfaction du client. Il se fonde sur les principes de la re-ingénierie, mais aussi sur les valeurs de l'USAID/Senegal et sur les objectifs stratégiques en cours.

1.1 Déclaration de valeurs de l'USAID/Sénégal

La déclaration de valeurs suivante constitue le fondement du CSP

- Nous cherchons à promouvoir la collégialité dans un cadre participatif et ouvert
- Nous nous respectons mutuellement, apprécions 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 chaque employé(e) profite pleinement des chances uniques que lui offre l'USAID Senegal 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

1.2 Objectifs stratégiques

La stratégie actuelle repose sur quatre objectifs majeurs dont

a) Objectif Stratégique n° 1 (OS 1) : maîtrise de la taille de la famille

Les trois principaux résultats intermédiaires définis dans le cadre de cet objectif portent sur

- l'accroissement de l'accès aux services de la Santé Maternelle et infantile, de la Planification familiale, des Maladies sexuellement transmissibles, du VIH-SIDA
- l'augmentation de la demande des 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

Il est recommande, dans un proche avenir, d'étendre les interventions aux domaines de l'éducation, de la production des lois du mariage et a la lutte contre la pauvreté

b) Objectif Stratégique n° 2 et 3 : l'accroissement de la productivité agricole dans les zones à pluviométrie fiable par une gestion durable des ressources naturelles

L'objectif stratégique d'accroissement de la productivité agricole (OS n°2) et celui d'augmentation de la valeur de l'arboriculture (OS 3) ont été confondus dans le cadre de la ré-ingénierie pour devenir l'objectif stratégique d'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) Objectif Stratégique n° 4 (OS 4) libéralisation accrue des marchés

Les activités développées dans le cadre de cet objectif (dont la libéralisation de la filière riz et l'appui au secteur bancaire) ont permis d'atteindre les résultats cibles et les membres de l'équipe ont été affectés à d'autres activités

d) Cross cutting et Target Opportunity (CAT) . Objectifs généraux et d'opportunité

Les activités définies dans ce cadre et gérées par l'équipe CAT, consistent à appuyer les objectifs n° 1, 2 et 4. Ils concernent aussi la démocratie et la bonne gouvernance, la formation, l'appui institutionnel au secteur privé, le crédit

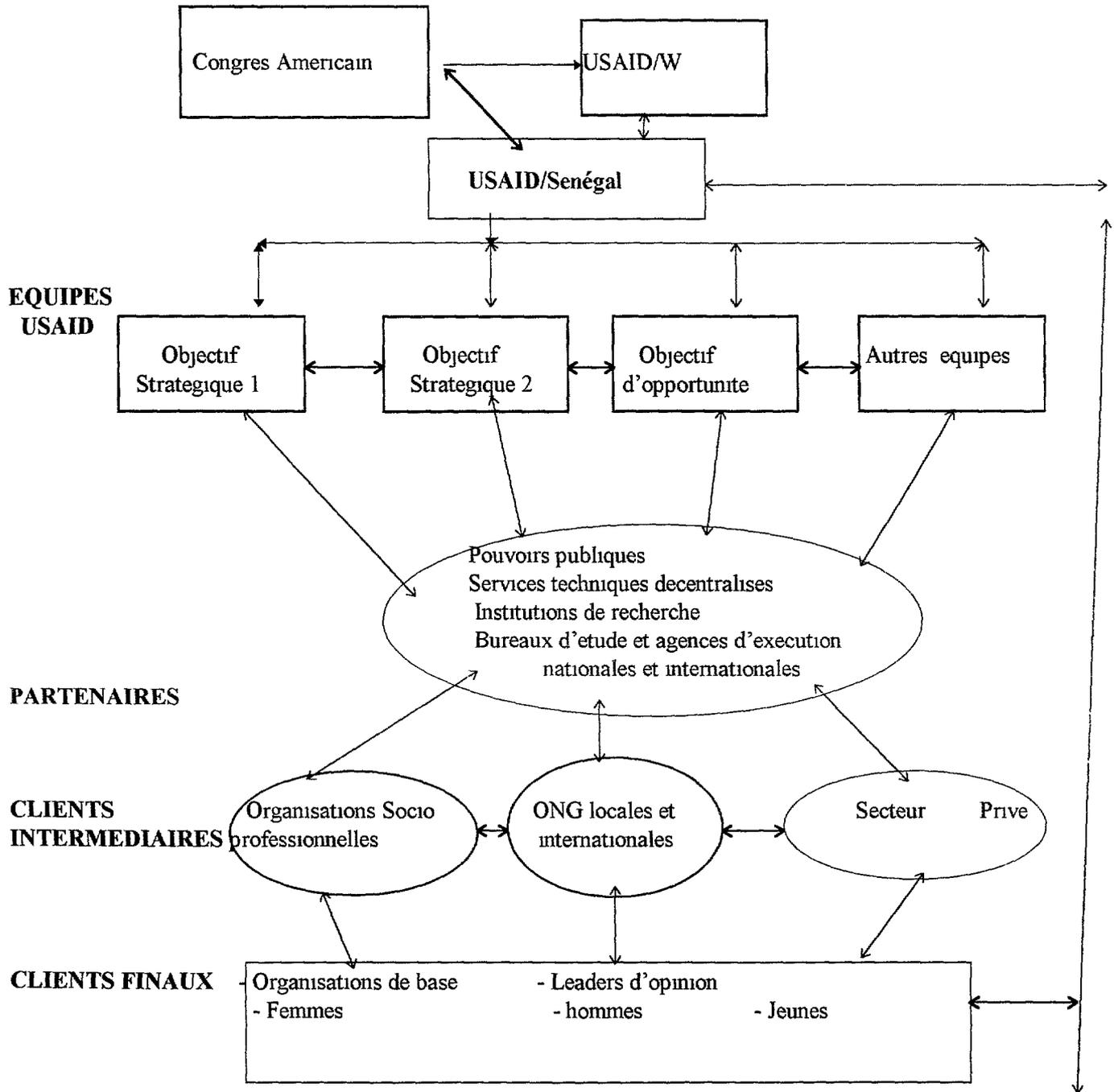
Les activités générales portent sur

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

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

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

Graphique n° 1 Flux des services



2 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

2 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"> - Planification familiale - Rehydratation des cas de diarrhée - Surveillance de la croissance - Récupération nutritionnelle - Approvisionnement en produit contraceptif - Dialogue politique et social - Planning familial - Consultation prénatale - Accouchements assistés - Information Education et Communication (IEC) | <ul style="list-style-type: none"> - PNPf - Régions médicales - Districts médicaux - SANAS - ONG | <ul style="list-style-type: none"> - FNUAP - BM - UNICEF - Ministère de la décentralisation - MFEF - PNPf - Equipe cadres régions et districts - MSH, - BASICS - ASBEF - SANFAM - SOMARC - PNA - SANAS - EPS - ENDS - Agences américaines de coopération | <ul style="list-style-type: none"> - PNPf - Equipe cadres régions et districts - MSH, - BASICS - ASBEF - SANFAM - SOMARC - PNA - SANAS - EPS - Agences américaines de coopération | <ul style="list-style-type: none"> - Femmes en âge de procréation - Enfants de 0 à 5 ans - Hommes et adolescents |
| * Maladies sexuellement transmissibles et SIDA | <ul style="list-style-type: none"> - Surveillance épidémiologique VIH - Dépistage MST - Approvisionnement en préservatifs - Dialogue politique et social - Information Education et Communication (IEC) | <ul style="list-style-type: none"> - PNLS - Hôpital Dantec - Régions médicales de Kaolack, Ziguinchor, Dakar, Thies | <ul style="list-style-type: none"> - PNLS - Equipes cadres des régions et districts - EPS - Union Européenne - GTZ, BM, OMS, ACDI, ENDA, PNUD | <ul style="list-style-type: none"> - JAMRA - AIDSCAP - ONG - ASC - GPF | <ul style="list-style-type: none"> - Prostituées - Adolescents - Militaires - Routiers - Etudiants - Grand public |
| * Appui institutionnel | <ul style="list-style-type: none"> - Formation des professionnels de la santé - Equipement des | <ul style="list-style-type: none"> - PNPf - PNLS - ONG | <ul style="list-style-type: none"> - Institut de santé et développement - ENDSS - CHU Dantec | <ul style="list-style-type: none"> - Equipes cadres des régions et districts - ONG | <ul style="list-style-type: none"> - Personnel de santé |

Plan de service à la clientele

| | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|
| | structures de sante - Budget d'appui | | - DHSP - PNLS - PSH - AID/CAP | americaines et senegalaises | |
| * Suivi et evaluation | - Monitoring - Enquêtes demographiques et de sante - Recherches operationnelles - Etudes CAP - Reunions de coordination - Revues conjointes | - DHSP - USAID - BNR - PNPf - PNLS - ONG | - DHSP - BNR - RM - Comites de sante | - Firmes privees - ONG - Equipes cadres des regions et districts | - Responsables des programmes |
| * Dialogues politiques | - Developpement du modele RAPID - Voyages d'etudes - Sensibilisation des parlementaires et des religieux | - MSAS - USAID - MEFP - SIDA service - Association des Imams | - Bailleurs de fonds - Reseau sante - Reseau population - Reseau MST/SIDA - Pays a experiences reussies (Indonesie Egypte, Tunisie) | - Ministeres | - Leader d'opinions (religieux et politiques) |
| Coordination administrative | - Negociation avec le Gouvernement - Revue et approbation des documents techniques et administratifs - Gestion des Plans de voyage - Rapports annuels - Coordination et concertation avec les autres partenaires au developpement - Appui aux autres bureaux de l'USAID | Equipe d'Objectif Strategique n° 1 | | | - Partenaires a la mise en œuvre des activites - Autres equipes de l'USAID - Direction de l'USAID |
| | | | | | |

2 1 2 Equipe objectif strategique n°2

Tableau n° 2 Chaîne de clients de l'équipe Objectif strategique n°2

| Activités | Services offerts | Points de contact | Partenaires | Chents intermed iaires | Chents finaux |
|--|--|--|---|--|--|
| Recherche agricole basee sur la gestion des Ressources Naturelles | <ul style="list-style-type: none"> - Appui institutionnel - Developpement de technologies appropriees d'agriculture et de gestion des ressources naturelles | <ul style="list-style-type: none"> - ISRA - CID - Parcelles de demonstration des producteurs | <ul style="list-style-type: none"> - BM - CID - Ministere de l'Agriculture | <ul style="list-style-type: none"> - ONG (RODAL E, WINRO CK, OSDIL, Sahel 2000 | <ul style="list-style-type: none"> - ISRA - OP - Producteurs |
| Gestion de l'Eau en zone Sud | <ul style="list-style-type: none"> - Construction d'ouvrages hydro-agricoles - Formation - Vulgarisation - Appui institutionnel | <ul style="list-style-type: none"> - Unite de Gestion Ziguinchor - Comite technique de suivi (CTS) - Comite national de Suivi (CNS) | <ul style="list-style-type: none"> - Ministere de l'Agriculture - Ministere de l'Hydraulique - Senagrosol - Cabinet M Wade - DGRH IRA - FED/PMR | <ul style="list-style-type: none"> ONG 7A FORMACTI ON ADECOR AGADA FADEGBA CORD MFR | <ul style="list-style-type: none"> - CVG - CIVG - Producteurs riziocoles |
| Développement de l'Entreprise Agricole de Kaolack | <ul style="list-style-type: none"> - Formation et assistance technique - Promotion de la femme - Vulgarisation de technologies de gestion des Ressources Naturelles - Credit - Realisation d'infrastructures et equipements | <ul style="list-style-type: none"> - Africare Unite de gestion Kaolack | <ul style="list-style-type: none"> - Africare - MA - M WADE - IREF, IRA - ISRA - CNCAS - ACEP - ONG | <ul style="list-style-type: none"> - EBA | <ul style="list-style-type: none"> - Membre des EBA - Paysans des villages voisins du projet |
| Gestion Communautaire des Ressources Naturelles | <ul style="list-style-type: none"> - Appui aux Communautés Rurales - Identification des politiques - Suivi de l'environnement | <ul style="list-style-type: none"> - Unite de Gestion du Projet Dakar | <ul style="list-style-type: none"> - Ministere de l'Environnement - Ministere de l'Interieur - Decentralisation - SECID - CSE - Ministere de l'Agriculture - ONG - Corps de la paix | <ul style="list-style-type: none"> Commun autes Rurales - Comites de estion - Sous comites | <ul style="list-style-type: none"> - Associations villageoises |

2 1 3 Equipe Objectifs generaux et d'opportunite

Tableau n° 3 Chaîne de clients de l'équipe Objectif generaux et d'opportunite

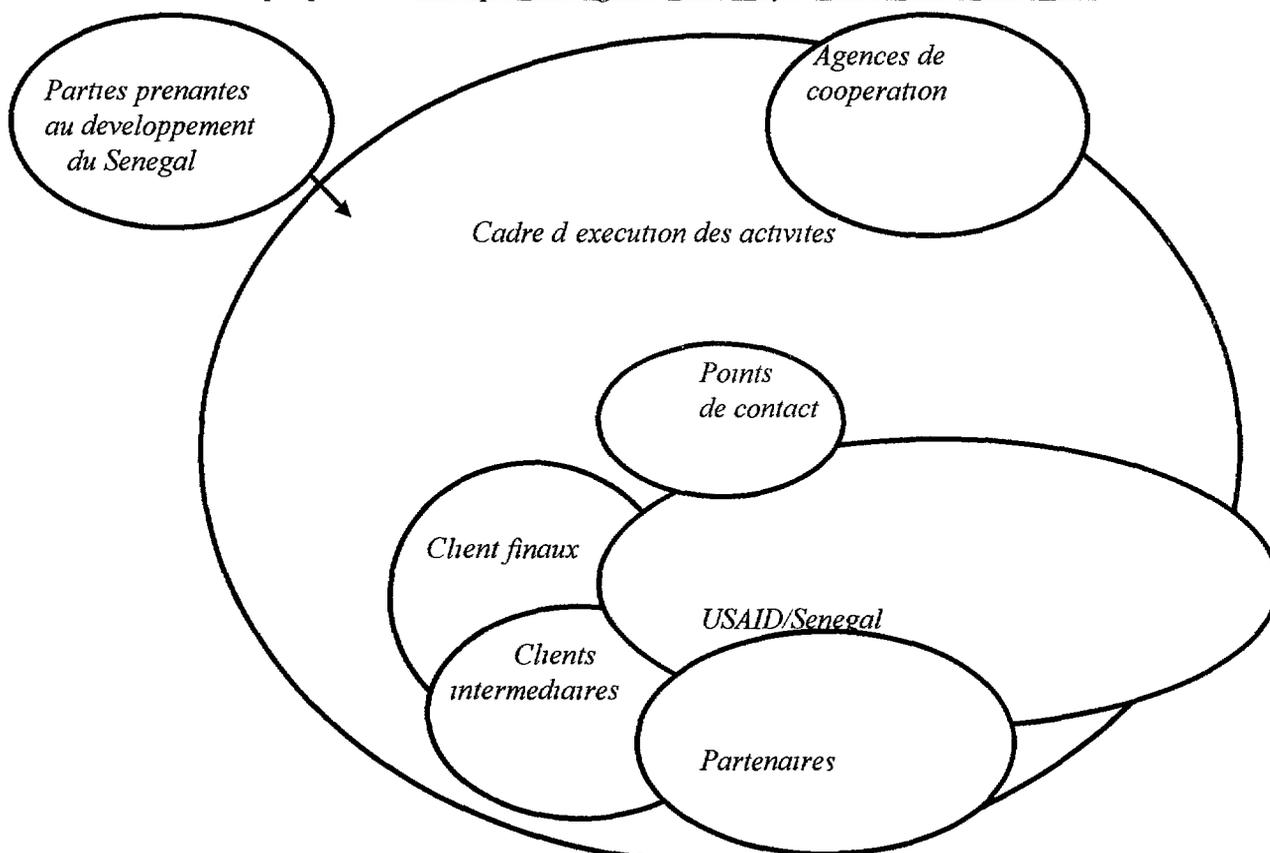
| Activites | Services offerts | Points de contact pour le service | Partenaires | Chents Intermediaires | Chents finaux |
|---|--|--|--|---|---|
| Programme d'appui aux ONG | <ul style="list-style-type: none"> - Financement d'activites diversifiees et integrees initiees par les organisations de base - Appui institutionnel aux ONG - Appui aux Consortia d'ONG | Unite d'appui aux ONG CAT | <ul style="list-style-type: none"> - Ministere de la femme, de l'enfant et de la famille - Congad - Fongs - CNCR - New Transcentury Fondation - MEFP | <ul style="list-style-type: none"> - ONG - New Transcentury Fondation | <ul style="list-style-type: none"> - Population a la base - Groupement villageois - ONG de developpement - Associations paysannes |
| Programme d'Assistance au developpement des ressources humaines | <ul style="list-style-type: none"> - Formations de longue duree - Formations techniques - Seminaires, conferences et ateliers - Stages de courte duree - Voyages d'etudes | Projet d'assistance et de developpement des ressources humaines CAT | Ministere de la modernisation Bureau des bourses | | <ul style="list-style-type: none"> Agents des ministeres (agriculture, Sante, etc) Agents ONG Agents secteur prive |
| Appui-conseil aux autres equipes | - Developpement des ressources humaines | CAT | | SOT 1 SOT 2 | Agents de l'administration |
| Appui au Programme | Appui a la democratie et a la bonne gouvernance | Direction USAID CAT | Gouvernement | Medias Institutions internationales | Autorites politiques et administratives |

2 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 clients, il est souvent plus aisé de procéder aux mesures de leur satisfaction des services reçus, en rapport direct avec les clients intermédiaires. Dans le domaine de la santé par exemple, si le client final est le patient, il est plus facile de suivre régulièrement la satisfaction des clients à travers les comités de santé par exemple.

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, par exemple, les Organisations paysannes (OP), les ONG et les clients à la base doit être examinée.

Graphique n°2 *Exemple de diagramme d'analyse de la Chaîne des clients*



L'utilisation d'outil comme le diagramme de Venn permet d'établir une liste exhaustive des clients et partenaires pour chacune des équipes et de procéder à une analyse de la nature de leurs relations. Cette analyse a pour objet de mieux comprendre la réalité du canal de transmission des produits et services, d'une part et d'avoir le feedback des clients finaux.

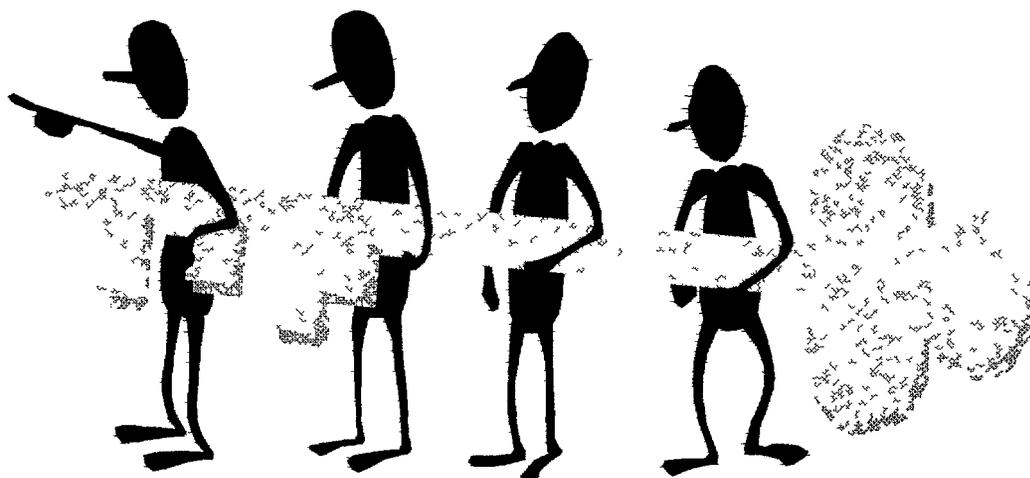
En outre, du fait de l'influence des leaders d'opinion sur les comportements et attitudes favorables a l'engagement des clients, leurs relations avec les acteurs de la chaîne seront particulièrement considerées

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 permettra d'analyser les modalités d'implication des femmes dans les activités. Pour les jeunes, dont la formation et l'implication dans les activités doivent être favorisées, il s'agira de bien cibler les moyens par lesquels leur participation peut être obtenue.

L analyse des liens entre les types de clients

(Clients Partenaires Clients Intermediaires USAID Gouvenement du Senegal)

permet de mieux prendre en compte la satisfaction
du client final



3 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 capacite de discernement de la qualite et de l'adequation du produit propose avec le besoin ressenti par la clientele de base

Ceci represente, a l'evidence, un des enjeux majeurs de l'USAID/Senegal dans ses rapports avec ses clients. Pour ces derniers, il est necessaire d'apporter des ameliorations dans la nouvelle dynamique relationnelle avec l'USAID pour reunir les meilleures conditions de satisfaction sur les services offerts. A cet egard les principaux domaines d'amelioration cibles portent sur

3 1 Les changements d'attitudes et de comportements

- USAID renforcer les possibilites de negociation des partenaires et clients en fonction des principes et regles du pays hôte et du pays donateur, clarte des objectifs de l'aide des Etats Unis au Senegal, assouplissement des procedures administratives et financieres,

- Partenaires Respect des engagements et adoption des principes du travail axe sur la satisfaction des clients, Clarification des rôles et responsabilites des entites impliquees ainsi qu'une description des mecanismes de collaboration de ces entites

- Clients a la base developpement des capacites de discernement de la qualite et de l'adequation du produit propose et le besoin ressenti par la clientele de base, rupture avec les comportements attentistes des clients

- Clients intermediaires transparence des relations vis a vis de la clientele de base, fourniture de services de qualite et devoir de rendre compte,

3 2 La Formation

Pour apprecier et mesurer la qualite des services qui leur sont offerts, il est necessaire que les clients aient un certain niveau de formation en gestion et sur les aspects techniques, mais qu'ils soient aussi mieux organises. Dans ces conditions un transfert de competences devrait s'operer, a travers une formation appropriee des clients, pour une plus grande autonomie d'action et une perennisation des activites

Par ailleurs et dans la mesure ou les clients a la base ne sont pas toujours demandeurs de services, des actions de formation et d'animation sont necessaires, afin qu'ils puissent mieux jouer leurs rôles dans la definition des normes de la qualite des services et utiliser les moyens de recours s'ils ne sont pas satisfaits. Une information juridique sur les responsabilites de chaque partie qui s'engage est necessaire. Dans la conduite proprement dite des activites, la connaissance du cadre juridique en vigueur reste a parfaire

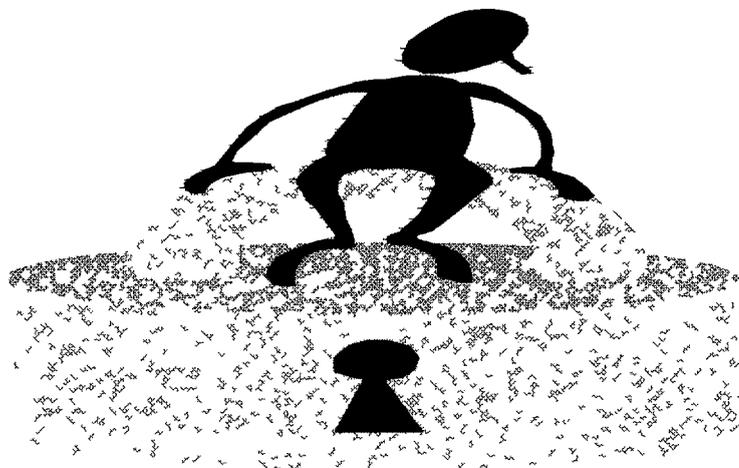
3 3 Conception des activités à partir des priorités définies par les structures de base

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 associatives 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)

3 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'un développement durable. Par ailleurs un système de cessation des activités doit être trouvé quand toutes les conditions ne sont pas réunies et pour la fin de chaque activité, il est nécessaire de mettre en place des procédures de retrocession des fonds aux clients à la base

La recherche de solutions adaptées et satisfaisantes aux problèmes de développement est la première étape du CSP



4 PRINCIPES ET NORMES DU CSP DE L'USAID/SENEGAL

4.1 Principes

Le CSP s'appuie sur un ensemble de principes qui ont été dégagés par l'ensemble des acteurs concernés par la conduite des activités de l'USAID. Ces principes doivent sous-tendre et orienter les différentes actions qui doivent être menées

- ⇒ 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 œuvre 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 œuvre 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 savoirs 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 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 meilleurs choix et décisions, la mise en place de moyens pour la communication de leurs besoins et de leur satisfaction
- ⇒ Communication aux différents partenaires et clients, des principes et règles de fonctionnement de l'USAID. La communication devrait également concerner les domaines dans lesquels l'USAID intervient
- ⇒ Les équipes utiliseront une diversité de points d'observation et de sources de mesures de la satisfaction des clients

4.2 Normes

Elles constituent ici les moyens d'évaluation du respect des principes par les différents acteurs

En plus des normes de service clientèle, telles que la fiabilité, la courtoisie, l'assurance et la communion de sentiments de la part des Équipes, le CSP intègre 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 exigeants par rapport à la qualité des services qui leur sont procurés.
- ⇒ Existence d'un cadre juridique et institutionnel qui définit les différentes responsabilités et les conditions de retrocession 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 de 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 alloués 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 œuvre de toute action. Ce diagnostic stratégique permet d'apprécier les moyens dont disposent les clients, leurs capacités d'action, les appuis dont ils ont besoin et la manière dont ils vont mener les différentes activités selon les priorités qu'ils ont définies.
- ⇒ Validation par les populations : les enquêtes sur la qualité des services devront être validées par les clients à la base, avant leur diffusion.

5 MOYENS DE MESURE ET DE SUIVI DE LA SATISFACTION DES CLIENTS

5 1 Indications méthodologiques de la mesure de la satisfaction des clients

Les divers moyens de mesure de la satisfaction des clients reposeront, selon les cas, sur les enquêtes informelles, les enquêtes participatives, les focus groupes. Selon les activités développées ils permettront à chaque équipe de vérifier la satisfaction des clients et le respect des normes de qualité.

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

Tableau n° 4 méthode et acteurs pour le suivi et la mesure de la satisfaction des clients

| Moyens de mesure | Méthode | Acteurs concernés |
|--|--|---|
| Enquêtes et sondages | Echantillonnage représentatif des clients de l'USAID , | Clients Membres des équipes Partenaires |
| Reunion de groupe Seances d'ecoute et d'echange | 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, axés 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 |

5 2 Moyens actuels et potentiels de mesure et periodicite

Divers moyens de mesure sont actuellement utilises pour mesurer les resultats et les impacts des activites menees par l'USAID Ces moyens peuvent egalement servir a mesurer la satisfaction des clients Il importe, pour cela, que les differents acteurs aient a l'esprit pour toutes les actions qu'ils entreprennent, le suivi et l'evaluation de la satisfaction des clients Pour chaque objectif strategique, les moyens de mesure actuels et potentiels sont presentes dans les tableaux suivants

5 1 1 Equipe de l'Objectif strategique n° 1

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

| <i>ACTIVITES CONDUITES ET SERVICES OFFERTS</i> | <i>MOYENS DE SUIVI ET DE MESURE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS</i> | <i>PERIODICITE</i> |
|---|--|---|
| <p>Soins de sante Maternelle et infantile</p> <p>(Planification familiale Rehabilitation des cas de diarrhee , Surveillance de la croissance , Rehabilitation nutritionnelle , Approvisionnement en produit contraceptif , Dialogue politique et social , IEC)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Recherches operationnelles prenant reference sur les donnees des enquetes demographiques et de sante realisees durant la phase diagnostic - Etudes CAP en matiere de PM et de PF - Reunions de coordination pour l'evaluation des contraintes et performances et pour le feed back sur la satisfaction - Revues conjointes pour l'evaluation des contraintes et performances et pour le feed back sur la satisfaction - monitoring | <p>Tous les deux ans</p> <p>Tous les 18 mois</p> <p>Par trimestre</p> <p>Annuelle</p> <p>semestriel</p> |
| <p>Maladies sexuellement transmissibles et SIDA</p> <p>(Surveillance epidemiologique VIH , Depistage MST , Approvisionnement en preservatif , Dialogue politique et social , IEC)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Enquetes de sondage organisees a partir des donnees du SIG a realiser - Enquetes KAP en matiere de sante, y comprises des questions relatives au degre de satisfaction - Etudes specifiques d'evaluation de la satisfaction des clients par rapport aux differents services offerts | <p>Tous les semestres</p> <p>Tous 18 mois</p> <p>Tous les 12 mois</p> |
| <p>Appui institutionnel (Formation des professionnels de la sante - Equipement des structures de sante - Budget d appui)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Reunions de coordination l'evaluation des contraintes et performances et pour le degre de satisfaction des partenaires | <p>tous les 6 mois</p> |

5 1 2 Équipe de l'Objectif stratégique n° 2

Tableau n° 6 moyens de suivi et de mesure de la satisfaction des clients de OS2

| <i>ACTIVITES ET SERVICES OFFERTS</i> | <i>MOYENS DE SUIVI ET DE MESURE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS</i> | <i>PERIODICITE</i> |
|--|--|--|
| <p>Developpement de l'Entreprise Agricole dans la Region de Kaolack (KAED)</p> <p>(Formation et assistance technique , Promotion de la femme , Vulgarisation de technologies de gestion des Ressources Naturelles , Credit, Realisation d'infrastructures et equipements)</p> | <p>Sondages d'opinions aupres des EBA pour l'evaluation de la prise en compte des besoins et le degre de satisfaction</p> <p>Mesures indirectes de la satisfaction par celle</p> <ul style="list-style-type: none"> - de l'accroissement des revenus des membres EBA - du niveau d'adhesion aux EBA - de la capacite de reproduction des activites - du niveau d'adoption des technologies diffusees | <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>Gestion de l'Eau dans la Zone Sud</p> <p>(Construction d'ouvrage hydro-agricoles , Formation et vulgarisation, appui institutionnels aux services traditionnels et aux organisations non gouvernementales ou privées)</p> | <p>Focus group atelier avec les CVG, CIVG pour le recueil direct du feed back sur les performances et la satisfaction</p> <p>Exploitation des donnees d'enquetes menages (voir donnees 1996) specifiques a la zone du PROGES avec des questions sur les services ayant procure le plus de satisfaction</p> <p>Mesure indirectes de la satisfaction a travers les moyens suivants</p> <ul style="list-style-type: none"> - du niveau de recuperation des terres salees - du niveau d'augmentation des productions rizicoles - du niveau d'adhesion au processus de vulgarisation | <p>Annuel</p> <p>Trois mois avant la fin du programme</p> <p>A la fin de chaque saison culturale</p> |
| <p>Gestion Communautaire des Ressources Naturelles</p> | <p>Focus group atelier avec les Comites de gestion des differentes communautes rurales pour le recueil direct du feed back sur les performances et la satisfaction</p> | <p>tous les trois mois</p> |

5 1 3 Équipe de CAT

Tableau n° 7 moyens de suivi et de mesure de la satisfaction des clients de CAT

| ACTIVITES ET SERVICES OFFERTS | MOYENS DE SUIVI ET DE MESURE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS | PERIODICITE |
|--|--|---|
| <p>Programme d'Appui aux ONG - Financement d'activités diverses et intégrées de développement initiées par les organisations de base , Appui institutionnel aux ONG , Appui aux Consortia d'ONG</p> | <p>- 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 - Reunions de concertation avec le contractant pour le feed back des clients - Revues conjointes</p> | <p>Tous les 18 mois Tous les trimestres Tous les 45 jours Annuelles</p> |
| <p>Programme d'Assistance au développement des ressources humaines (Formations de longue durée , Formations techniques , séminaires , conférences et ateliers , stages de courte durée , voyages d'études)</p> | <p>Etudes d'évaluation, sur un échantillon, de la satisfaction des clients et des partenaires concernés (satisfaction par rapport au contenu , a l'institution , aux conditions offertes , a la réintégration au Senegal)</p> | <p>A la fin de chaque période de formation</p> |
| <p>Appui-conseil aux autres équipes (Développement des ressources humaines)</p> | <p>Reunions inter-équipes</p> | <p>Mensuelle</p> |
| <p>Appui au Programme · Appui a la démocratie et a la bonne gouvernance</p> | <p>Revue conjointes</p> | <p>Annuelles</p> |

6. MODALITES DE PRISE EN COMPTE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS DURANT LES ETAPES DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES

Les outils ci-dessous d'évaluation et de verification de la satisfaction des clients tiennent compte des etapes de mise en œuvre des activites (conception, planification, execution, suivi/evaluation) aussi bien pour la periode actuelle que celle concernant la nouvelle strategie

6 1 Étape de Diagnostic des besoins des clients

Cette etape concernera surtout les nouveaux services a offrir aux clients et partenaires Dans sa mise en œuvre, les equipes veilleront a privilegier le diagnostic participatif, afin de s'assurer que les preoccupations des clients et les conditions de leur satisfaction sont prises en compte Pendant cette phase, les besoins doivent emaner des clients et les restitutions a faire accorderont une grande importance a leur participation effective En effet les besoins des clients sont lies a leurs profils socio-culturels Selon le niveau de vie, les moyens disponibles, le prix a payer pour les services, les clients sont en mesure d'exiger un service de qualite et de payer un certain prix ou pas

La demarche methodologique s'appuiera donc sur

- la collecte et l'analyse des informations -

Elle sont realisees en rapport avec les clients a travers des interview semi-structurees, enquetes d'opinions, des seances de mise en commun pour verifier la fiabilite de l'information collectee et les besoins complementaires d'informations

- la restitution

Elle permet de completer les informations collectees et de confirmer la fiabilite des informations par une validation par ceux qui les ont produites

Les outils disponibles pour la mise en application de cette demarche portent sur

- le Diagnostic participatif de la situation ,
- la Methode Active de Recherche et de Planification Participative ,
- la Planification par objectif

Les facilitateurs des differentes equipes veilleront a ce que cette etape soit conduite en rapport avec les clients a la base et a faire de cette exigence un indicateur de performance des clients intermediaires, 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.

6.2 Planification

La réalisation de cette étape, basée sur différentes méthodes comme la MARP, le DP ainsi que les tableaux de planification avec questions clés (*quoi? qui? comment? ou? 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 œuvre 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 évaluer les 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 et long termes. Les équipes veilleront à ce que la mise en œuvre 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 les normes définies plus haut

6.3 Exécution, Suivi / évaluation

Ces deux étapes qui vont de pair, s'appuieront désormais sur la **participation locale** ou la responsabilisation entière des clients, celle-ci étant un élément majeur 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 procéderont à une concertation avec les différents clients de manière à fixer avec eux des visites de terrain et les réunions

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

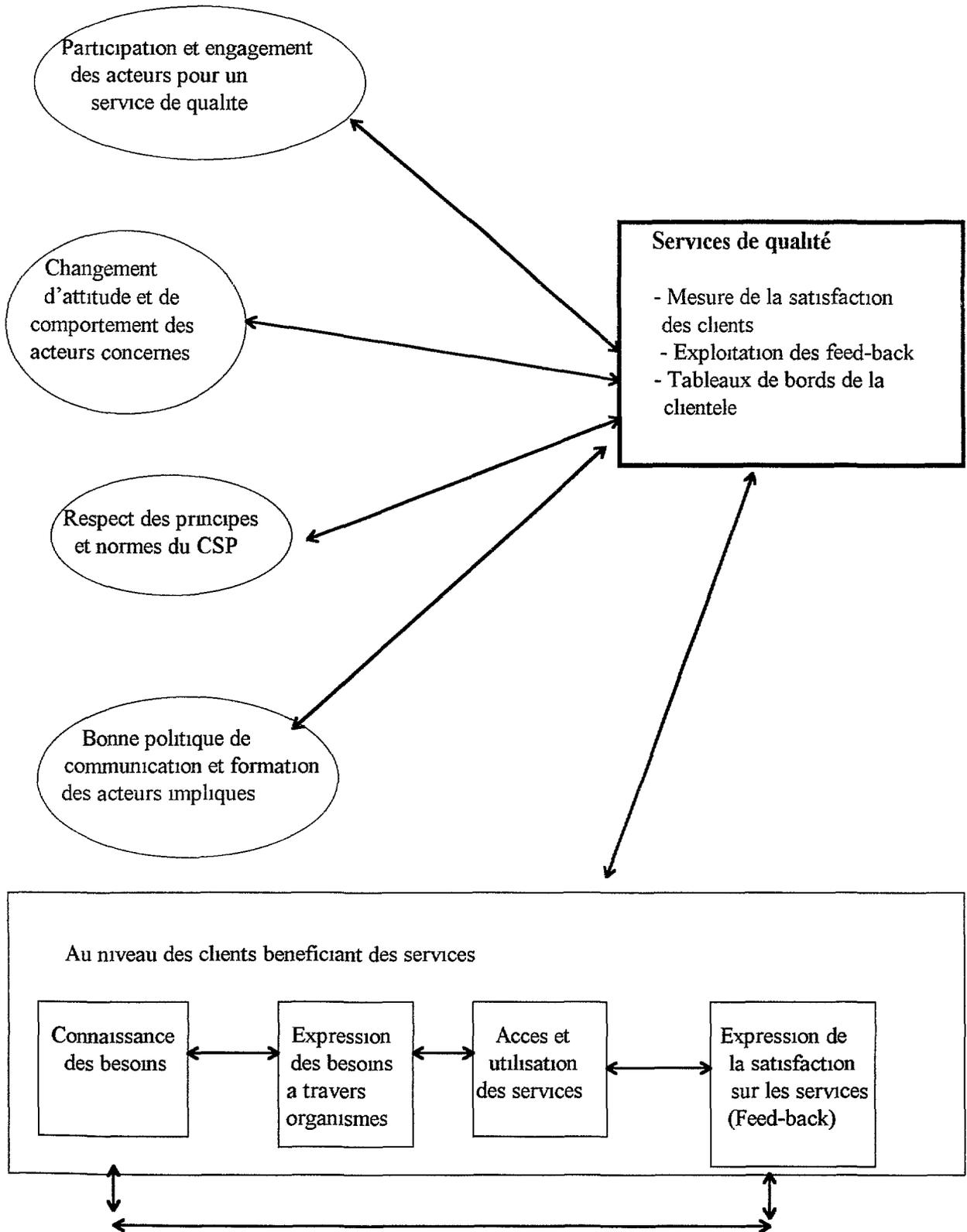
Pour consolider les résultats obtenus au niveau des services offerts, un système de monitoring (plan de suivi), avec des indicateurs définis en rapport avec les populations à la base, sera élaboré par une équipe composée de représentants des divers acteurs. Il permettra ainsi de collecter et d'analyser des données primaires, puis de procéder à une comparaison résultats/objectifs grâce aux indicateurs d'étapes

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 apportée. 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

Graphique n°3 Processus de production et d'utilisation de services de qualité

Acteurs impliqués USAID/Sénégal, partenaires, Clients intermédiaires et finaux



7. MECANISMES DE SUIVI ET DE TRANSMISSION DES FEED BACK

Dans la 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 systematiques entre les differents acteurs permettent d'etablir le feed-back sur la satisfaction des clients

Le feed-back va permettre d'etablir de maniere systematique, des liens entre l'USAID et ses clients, mais, suppose un bon systeme de communication

Ces informations seront traitees et communiquees aux personnes chargees des prises de decision sur l'amelioration des services Des outils de communication appropries seront utilises dans les lieux ou on note des affluences de populations afin de recueillir les opinions sur le niveau de satisfaction des clients

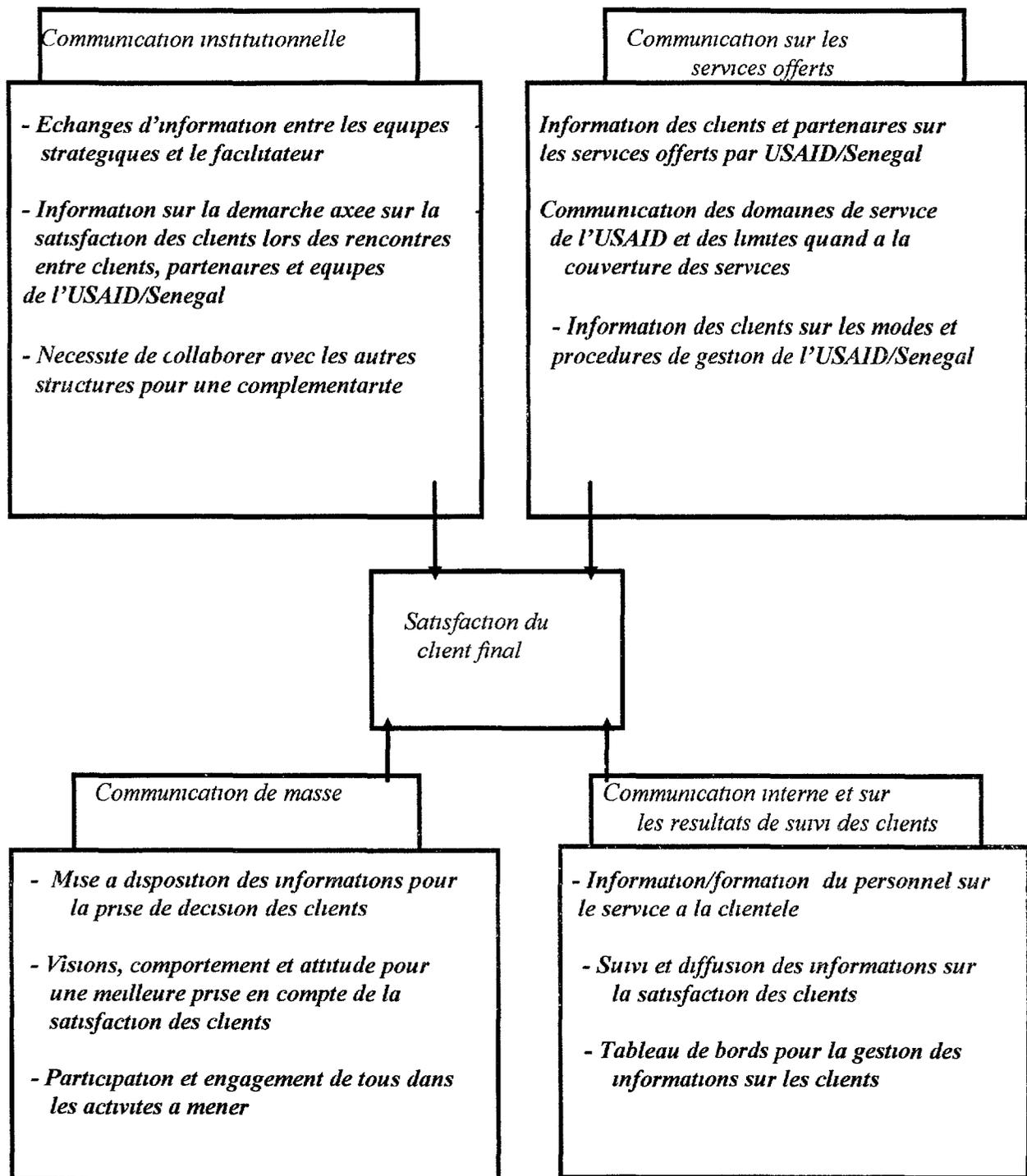
Le suivi systematique des clients et de leur satisfaction se fera a travers chaque equipe qui designera a cet effet et en son sein **un Facilitateur CSP** Celui-ci organisera, en rapport avec les clients intermediaires ou partenaires, un dispositif de suivi periodique et regulier de la satisfaction des clients au travers notamment des enquetes de sondage Ce dispositif doit fonctionner en rapport avec l'existence du CCPP pour voir le niveau de prise en compte de la satisfaction des clients Le Facilitateur tiendra ainsi un tableau de bord service clientele qui lui permet d'avoir une information rapide et de donner une vision sur les indicateurs de satisfaction des clients

Les clients doivent egalement pouvoir rendre compte directement de leur niveau de satisfaction, a travers le contact des personnes designees pour le suivi du CSP Ces contacts seront facilites par la mise en place d'un systeme d'informations au service du systeme de decision

Pour assurer ce systeme de transmission correct des feed-back, le CSP prevoit des moyens et outils pour le suivi des clients

- equipement informatique ,
- etablisement des bases de donnees ,
- fichiers service et clients ,
- systeme de communication

Graphique n °4 *Dispositif de suivi et de communication pour la satisfaction des clients*



8 PROCEDURES DE DIFFUSION DU PLAN DE SERVICE A LA CLIENTELE

Les procedures de diffusion du Plan de services comporteront les etapes suivantes

- le recueil des avis des uns et des autres et l'examen des possibilites de constitution et d'utilisation d'un systeme d'information sur les clients et leur niveau de satisfaction

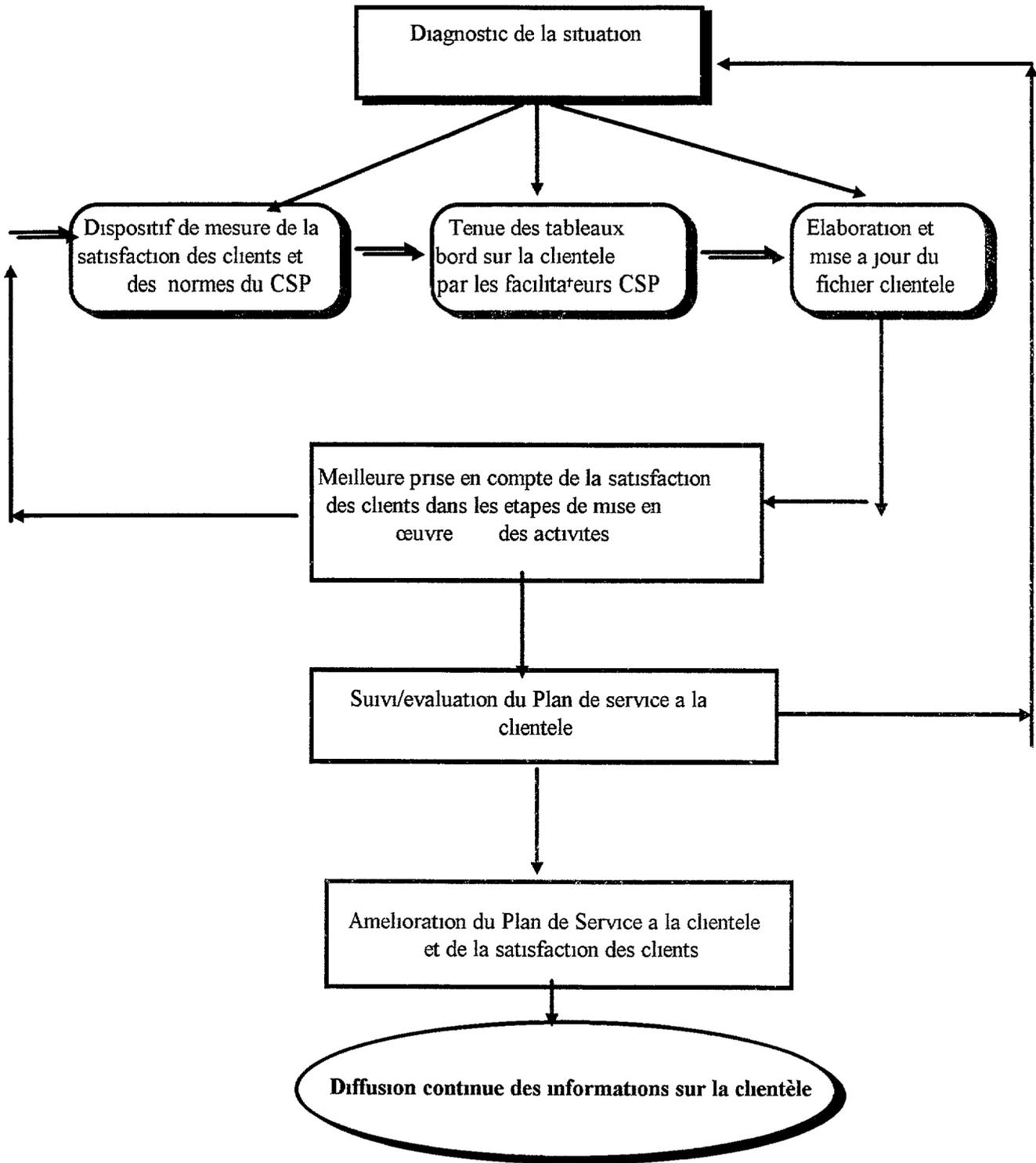
- la creativite afin de rendre ce systeme d'informations utilisable par l'ensemble des partenaires et clients impliquees dans la prise de decision. Cela suppose la mise en place d'outils qui peuvent être utilises par les clients a la base et qui feront donc largement appel a la transcription en langues locales et en images

- la mise en place de mecanismes appropries de communication permettra, en procedant notamment a une diffusion large de l'outil, de traduire dans les faits la volonte de changement exprimee de part et d'autre

- la creation d'une memoire institutionnelle liee au service a la clientele chargee d'enregistrer les changements apportés dans la fourniture des services

Dans le processus d'utilisation du CSP, le système de gestion et de suivi de l'information, presente plus haut permettra de collecter, de selectionner, de codifier et de restituer les differentes donnees sur les clients et sur leur satisfaction. Il s'agira aussi, par le suivi evaluation continu du Plan de service de permettre de verifier si les activites figurant dans le plan sont toujours celles qui garantissent une satisfaction des besoins des clients a la base et de voir une evolution des modules prevus en fonction de l'evolution des visions et des comportements des clients a la base. L'information que la revision permanente du CSP va fournir servira a affiner la mise en oeuvre des activites et les modules du plan lui même

Graphique n° 5 Dispositif de suivi de la satisfaction des clients



REFERENCES

- CABLE n° 5 - Guide de la transition de la reingenierie Planification du service clientele origine
USAID (anonyme)
- Customer Focus Cookbook Agency for International Development Management Bureau - Office of
Reengineering (H Sher Plunkett - Liz Baltimore)
- Outline For Discussion on Customer Service Planning Sher Plunkett, M/ROR
- USAID/JAMAICA Customer Service Plan USAID/JAMAICA
- Customer Service Plans Fact or Fiction ? *On Track* - U S Agency for International Development
- Regional Economic Development Services Office/East and Southern Africa (REDSO/ESA) Customer
Service Plan Keith Brown, Regional Director
- USAID/Madagascar Country experimental LAB - Customer service Plan USAID/Madagascar
- USAID Parteners by team USAID/Senegal
- Development Customer Service Strategies - Background USAID/Senegal
- Rapport portant Atelier de reflexion du Plan d'Action du groupe de reflexion sur Partenariat/Participation
(12-14 Octobre 1995) Aliou Samba Diallo
- Collaborer avec les partenaires AMEX International, Inc - Creative Associates International , Inc
- Compte rendu de la reunion du groupe restreint « Communication » Anne Marie Aw
- Compte rendu de reunion du 7/12/1995 Comite Consultatif Partenariat/Participation
- Cadre et Paquets Pour Resultats des Equipes USAID

ANNEXE Démarche méthodologique d'élaboration du CSP

Les travaux dans le cadre du CSP ont démarré le 20 Mai 1996 avec les étapes suivantes

a) Les rencontres préliminaires de précision des attentes

Ces rencontres avec la Directrice et les équipes de l'USAID et avec les membres du Comité Consultatif pour le Partenariat et la Participation (CCPP) ont permis de collecter la documentation disponible, de mieux cerner les activités de l'USAID et de préciser les attentes par rapport au CSP

b) La revue des documents

Différents documents ont été mis à la disposition des consultants et analysés pour une meilleure compréhension du processus de re-ingénierie

c) Elaboration et validation du Plan de travail et de la méthodologie d'élaboration du CSP

Un des principes méthodologiques de l'élaboration du CSP est la participation des différentes parties prenantes et la validation des principaux documents par le CCPP, constitués par des partenaires du Gouvernement, des ONG et de l'USAID

d) Collecte de données

La méthodologie conçue dès le départ et validée par le CCPP, nous a permis de rencontrer et de discuter avec les divers acteurs impliqués dans la promotion des activités de l'USAID ainsi que d'autres acteurs qui mènent des actions dans des zones où elle intervient. Les entretiens ont été réalisés sur la base de check-lists axés sur la nature des activités, les mécanismes de gestion et les difficultés rencontrées, la vision du développement et la satisfaction des besoins. Quelques supports ont été utilisés dont le SEPO (succès, échecs, potentialités et opportunités) et les matrices de classification. La participation des populations a la base a été analysée en fonction des différentes phases : identification, préparation, exécution, suivi, évaluation, moyens de conduite de l'activité.

Ces rencontres ont concerné l'ensemble des régions du pays. Dans chaque région, tous les types d'activités dans chaque objectif stratégique ont été passés en revue. Ces rencontres ont également concerné des activités financées par d'autres partenaires d'appui au développement comme la GTZ (coopération allemande), la FAO, la Hollande, le FIDA, l'ACDI, la CEE, etc.

e) Analyse des données et préparation des ateliers de restitution

L'analyse des informations a permis de tirer des leçons de l'intervention de l'USAID ces dernières années et de faire la synthèse des différentes propositions ressorties lors de la collecte des données de base pour proposer ce présent document.

f) Ateliers de restitution des informations

Quatre ateliers régionaux ont été organisés dans les régions suivantes

- a Ziguinchor ou les partenaires et clients de l'USAID, ainsi que les autres acteurs de Ziguinchor et de Kolda,
- a Kaolack avec les partenaires et clients de Kaolack, Fatick et Diourbel,

- a Louga pour ceux des regions de Saint-Louis et de Louga ,
- enfin a Thies pour les clients partenaires de Dakar et de Thies

La restitution de l'information et de l'analyse faite a partir des donnees primaires est l'un des principes methodologiques parmi les plus essentiels des demarches participatives. Des ateliers regionaux ont ete organises dans le cadre de la presente etude avec comme but la restitution des informations collectees sur le terrain aupres des partenaires et clients de l'USAID et aupres d'autres acteurs intervenant dans les zones visites. L'objectif de ces ateliers de restitution etait de discuter et de completer les information collectees pendant les phases precedentes.

Au dela de la validation et des complements d'informations, les ateliers regionaux ont permis aux participants de formuler des propositions concretes sur un certain nombre de questions parmi lesquelles, les mecanismes de financement, les rôles et responsabilites des acteurs, les principes et les limites du CSP a concevoir.

g) Atelier national

L'atelier national qui se situe dans le prolongement des ateliers regionaux s'inscrit dans la même logique iterative. Il a permis de restituer les resultats des ateliers regionaux d'une part et d'autre part, avec les representants des participants aux ateliers regionaux, ceux de l'USAID et des membres du CCPP de proceder a un approfondissement de la reflexion collective sur les questions qui seront retenues par les participants comme etant primordiales. Cet atelier national a surtout permis de discuter des mecanismes a mettre en œuvre pour une meilleure prise en charge par les clients a la base des differentes phases de mise en œuvre des projets. La reflexion tournera egalement autour de la definition des moyens de rendre operationnel le CSP et de le diffuser.

Les autres phases apres cet atelier national ont ete la finalisation du CSP, sa validation par l'USAID et les membres du CCPP, qui se chargeront egalement de definir les moyens de rendre operationnel le CSP et de le diffuser.