

CABINET CONSEIL



PN-ACD-598

99463

ATELIER DE VALIDATION DE LA FUTURE STRATEGIE DE L'USAID

1998-2006

28, 29, 30 Octobre 1997
Dakar-Sénégal

RAPPORT FINAL

Destinataire

USAID / SENEGAL
DAKAR
Contrat 685-C-00-97-00054-00 du 31 07 97

LISTE DES ABREVIATIONS

B F	Bailleurs de fonds
C P N	Consultations Prenatales et Postnatales
C R	Conseil Regional
I B	Initiative de Bamako
I E C	Information, Education et Communication
L M D	Lutte contre les maladies diarrheiques
M S A S	Ministere de la Sante et de l'Action Sociale
MST	Maladie Sexuellement Transmissible
O C B	Organisations Communautaires de base
O S	Objectif Stratégique
P E V	Programme élargi de vaccination
P F	Planification familiale
P N P F	Programme National de Planification Familiale
P P S	Points de prestations de services
R I	Résultat Intermédiaire
R I C	Resultat Intermédiaire Clé
R V O	Rehydratation par voie orale
S E	Survie de l'Enfant
SIDA	Syndrome Immuno-Deficience Acquise
S I G	Système d'informations aux fins de gestion
S M I	Sante maternelle et infantile
S N P	Surveillance nutritionnelle et ponderale
S R	Sante de la Reproduction
S R O	Sel de rehydratation orale
SSP	Soins de sante primaire
T R O	Therapie de Rehydratation par voie Orale
VIH	Virus de l'Immuno-Deficience Humaine



SOMMAIRE

I – CONTEXTE	Page 4
II – RAPPEL DU MANDAT	Page 5
III – DEROULEMENT	Page 5
IV – RESULTATS DES TRAVAUX DE GROUPES	Page 11
V – OBSERVATIONS FORMULEES EN PLENIERE	Page 39
VI – SEANCE DE CLOTURE	Page 45

ANNEXES

- Agenda
- Listes des presences effectives
- Documents sur les criteres et les principes
- Exercices N° 1 Validation du Cadre de Resultats
- Exercices N° 2 Principes et Criteres devant regir la mise en œuvre de la stratégie
- Resultats des travaux du comité restreint (Septembre 1997)
- Discours du Directeur de l'USAID et de l'Ambassadeur



I - CONTEXTE

Dans le cadre de la formulation de sa future stratégie d'intervention au SENEGAL (1998-2006), l'USAID/SENEGAL a entrepris depuis plusieurs mois, une série d'actions, d'études, de rencontres formelles et informelles, d'ateliers de réflexion et de formation pour poser avec ses partenaires les bonnes questions et envisager les solutions les plus appropriées et les mieux partagées par les acteurs impliqués dans leur mise en œuvre

D'Avril à Octobre 1997, l'USAID/Senegal avec l'appui de MGP-Afrique a tenu pas moins de huit (8) rencontres officielles regroupant quelques 250 à 300 participants en sessions générales ou sessions d'intérêts spécifiques (Focus Groups) pour la formulation de sa future stratégie. C'est ainsi qu'en Avril 1997, l'on aboutissait au choix d'objectifs stratégiques qui seront développés au cours des trois (3) rencontres de « focus groups » tenues au cours du mois d'Août à Saly

En Septembre, une série de trois rencontres consacrées chacune à l'un des objectifs stratégiques retenus a permis, avec l'appui conjoint de MGP-Afrique et de « The Mitchell Group » d'apporter une touche méthodologique et technique plus élaborée aux propositions d'objectifs stratégiques

Ces propositions issues des ateliers de Septembre 1997 ont été revues par l'USAID/Sénégal et présentées pour validation au cours de la rencontre des 28, 29 et 30 Octobre 1997

Le présent rapport rend compte du déroulement et des principales conclusions de l'Atelier



II - RAPPEL DU MANDAT

Aux termes du contrat N° 685-0-00-97-0054-00 du 30 Juillet 1997, la firme MGP-Afrique adjudicataire de ce contrat, se voyait assigner les tâches suivantes

- Organisation matérielle des réunions des «focus groups» en vue du raffinement des Cadres de Resultats dont les esquisses avaient été réalisées lors des sessions précédentes, en Août à Saly ,
- Assistance technique, en termes de facilitation, aux «focus groups » pour la réalisation des attentes des sessions ,
- Prise en charge de tous les aspects administratifs et logistiques en vue d'un bon déroulement de ces ateliers

MGP-Afrique a eu à fournir ces prestations dans le cadre des sept (7) rencontres trois (3) en Août, trois (3) en Septembre et un (1) en Octobre visées par ce contrat

Ce présent rapport constitue un compte rendu de la dernière étape, qui s'est tenue du 28 au 30 Octobre 1997 au Méridien Président (Dakar)

III - DEROULEMENT

3 1 - Session d'ouverture

L'Atelier de Validation de la Future Strategie de l'USAID/SENEGAL s'est tenu du 28 au 30 Octobre 1997 au Meridien Président

La cérémonie d'ouverture a été marquée par le message de Madame le Directeur, livré dans un vivant sketch animé par une brillante troupe théâtrale mettant en valeur le principe clé du « Reingenierie » le partenariat, tout en resumant l'ensemble du processus qui a démarré depuis Janvier 1997

La mise en scène s'est articulée autour d'une dizaine de voix parmi lesquelles

- la voix du peuple Sénégalais ,
- la voix du Gouvernement du Sénégal ,
- la voix du Congrès Américain ,
- la voix de l'USAID/Washington ,
- la voix de l'atelier d'Avril 1997 ,
- la voix des lobbies Santé et GRN ,
- la voix de la responsabilisation

La problématique restituée par ce sketch reproduit la divergence des intérêts et des points de vue face à la nécessité d'une convergence exigée pour l'élaboration d'une stratégie unique, cohérente et partagée

Les différents moments de ce sketch qui montre le chemin de la divergence à la convergence, sont assimilables à ceux connus au cours des étapes de l'élaboration de la future stratégie de l'USAID/Senegal

En conclusion de ce sketch, Madame le Directeur est montée en scène pour, en guise d'allocution, se limiter à ces propos « Ces voix traduisent mon discours et mon message est celui indiqué par la voix de la responsabilisation « oui nous pouvons travailler ensemble dans le cadre de la poursuite du partenariat pour le développement durable du Senegal »

Par la suite, Monsieur Dane SMITH, Ambassadeur des Etats Unis au Sénégal, a pris la parole pour souligner l'excellence du partenariat entre les Etats Unis et le Sénégal, exprimée à travers la tenue de cet atelier

Après s'être réjoui du rôle de l'USAID et de l'engagement personnel du Directeur de l'USAID, Monsieur l'Ambassadeur a mis l'accent sur les Ressources Humaines Sénégalaises en disant qu'elles sont une base solide de développement. Ainsi, pense-t-il que le Sénégal est sur la bonne voie

Ainsi, dira-t-il après l'identification des trois (3) objectifs stratégiques et la définition des cadres de résultats, il importe maintenant au Gouvernement et au secteur privé d'attirer les capitaux étrangers afin

- de créer un climat favorable aux initiatives privées ,
- d'améliorer l'accès et la qualité des services de santé ,
- d'améliorer la bonne gouvernance et la gestion des ressources naturelles

Par ailleurs le Senegal traverse une période cruciale au niveau de l'avancée de ses institutions démocratiques c'est la raison pour laquelle, Monsieur l'Ambassadeur se réjouit de la mise sur pied de l'Observatoire National des Elections (ONEL) comme maillon important, garantissant la transparence et renforçant la neutralité. C'est ainsi qu'il conclut son discours en insistant sur le fait que la mission américaine suivra avec intérêt les mutations démocratiques en cours et soutiendra ce maillon

Ce fut le tour du Directeur de Cabinet du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan de prendre la parole

Ce dernier a souligné l'attachement et l'intérêt porté par le Gouvernement du Sénégal au processus de «reingénierie» et qui s'analyse en une conception renouvelée des mécanismes de fonctionnement et des méthodes d'intervention de l'USAID

Il a noté en outre, l'engagement constant de l'USAID aux côtés du Gouvernement du Sénégal pour l'amélioration du niveau de vie des populations et la volonté affichée pour toute action future sur les principes suivants : l'écoute du client, la participation, la responsabilisation des bénéficiaires, l'instauration d'un partenariat et l'orientation vers l'atteinte des résultats



Cependant, l'accent a été surtout mis sur les points suivants

- privilégier les relations entre donateurs et bénéficiaires fondées sur un dialogue, plutôt que centrées sur une prescription ou la fixation de conditions ,
- le partenariat fondé sur un juste équilibre entre donateur et bénéficiaire dans la conception, autant que dans la mise en œuvre des opérations de développement , et
- l'importance des résultats en insistant sur la mobilisation des ressources et la qualité des interventions envisagées, de manière à évaluer leur impact sur le développement économique et social

Après avoir passé en revue les trois (3) objectifs stratégiques retenus et leurs buts respectifs, le Directeur de Cabinet a souligné la conformité des objectifs identifiés aux orientations stratégiques du IX^{ème} plan de développement économique et social axé sur la compétitivité et le développement humain durable

Il a enfin conclu son allocution en félicitant l'ensemble des partenaires et en remerciant les autorités américaines pour le soutien qu'elles apportent aux efforts de développement économique et social du Sénégal

3 2- Objectifs de l'Atelier

Après une suspension de séance, les travaux ont repris sous la présidence du leader de MGP-Afrique dont la tâche consiste à orienter les travaux, en rappelant les objectifs et la méthodologie de l'Atelier

Le Président de MGP-Afrique a souligné la volonté de prendre l'avis de tous. Il a rappelé l'exercice d'affinement des cadres de résultats en collaboration avec la firme TMG. Au sortir des ateliers de d'Août et de Septembre 1997, des comités restreints ont élaboré des rapports de synthèse. Ces mêmes rapports ont été affinés par l'USAID.

Les objectifs de cet atelier consistent donc à

- 1) recueillir l'opinion d'un plus grand nombre de participants en vue de la validation des Objectifs Stratégiques et de leurs cadres de résultats selon la même démarche participative qui caractérise le processus ,
- 2) discuter les principes de base de la philosophie d'intervention de l'USAID au cours de cette nouvelle stratégie , et
- 3) discuter les propositions de critères de sélection des zones d'intervention

Un élément de concurrence est pour ainsi dire introduit dans la mesure où seules les collectivités les plus dynamiques auront le plus de chance d'être éligibles. Il a conclu en remerciant l'USAID pour sa confiance renouvelée et l'assistance pour sa participation dynamique.

3 3- Méthodologie

La méthodologie utilisée pour atteindre les objectifs assignés à l'atelier a été exposée par le facilitateur principal.

Après avoir rappelé les règles du jeu et présenté un canevas de rapport des groupes de travail, il a présenté les exercices prévus à cet effet et défini les modalités pratiques.



L'exercice N°1 concerne la validation du cadre de résultats et l'exercice N°2 porte sur la formulation des suggestions de principes qui pourraient guider l'exécution efficace de la Nouvelle Stratégie, le choix des zones d'intervention et des partenaires pour chaque objectif stratégique

En vue de présenter aux participants quelques repères méthodologiques, cinq (5) exposés portant respectivement sur l'historique de l'assistance américaine, le cadre de résultats, les propositions de principes et de critères ont été proposés

3 4 - Synthèse des exposés

3 4 1 - Les leçons du passé de l'Assistance américaine (Allan REED/USAID)

L'exposé a été introduit par un rappel des différentes étapes de l'assistance américaine qui est passée depuis 1975 aux différentes attitudes suivantes

D'abord, « nous pouvons aider le Sénégal à se développer, à notre manière », ensuite, « Nous pouvons aider le Sénégal à se développer, mais pas nécessairement à sa manière », enfin, « Nous voulons aider le Sénégal à se développer, mais de quelle manière ? »

Les programmes des 35 années passées caractérisés par des investissements dans l'agriculture, la santé et la formation n'ont pas porté les fruits attendus pour des raisons complexes, et ceci malgré les progrès louables réalisés dans le domaine de la santé où il y a eu une véritable appropriation des programmes par les populations locales

Depuis sa création en 1961, l'USAID a eu pour mission deux objectifs

- répondre à la menace du communisme et ,
- aider les nations les plus démunies à se développer et avancer

Après la guerre froide, l'USAID a modifié sa politique, fondée des lors sur le partenariat avec les nations. En choisissant les thèmes des deux (2) Objectifs Stratégiques à l'atelier d'Avril, les Sénégalais ont donné comme première priorité l'emploi et les revenus du côté du secteur privé. L'autre grande priorité constitue la décentralisation dans le contexte politique économique et social.

Ces 2 objectifs stratégiques peuvent être considérés comme des objectifs de responsabilisation (économique pour l'un et politique pour l'autre)

La responsabilisation sociale est incarnée par l'OS Santé qui a été retenu à l'atelier de Septembre 1997. Une anecdote a été racontée pour mettre l'accent sur l'appropriation par les populations concernées des programmes, ceci pour éviter la dépendance qui en résulterait et l'absence de durabilité. La conclusion de cet exposé s'est focalisée sur la notion de partenariat.

« Dans un véritable partenariat, nous voulons aider le Sénégal à se développer selon ses priorités » telle fut la conclusion du communicateur.

3 4 2 - Présentation generale du cadre de résultats (Robert Navin/USAID)

l'exposé s'est articulé autour de 4 points

1- Le but de la mission de l'USAID/Sénégal qui est le développement économique durable à travers une plus grande responsabilisation sociale, politique et économique

2- La philosophie de l'intervention articulée autour des principes de « reingénierie » suivants

- l'implication des clients ,
- l'orientation vers les résultats ,
- le travail d'équipe ,
- la responsabilisation

3- La nouvelle stratégie proposée qui s'articule autour des 3 objectifs stratégiques suivants

Objectif stratégique 1 - Accroissement durable des activités génératrices de revenus par le secteur privé dans les domaines cibles

Objectif stratégique 2 - Gestion plus efficace, démocratique et responsable des services et ressources par les collectivités locales dans les zones ciblées

Objectif stratégique 3 - Utilisation accrue des services de SE, SR, MST-SIDA dans le cadre de la décentralisation

Monsieur Navin a conclu son exposé en dégageant les liens et la synergie entre les trois OS

4- La participation et le partenariat

Sur chacun de ces principes, le communicateur a indiqué comment l'application au Sénégal s'est déroulée. L'accent a été particulièrement mis sur les méthodes et techniques d'implication des clients, des partenaires et des autres parties prenantes.

Toutes les activités menées (atelier d'Avril, rencontres avec les autorités, problèmes démographiques et environnementaux, exposé sur le IX^{ème} Plan National, rétention d'un troisième OS) ont été brièvement passées en revue avant l'introduction à la nouvelle stratégie proposée.

3 4 3 - Quelques propositions de principes pour l'exécution de la nouvelle stratégie (Massar BEYE/USAID)

Les approches utilisées par le conférencier sont essentiellement

- la participation et
- l'appropriation



Celles-ci sont basées sur les huit (8) principes suivants

- Principe 1 La «demande» comme élément central du processus,
- Principe 2 L'exigence de contreparties financières réelles,
- Principe 3 L'obligation de résultats (pas de résultats, pas de ressources),
- Principe 4 La gestion des résultats,
- Principe 5 La rédefinition de l'assistance technique,
- Principe 6 Les contrats basés sur la performance,
- Principe 7 La création et le renforcement des capacités,
- Principe 8 La bonne gouvernance

3 4 4 - Propositions de quelques critères de sélection pour les interventions **(Mamadou KANE/USAID)**

Neuf (9) propositions pouvant être des critères de sélection pour l'exécution de la future stratégie ont été énoncées

- 1 des propositions d'activités ,
- 2 l'engagement des populations/élus locaux ,
- 3 la synergie entre les OS ,
- 4 la contribution des partenaires/clients ,
- 5 la sécurité ,
- 6 le potentiel pour une synergie entre bailleurs ,
- 7 l'expérience passée ou présente de l'USAID ,
- 8 les zones/régions à fort potentiel de servir de nouveaux pôles de développement ,
- 9 la densité de la population affectée dans une zone d'intervention donnée

3 4 5- Les critères de sélection pour les interventions exemple du **PGCRN (Abdourahmane SAMOURA)**

Deux (2) catégories de critères ont été émises par Monsieur SAMOURA

- des critères physiques ,
- des critères socio-économiques et institutionnels

La pondération des critères s'effectue sur une base de 100 points , 40 affectés aux critères physiques et 60 aux autres Par ailleurs les difficultés rencontrées résident dans

- le regroupement des Présidents de Communauté Rurale à cause de l'éloignement et
- la cueillette des données spécifiques à ces dernières

Ces différentes présentations ont précédé les séances de travail en commission

IV- RESULTATS DES TRAVAUX DE GROUPES



Objectif Stratégique n°1 .

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



PREMIERE PARTIE

VALIDATION DU CADRE DE RESULTATS DE L'OS 1

I- VALIDATION TECHNIQUE

1 1- Aspects positifs

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

1 2- Aspects négatifs

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

COMMENTAIRES

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

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

Pour le RIC 1 Lois, réglementations et politiques améliorées

- Ajouter comme indicateurs

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

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



Pour le RIC 2 Accès accru aux services financiers

- Ajouter nombre de bénéficiaires comme indicateur

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

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

II- PREOCCUPATIONS NON PRISES EN COMPTE

Pour le RIC 1

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

Pour le RIC 2

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

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

Pour le RIC 3

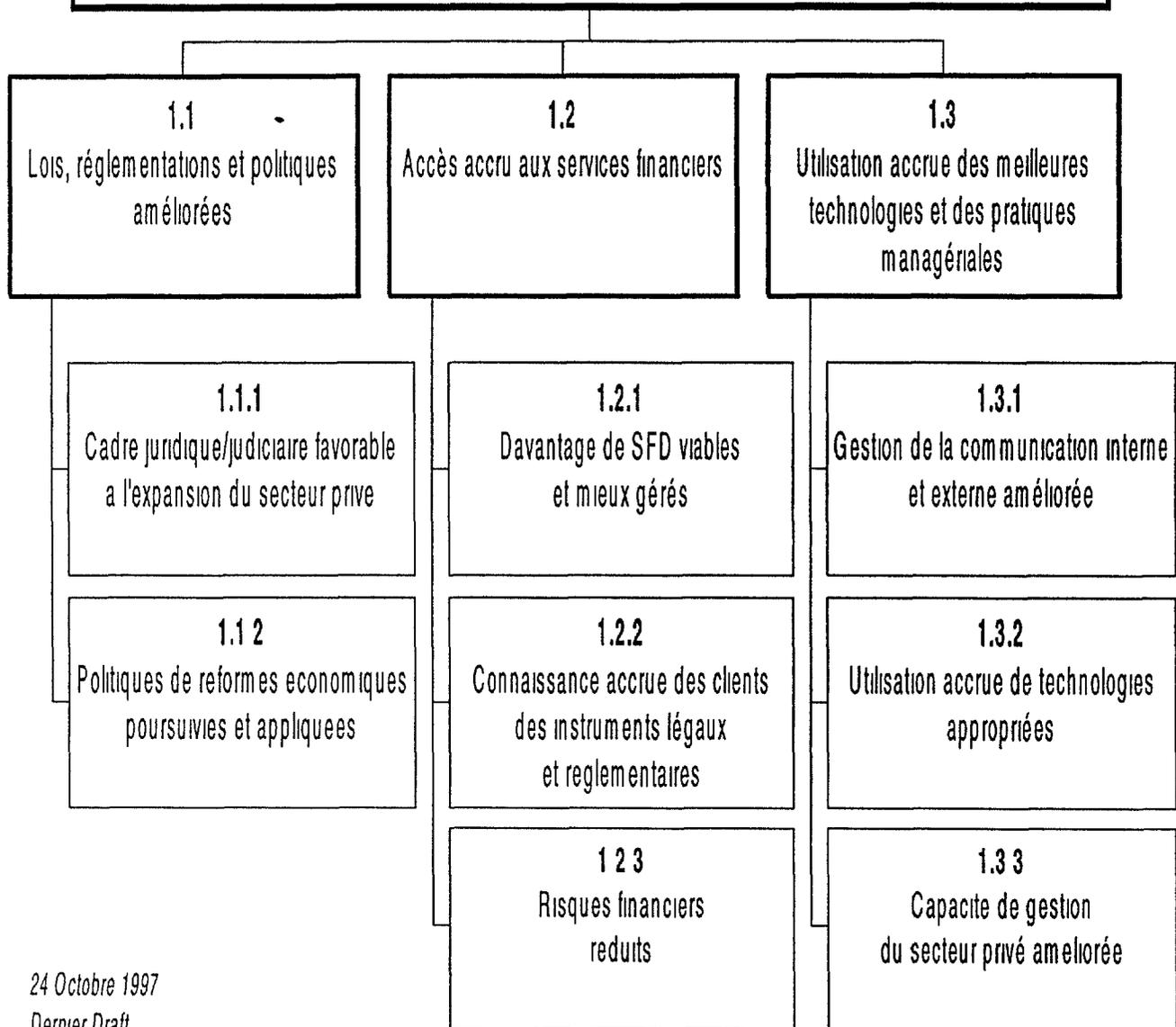
- Nécessité de prendre en compte le renforcement des capacités des organisations de base ,
- Prendre en compte en plus de la formation les aspects liés au Conseil et à l'assistance aux entreprises ,
- Nécessité de prendre en compte le développement de l'entrepreneursip ,
- ◆ Prise en compte du renforcement des capacités des organisations patronales et professionnelles



CADRE DE RESULTATS

OBJECTIF STRATEGIQUE N°1

ACCROISSEMENT DURABLE DANS LES ACTIVITES GENERATRICES DE REVENU PAR LE SECTEUR PRIVE DANS LES DOMAINES CIBLES



24 Octobre 1997
Dernier Draft



DEUXIEME PARTIE

PROPOSITIONS DE PRINCIPES ET DE CRITERES

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

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

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

Principe 1 La «demande» comme élément central du processus

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

Principe 2 Gestion des résultats

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

Principe 3 L'exigence de contreparties réelles

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



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

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

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

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

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

Principe 5 Redéfinir l'assistance technique

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

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

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

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

Principe 6 Des contrats basés sur la performance

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

Principe 7 Création et renforcement des capacités

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



Principe 8 Gestion honnête, saine, transparente

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

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

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

B) - CRITERES DE CHOIX DES ZONES D'INTERVENTION ET DES PARTENAIRES

I- METHODOLOGIE

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

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

II- CRITERES RETENUS

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

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



COMMENTAIRES

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

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



Objectif Stratégique n°2 :

**GESTION PLUS EFFICACE, PLUS DEMOCRATIQUE ET PLUS
RESPONSABLE DES SERVICES ET RESSOURCES PAR LES
COLLECTIVITES LOCALES ET LEURS PARTENAIRES DANS LES
ZONES CIBLEES**



PREMIERE PARTIE

VALIDATION DU CADRE DE RESULTATS

I - LES ASPECTS POSITIFS

Concernent des modifications de la forme rédactionnelle de certains RIC et RI

1 1- RIC 2 4

Au lieu de Environnement politique, juridique et réglementaire renforcé

Lire Environnement politique légal et réglementaire amélioré

1 2- RI 2 4 5

Changer le libellé du RI 2 4 5 comme suit

Au lieu de « Connaissance des textes et de la législation afférents à la décentralisation accrue »

Lire « Connaissance des textes afferents à la décentralisation accrue »

1 3- RI 2 3 3

Changer le libellé de RI 2 3 3 comme suit

Au lieu de « Processus démocratique de désignation des élus locaux amélioré »

Lire « Processus démocratique d'élection des élus locaux amélioré »

1 4- Le libellé du RI 2 2 2 a été bien explicité notamment par le fait que les fonds dont la gestion est améliorée au niveau local concernent aussi bien ceux qui sont mobilisés au niveau local que ceux mobilisés grâce au partenariat et à la coopération décentralisée

La distinction est nette avec le contenu du RI 2 2 1 qui parle exclusivement des ressources de transfert issues du gouvernement central

1 5- Dans le commentaire remplacer le terme « communauté rurale » par « collectivité locale et les partenaires »

II - LES ASPECTS INSUFFISANTS

2 1 Dans les RIC, les autres ressources, hormis les ressources financières n'apparaissent pas Des informations ont été données selon lesquelles il n'était pas gênant d'ajouter les partenaires dans l'intitulé de l'OS De même les précisions apportées pour élargir la notion de ressources financières aux autres ressources (humaines, naturelles, techniques) ont été apportées et appréciées par le groupe

2 2 L'effort fiscal des populations n'est pas apparu dans le nouveau libellé du Résultat Intermédiaire RI 2 2 2

Remarque la gestion plus efficace des services et des ressources dans leur ensemble peut prendre en compte cette insuffisance

Le groupe recommande de compléter et d'enrichir l'argumentaire



III - DOMAINE INSUFFISAMMENT PRIS EN COMPTE PAR LE CADRE DE RESULTATS

La problématique de l'accessibilité aux ressources et leurs mécanismes de mobilisation n'apparaît pas dans le RIC

IV - COMMENTAIRES SUR LE CADRE DE RESULTATS

Le remplacement du mot «exercice» par le mot «gestion» a suscité une large discussion. L'explication a été donnée que cette substitution correspond à un souci de mesurabilité et de commodité de la notion de gestion qui englobe les notions larges de services et de ressources.

Il a été reconnu que le terme partenariat est bien pris en compte dans le commentaire et que par ailleurs son absence dans la formulation ne gênerait pas outre mesure. Cependant le groupe a retenu le principe d'ajouter dans la formulation de l'OS "Les partenaires". La seule réserve est que sa présence dans l'OS obligerait à ajouter ou à modifier des indicateurs, ce qui peut alourdir le travail de concision demandé.

Toutefois, il importe de signaler que le groupe s'est approprié les explications fournies sur les arguments qui ont motivé la modification de la formulation de l'OS.

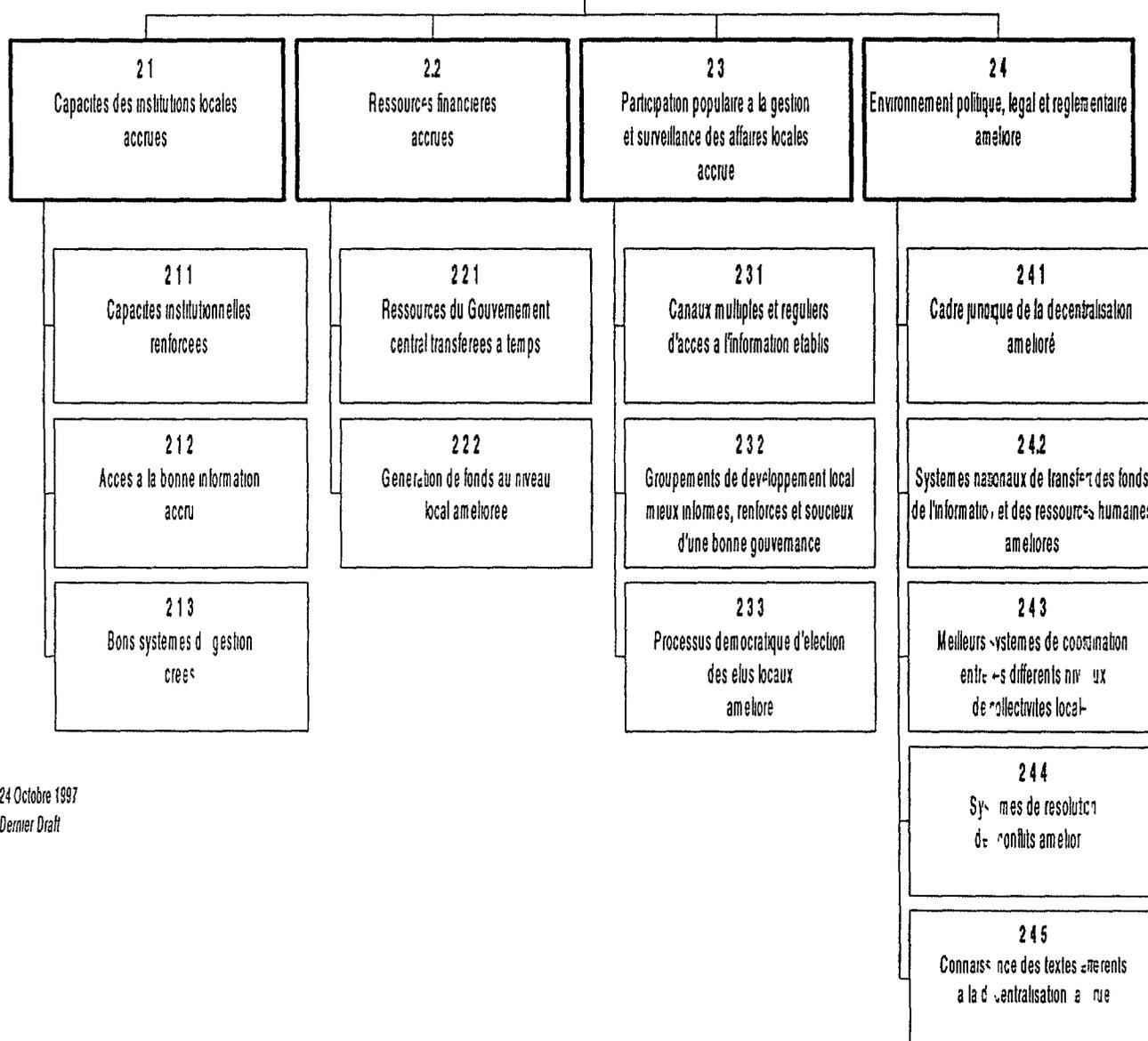
Par ailleurs la dispersion des ressources naturelles dans les OS1 et OS2 s'explique par le fait que cette gestion des ressources naturelles reste intimement liée à l'accroissement des revenus et constitue un des terrains d'expérimentation de la stratégie. Le groupe de travail n° 2 a donc validé l'Objectif Stratégique avec les observations contenues dans le rapport.

RIC 2 4 ANCIEN	RIC 2 4 NOUVEAU
Environnement politique, juridique et réglementaire renforcé	Environnement politique et juridique amélioré
RI 2 4 5 ANCIEN	RI 2 4 5 NOUVEAU
Connaissance des textes et de la législation afférents à la décentralisation accrue	Connaissance des textes afférents à la décentralisation accrue

CADRE DE RESULTATS

OBJECTIF STRATEGIQUE N° 2

**GESTION PLUS EFFICACE, PLUS DEMOCRATIQUE ET PLUS RESPONSABLE
DES SERVICES ET RESSOURCES PAR LES COLLECTIVITES LOCALES ET LEURS PARTENAIRES
DANS LES ZONES CIBLEES**



24 Octobre 1997
Dermer Draft



DEUXIEME PARTIE

PROPOSITIONS DE PRINCIPES ET DE CRITERES

A) - PRINCIPES DE MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE DE L'USAID

Le groupe recommande que la communication avec les différents acteurs soit posée comme préalable. Cette communication devra être comprise dans le sens d'une information/sensibilisation en direction des partenaires/clients sur le contenu de la stratégie et les résultats escomptés.

I - LES PRINCIPES SUR LESQUELS IL Y A ACCORD DANS L'EXPOSE

Principe 6 des contrats basés sur la performance

Principe 8 Bonne gouvernance

II - PRINCIPES QUI VOUS PARAISSENT DIFFICILES A APPLIQUER

Principe n°1 La «demande» comme élément central du processus

L'explication de ce principe a posé beaucoup de problèmes au groupe. La première phrase a alimenté des débats riches, notamment l'interprétation du mot «justifiée».

L'unanimité est faite sur la suppression des guillemets sur le mot «demande» et le groupe a proposé que la première phrase d'explication soit complétée comme suit :

« un premier principe est l'expression d'une demande d'appui réelle et justifiée à travers les plans de développement démocratiquement élaborés et conformes à la stratégie de l'USAID. »

III - PRINCIPES QUE VOUS SUGGEREZ DE PRENDRE EN COMPTE EN PLUS OU EN LIEU ET PLACE DE CEUX PROPOSES PAR L'EXERCICE, ET JUSTIFICATION

Principe 2 S'en limiter au libelle suivant : « L'exigence de contreparties réelles »

L'explication réside dans le commentaire où il est spécifié que la contrepartie peut, dans tous les cas, être évaluée financièrement. Le groupe pense que la contrepartie financière énoncée est trop restrictive.

Principe 3 L'énoncé est brutal et peut être amélioré.

Le libelle suivant est proposé : obligation de résultats. Le groupe a estimé que la gestion était appliquée aux activités et l'obligation de résultats implique l'application de tous les principes de gestion et de suivi/évaluation jusqu'aux résultats positifs à atteindre.

Principe 4 Gestion participative des activités

La gestion participative est appliquée jusqu'à l'évaluation des résultats.

Mêmes observations que le principe 3.

Principe 5 Nouveau libelle Redefinition des conditions d'utilisation de l'expertise
Ancien libelle Redefinir l'assistance technique
Dans les conditions d'utilisation de l'assistance technique le groupe a retenu à l'unanimité la règle suivante
« A qualification égale, privilégier l'expertise locale »

Principe 7 Nouveau libelle Développement et renforcement des capacités
Ancien libellé Création et renforcement des capacités

Principe 8 Bonne gouvernance
Le groupe estime que la transparence est un élément cle de la bonne gouvernance et que le contenu explicatif du principe devrait le prendre en considération

B) - CRITERES DE CHOIX DES ZONES D'INTERVENTION ET DES PARTENAIRES

Pour les critères de choix des zones d'intervention et des partenaires, le groupe a d'abord adopté une proposition de plan de travail

Il fallait donc passer au crible tous les critères tels que proposés pour les comprendre, discuter de leur pertinence, et éventuellement les adopter les amender ou en proposer d'autres

Critère 1 Proposition d'activités

Accord pertinent mais doit aussi prendre en compte des soucis de durabilité, de créations de pôles de développement et de conformité avec les plans régionaux de développement intégré en vue de l'obtention de visa pour démarrer les activités

Reformulation proposée « Conformité des propositions aux domaines d'activité de l'USAID »

Critère 2 Engagement des populations/élus locaux

Critère jugé difficile à appliquer bien que pertinent, il est très difficile de mesurer le niveau d'implication des participations des populations dans l'élaboration des activités, ceci suppose donc la possibilité de tester le degré de participation des populations dans la définition des activités. Pour évacuer le débat sur les cibles populations ou élus locaux il a été proposé la reformulation suivante
« Engagement des partenaires/collectivités locales »

Critère 3 Synergie entre les OS

Critère jugé discrétionnaire qu'il importe à l'USAID de voir Difficile à appliquer

Critère 4 Contribution des Partenaires/Clients

Accord fixé les taux de 25 à 50 % ne sont pas réalistes compte tenu des faibles possibilités des Partenaires/Clients, réviser ces taux à la baisse selon les possibilités

Reformulation proposée « Contribution des Partenaires/Clients en nature et/ou en espèce selon un taux progressif »

Critère 5 Sécurité Critère discrétionnaire laissé à l'appréciation de l'USAID et du Gouvernement du Sénégal

Critère 6 Potentiel pour une synergie entre bailleurs

L'accord sur la pertinence du critère doit être vu comme une possibilité de créer une synergie des lors qu'il existe plusieurs bailleurs dans une même zone

Les moyens de contrôles de cette synergie se font au niveau de l'USAID

Critère 7 Expérience passée ou présente avec l'USAID tel que libellé, peut être perçue comme un facteur limitant certaines zones peuvent ne pas avoir d'expérience avec l'USAID mais en avoir avec d'autres bailleurs ou par elles-mêmes

Aussi, aller dans de nouvelles zones peut aider à capitaliser les acquis des zones où on a eu des succès

Reformulation proposée «Capitalisation des expériences de l'USAID et d'autres partenaires au développement»

Critère 8 Zones/Régions à fort potentiel de servir de nouveaux pôles de développement Accord pertinent servir à fixer les populations autour du nouveau pôle de développement et freiner l'exode rural

Reformulation proposée Zones à fort potentiel de servir de nouveaux pôles de développement (Régions préjugeraient déjà de l'identification du niveau d'intervention)

Critère 9 Densité de la population affectée dans une zone d'intervention Effectif de la population affectée dans une zone d'intervention

Reformulation proposée « Impact des programmes dans la zone »

RECOMMANDATIONS

Encourager la poursuite de la réflexion sur les critères par rapport au niveau d'intervention Quel critère appliquer à quel niveau d'intervention (régions, communes, communautés rurales)?

Nouvelles propositions de critères

- Fonctionnalité des institutions
- Capacités de mobilisation des ressources
- Population active selon le genre
 - Potentiel de maîtrise technique des activités
 - Niveau d'éducation
- Niveau des besoins des populations
- Forte cohérence et organisation sociale

ACCORD	DIFFICILES A APPLIQUER
Critere 1	Critère 2
Critere 4	Critère 3
Critère 5	
Critère 6	
Critere 7	
Critère 9	



Objectif Stratégique n°3

**UTILISATION ACCRUE DES SERVICES DE LA SANTE DE LA
REPRODUCTION (PF/SM/SE/MST-SIDA)
DANS LE CADRE DE LA DECENTRALISATION**



PREMIERE PARTIE

VALIDATION DU CADRE DE RESULTATS

Les travaux du groupe ont démarré à 11H 40 par une présentation exhaustive du cadre de résultats de l'OS Santé

Elle s'est déroulée toute la matinée et a porté sur les points suivants

La formulation de l'OS

- L'intitulé de l'OS ,
- Les différentes composantes ou volets couverts par l'OS ,
- Les principes pour la mise en œuvre des activités ,
- Les indicateurs de l'OS ,
- Relation entre l'OS et les deux autres OS

Les RIC

- Intitulé des RIC ,
- La justification des RIC ,
- Les indicateurs du RIC ,
- Les RI

Le contexte du secteur de la santé

- Rappel sur le processus de planification entrepris dans le secteur ,
- Les axes stratégiques du PNDSS ,
- La décentralisation et le transfert de compétence ,
- Les contraintes vécues dans le secteur liées à la décentralisation
 - Mise à disposition des fonds ,
 - problématique du district

Après la reprise des travaux à 14H 45, le groupe a discuté des deux points de l'exercice proposé. Il en ressort ce qui suit

I - VALIDITE TECHNIQUE DU CR

1 1- Aspects du cadre de résultats jugés satisfaisants

- L'OS correspond aux axes stratégiques définis dans le PNDSS/PDIS
- Les résultats sont pertinents ,
- Les liens de causalité entre les RIC et l'OS sont pertinents



Il faut noter qu'il a été difficile de se prononcer sur la question portant sur le réalisme ou non des résultats du fait de l'absence d'information sur l'étendue des zones d'intervention et les ressources disponibles

1 2 – Aspects insuffisants

Ils concernent le libellé de l'OS, les indicateurs, les conditions critiques et les liens de causalité entre le RIC3 et l'OS

1 2 1- L'intitulé de l'OS

Étant donné la définition de la Santé de Reproduction (SR) qui englobe la Survie de l'Enfant (SE) et les MST/SIDA, et pour être en conformité avec les documents de référence nationale, le PNDSS/PDIS et le Programme National SR, le groupe propose l'intitulé suivant

« UTILISATION ACCRUE DES SERVICES DE SR DANS LE CADRE DE LA DECENTRALISATION (PF/SM/SE/MST-SIDA) »

cependant, suggère que les volets à couvrir soient explicités dans le texte
Également on suggère d'inclure le paludisme dans les activités de SE dans le rapport

1 2 2- Les conditions critiques

Des propositions ont été faites

Expliciter les conditions critiques suivantes

N°1

- Énoncer les contraintes juridiques et réglementaires clés
- Ajouter le respect de l'engagement du gouvernement à augmenter le budget de la santé de 0,5 % par an jusqu'à 9 % du budget national comme prévu par l'OMS et le PNDSS

N°3

A éclater comme suit

- Engagement des bailleurs de fonds à tenir compte de la Politique Nationale de Santé ,
- Engagement de tous les bailleurs de fonds à intervenir dans le sens d'une complémentarité et d'une synergie
- Engagement des collectivités à respecter l'esprit de la décentralisation

Ajouter des conditions critiques

- Liées au recrutement du personnel ,
- Qui résulteraient de l'analyse de la politique de santé et de sa mise en œuvre et de l'évaluation de la régionalisation



1 2 3- Les indicateurs

Le groupe signale que les indicateurs ne sont pas exhaustifs et pas toujours pertinents et suggère qu'un groupe soit constitué par des représentants des MSAS et de l'USAID pour procéder à une sélection à partir des programmes du MSAS, en tenant compte de la spécificité des volets et des zones couverts par l'OS

1 2 4- Le RIC3

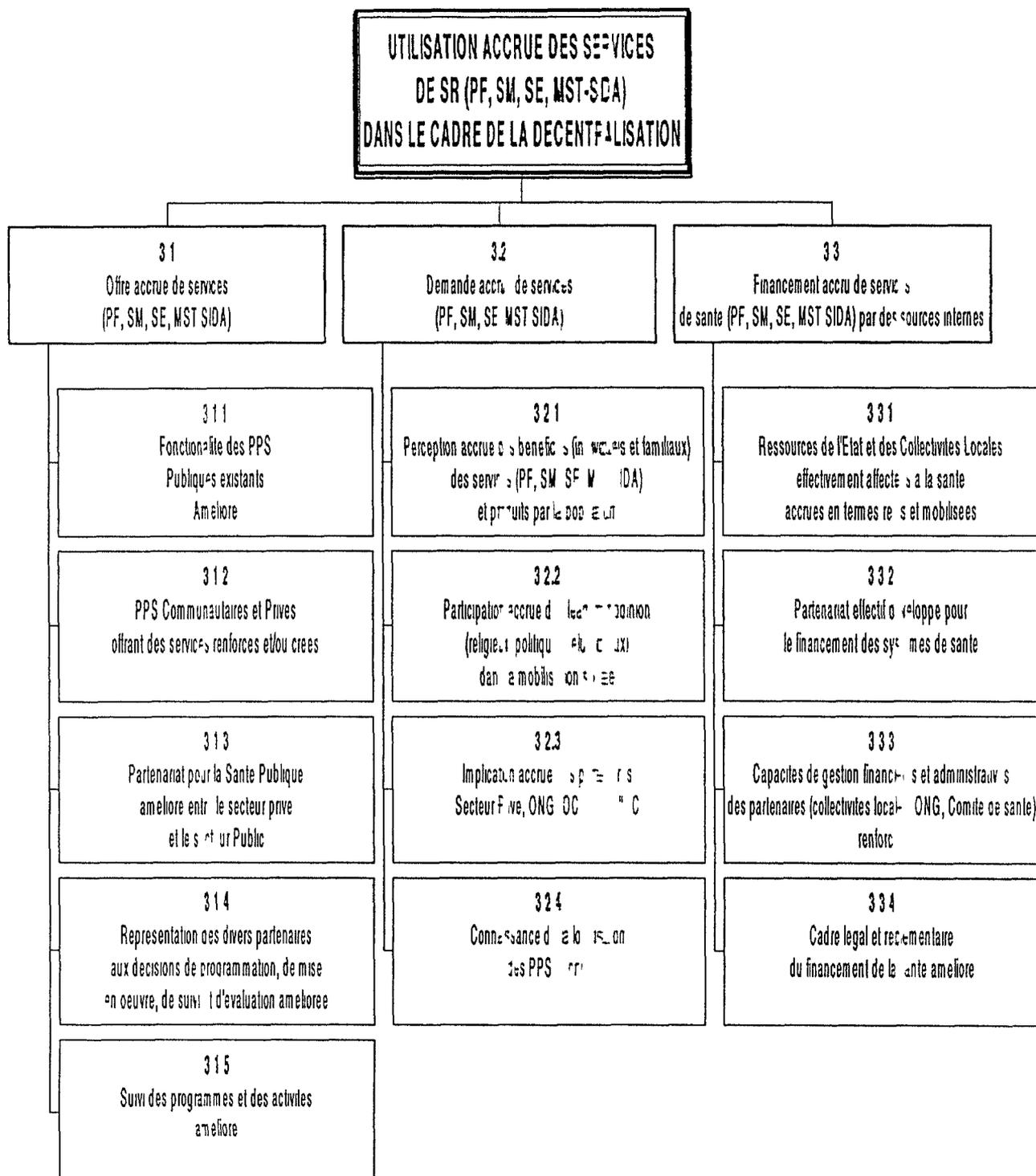
Les liens de causalité indiqués dans le rapport ne sont pas suffisants et devraient être formulés dans le sens de la décentralisation/mobilisation des ressources internes

Le RI 3 3 1 « Ressources de l'Etat et des collectivités locales affectées à la Santé accrue en termes réels » doit être reformulé en vue d'intégrer la notion de mobilisation effective des fonds



CADRE DE RESULTATS

OBJECTIF STRATEGIQUE N°3



24 Octobre 1997
Dernier Draft

DEUXIEME PARTIE

PROPOSITIONS DE PRINCIPES ET DE CRITERES

A) - PRINCIPES DE MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE DE L'USAID

I- PRINCIPES SUR LESQUELS IL Y A EU ACCORD

Le groupe a analysé tous les principes et leur applicabilité à l'OS Santé et a proposé quelques reformulations pour certains

Le groupe a proposé de mettre le document à l'indicatif plutôt que de le mettre au conditionnel

Principe 1 « la demande » comme élément central du processus

Il a été proposé d'enlever les guillemets

Il y a eu beaucoup de discussions sur la définition claire du terme « demande » telle qu'utilisé

Des précisions ont été données comme la justification de ce principe qui rentre dans le cadre de l'application d'un partenariat « actif » basé sur les besoins exprimés des bénéficiaires par un appui de la part de l'USAID d'où le souci de déplacer le niveau de négociation et de décision aux collectivités locales

Certains préalables ont été aussi retenus comme

- l'information des clients/bénéficiaires sur la nouvelle stratégie de l'USAID
- l'appui technique pour la formulation des demandes d'appui
- la définition du rôle important que doit jouer le niveau central
- La nécessité d'obtenir des requêtes qui s'inscrivent dans les politiques du ministère de la Santé

Principe 1 reformulé La demande comme élément central du processus.

Un premier principe est **l'expression d'une demande d'appui réelle et justifiée**. La nouvelle stratégie devra désormais reposer sur la demande et non sur l'offre. Cela nécessitera la mise en place des conditions d'une appropriation. Ainsi, pour éviter des actions sans appropriation, la demande devra être dûment justifiée et être confrontée à l'offre dans la mise en place de l'assistance. L'existence d'une réelle appropriation est une condition qui n'est certes pas suffisante mais nécessaire pour accroître les chances de succès. Il faudra bâtir un réel partenariat de proximité avec les bénéficiaires pour recueillir directement leurs préoccupations et mettre en place des vecteurs de relais de la demande. Cela signifie qu'il faudra davantage être à l'écoute des bénéficiaires et développer un système de communication dans les deux sens. Comme préalable, les clients doivent être informés sur la nouvelle stratégie et appuyés pour la formulation des demandes. Le rôle important du niveau central doit être pris en considération durant tout le processus et les demandes doivent s'inscrire dans les politiques du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale (MSAS).



Principe 2 L'exigence de contreparties financières réelles

Une forte tendance a demandé l'élimination du terme «financière» parce qu'il est explicite dans le document que la contrepartie peut être en nature ou en espèce. Cependant, d'autres ont insisté sur la nécessité de préciser contrepartie financière dans le libellé du principe compte tenu du non-respect des engagements financiers des partenaires durant l'exécution des programmes antérieurs.

Il n'y a pas de consensus sur ce point.

Le niveau de contrepartie sera fonction du statut du demandeur et déterminé au cas par cas.

Il a été proposé de supprimer toutes les questions posées à la fin.

Principe 2 reformulé L'exigence de contreparties réelles

Un deuxième principe, étroitement lié au précédent, concerne **la mobilisation d'une contrepartie** qui est un élément fondamental d'appropriation. La disponibilité à contribuer en nature et/ou en espèce est une claire indication de motivation et d'engagement pour la satisfaction d'une demande exprimée par le bénéficiaire/client. La contrepartie est, à l'image d'un prix, le seul signal qui permet d'identifier, de valider et de hiérarchiser la demande d'assistance. Le niveau de la contrepartie devra faire l'objet de réflexions et de propositions et sera fonction du statut du demandeur et déterminé au cas par cas.

Principe 3 reformulé Corrélation ressources résultats

Un troisième principe a trait **aux résultats**. Étant donné que la disponibilité et l'allocation des ressources allouées par le Congrès Américain dépendent des résultats spécifiques et mesurables réalisés au cours de chaque année d'exécution pour chaque objectif stratégique, il conviendra de conjuguer les exigences de financement avec la nécessité d'atteindre les résultats visés. Les activités devront avoir une durée d'exécution spécifique, par exemple 3 ans avec possibilité d'extension jusqu'à 5 ans. Les activités qui ne peuvent justifier de résultats seront arrêtées.

Principe 4 reformulé Suivi et évaluation des résultats systématisés

Un quatrième principe, étroitement lié au précédent, concerne **la gestion, l'évaluation et le suivi des activités** qui devront se faire en étroite collaboration avec les partenaires et les clients. Le niveau et les critères adéquats pour mesurer les résultats devront être périodiquement discutés et arrêtés avec les clients et les partenaires. Cette activité devra occuper une place de choix dans le cadre de résultats. La satisfaction des clients sera retenue comme critère de suivi.

Principe 5 Des contrats basés sur la performance

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

Principe 6 reformulé privilégier l'expertise locale

L'assistance technique extérieure a constitué une des principales formes d'appui à l'aide au développement durant ces 30 dernières années. Cependant, du fait du niveau actuel de développement des ressources humaines au Sénégal et des acquis solides dans le renforcement des capacités institutionnelles, l'utilisation des **techniciens nationaux** sera privilégiée et rendue obligatoire autant que possible. Par ailleurs, du fait du coût relativement élevé de l'**assistance technique**, celle-ci devra être **principalement de courte durée** et utilisée pour satisfaire des besoins spécifiques.

Principe 7 reformulé Création et renforcement des capacités

Les actions de **création et de renforcement des capacités** ne seront pas systématiques mais devront être entreprises seulement pour répondre à un besoin spécifique de développement institutionnel centré sur un « changement » ou un résultat donné. Dans ce cas son impact devra être mesurable et évaluable.

Principe 8 reformulé Bonne gouvernance

La bonne gouvernance sera un élément clef imputable à toutes les parties, y compris les partenaires et clients, impliqués dans la réalisation d'un paquet pour résultats (PR). Il s'agira d'une responsabilité collective de gestion impliquant la prise de risque si nécessaire.

II- PRINCIPES DIFFICILES A APPLIQUER

Le groupe n'a pas identifié un principe difficile à appliquer mais a discuté des conditions de certains principes comme la contrepartie financière, et a insisté pour que le niveau de la contrepartie soit étudié « au cas par cas ».

III- SUGGESTIONS

Le groupe a proposé un principe 9

Principe 9 Privilégier l'approche programme

L'exécution des activités de la nouvelle stratégie devra se faire dans le cadre du PNDSS et du PDIS et privilégier l'approche programme plutôt que l'approche par projet. Cependant, les modalités de gestion proposées dans le PDIS ne seront pas forcément les mêmes que celles appliquées dans le cadre de la nouvelle stratégie de l'USAID.

Une discussion a été faite sur la proposition d'un principe relatif à la systématisation de la valorisation de la bonne performance. Mais il n'y a pas eu de consensus.

B) - CRITERES DE CHOIX DES ZONES D'INTERVENTION ET DES PARTENAIRES

Après avoir discuté sur le cadre global à retenir pour une meilleure compréhension des critères, il a été retenu de s'inscrire dans la ligne des orientations du PNDSS/PDIS

METHODOLOGIE

1- Etudier les critères proposés et voir leur applicabilité par rapport à l'OS santé en différenciant les critères de choix de zones des critères d'intervention

2- Recueillir les propositions complémentaires

Suite à des échanges riches, la méthodologie a été acceptée par tous

Parmi les 9 critères proposés, trois n'ont pas été retenus (N°5, 8 et 9)

N°5 - Sur la sécurité

N°8 - sur les zones/régions à fort potentiel de suivi de nouveaux pôles de développement

Raisons essentielles

Critères qui entraînent une discrimination au niveau des populations du pays qui doivent toutes bénéficier d'assistance selon la constitution

N° 9 - Densité de la population affectée dans une zone d'intervention donnée

Raisons essentielles

Dans la mesure où le critère porte sur les effectifs de la population et les indicateurs socio-démographiques en général, il est commun à toutes les zones d'intervention

On se retrouve avec 2 groupes de critères

- 1- Quatre critères de choix de zones ,
- 2- Quatre critères d'intervention

LES CRITERES PROPOSES PAR LE GROUPE

I - CRITERES DE ZONE

Critere 1 - Besoins réels de santé

* La situation épidémiologique doit servir à définir les priorités et à choisir de manière équitable la zone en relation avec les besoins réels exprimés par les populations



Critère 2 - Potentiel pour une synergie entre bailleurs

Les interventions de plusieurs bailleurs dans une même zone peuvent être bénéfiques ou néfastes. Elles sont positives s'il y a complémentarité entre elles. Une saturation de bailleurs dans une zone et/ou secteur pourrait avoir des effets pervers.

C'est la raison pour laquelle, il existe au niveau du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale, une cellule de coordination de l'action des bailleurs qui devra mettre à leur disposition la cartographie des interventions recensées par zone.

Critère 3 - Synergie entre les OS

Ce critère a un double rôle. D'abord celui de stimuler la volonté et la capacité des autorités locales et des populations de participer aux trois OS afin de créer une synergie entre les OS et de maximiser le potentiel pour une réussite. Ensuite de répartir les requêtes qui sont par ailleurs, toutes égales. On pourrait ajouter un troisième : permettre de concentrer géographiquement les interventions de la stratégie.

En ce qui concerne l'OS Santé, il est souhaitable qu'il soit toujours complété par les autres OS dans les zones choisies.

Critère 4 - Expérience passée ou présente de l'USAID

Tenir compte des zones où l'USAID a eu une expérience présente ou passée. Cela permettra d'abord de consolider les acquis et ensuite de minimiser les frais d'investissements que demanderaient les nouvelles zones/régions.

II- CRITERES D'INTERVENTION

Critère 1 - Conformite des propositions d activités avec le cadre de résultats de l'OS

L'USAID ne pouvant pas intervenir partout et dans tout, il est indiqué de choisir des activités appropriées permettant d'atteindre des résultats. Les activités proposées par les clients/partenaires doivent rentrer dans le cadre des activités ciblées par les OS proposés et contribuer à l'atteinte des résultats escomptés. Les propositions doivent s'inscrire dans le cadre défini par le PNDSS/PDIS.

Critère 2 - Engagement des populations/élus locaux/autres partenaires

L'engagement des populations doit être formalisé avec les entités idoines représentant les populations (comités de santé), les élus locaux (collectivités locales) et les autres partenaires agréés et reconnus dans le secteur de la santé (associations, ONG, secteur privé).

Critère 3 - Capacités techniques des partenaires

Le choix de partenaires ayant les compétences techniques constitue une des conditions pour une bonne exécution des activités.

Critère 4 - Contribution des partenaires

De tous les critères, c'est celui qui prépare le plus la pérennisation poursuivie par la nouvelle stratégie. La volonté et la capacité de contribuer et de libérer les contributions en liquide et/ou en nature dans les délais convenus augurent des lendemains meilleurs même après la fin de l'assistance. De plus, les contributions des partenaires constituent un indicateur de mesure de leur engagement. Les niveaux des contributions seront négociés au cas par cas.



V - OBSERVATIONS FORMULEES EN PLENIERE

5 1 – Observations sur les communications (principes et critères)

Suite a l'expose de Monsieur BEYE sur les principes pour l'execution de la nouvelle strategie les participants ont emis des suggestions sur

- Le principe 1 pour lequel il a ete suggere de mener une campagne d'information qui généralement precede la demande,
- Le troisieme principe qui devrait être redéfini en mettant l'accent sur la relation resultat/ressources
- La spécification de la duree de l'assistance technique pour le principe 5
- La relation entre les contrats et les résultats pour le principe 6
- Le principe 8 pour lequel il semblerait que la bonne gestion doit nécessairement s'accompagner d'une prise de risque
- L'appropriation qui semble indiquer que celle-ci est biaisée au niveau national
- Les huit (8) principes s'appliquent difficilement a l'objectif stratégique N°3 (Santé)

Les exposes sur les critères de selection par contre ont soulevé beaucoup d'interrogations et quelques commentaires dont les principaux sont

- la non prise en compte du critère Sante,
- la logique de la selection des regions et la pondération des critères,
- la necessite d'introduire un critere besoin exprimé en engagement voire même appropriation

5 2 – Commentaires et suggestions sur les Cadres de Résultats

Les travaux sur les objectifs strategiques présentés en séance plénière ont suscité divers commentaires

■ Sur l'objectif stratégique N°1 «Secteur Privé » les reflexions emises sont les suivantes

- Eviter les antagonismes entre les activités en precisant la zone d'intervention pour chaque objectif stratégique qui par ailleurs, devrait être plus précise ,
- Le critere 8 est restrictif et pourrait occasionner une marginalisation de certaines zones
- Comment évaluer les besoins du marché, et quel rôle doivent jouer les monopoles dans le processus ?
- La façon dont le financement sera octroyé n'a pas été spécifié (banque ? Projet ? GIE ?) pour le RIC 2 « acces accru aux services financiers »
- Les criteres pris globalement renvoient au concept d'activités (paquet de résultats) C'est ainsi que plusieurs propositions d'intégration des critères ont été formulées compte tenu



de leur prise en compte implicite dans toute démarche ou parfois par d'autres critères identifiés

- Insuffisance de la prise en compte du secteur agricole (partie production)
- Nécessité de promouvoir la concurrence au niveau de l'offre de service
- Insister plus sur le renforcement des capacités des organisations de base, des organisations patronales et professionnelles
- Prendre plus en compte la formation, le conseil et l'assistance aux entreprises

■ Sur l'objectif stratégique N° 2 « **Décentralisation** » il y a eu une série d'interventions portant sur

- Le critère N°6, sur lequel d'aucuns pensent que les moyens de contrôle de cette synergie doivent provenir des collectivités locales et non de l'USAID, tandis que d'autres s'interrogent sur les modalités de mise en œuvre de cette synergie
- Les différentes appréciations du processus électoral au Sénégal qui devrait s'inscrire dans une dynamique d'amélioration constante
- La définition du pourcentage de contribution qui est une exigence du congrès (critère N°4)
- La pertinence du principe 3 (pas de résultats, pas de ressources)
- Le transfert de compétences qui doit être davantage pris en compte dans l'OS
- L'utilisation du concept « collectivités locales », qui doit être spécifié dans tout le texte

■ Sur l'objectif stratégique N°3 « **Santé** », certaines questions ont été posées sur

- L'approche à privilégier (approche programme ou approche systémique)
- La synergie qui doit s'opérer avec les deux autres objectifs stratégiques,
- La problématique du district qui a fait l'objet des remarques sur son harmonisation et surtout son existence avant 1997 qui n'a pas connu jusque là des dysfonctionnements

Il a été suggéré aussi de

- Délimiter les contours de la cogestion concernant le principe 4 reformulé (« suivi et évaluation des résultats systématisés »),
- Rajouter au critère 4 (contribution des partenaires) « ou d'autres bailleurs »
- Compléter au niveau de la condition critique suivante « respect de l'engagement du Gouvernement à augmenter le budget de 0,5 % par an jusqu'à atteindre 9 % du budget tel que recommandé par l'OMS »

Et par rapport aux indicateurs, il est suggéré leur révision par un comité technique spécialisé chargé de les rendre plus pertinents

En outre, le recrutement d'un personnel qualifié est une condition critique qu'il faudra prendre en considération



5 3 – Commentaires et suggestions sur les principes

Tous les principes proposés dans l'exposé introductif ont été retenus par tous les groupes. Il y a eu certes des commentaires pour une meilleure compréhension du contenu de chaque principe. Dans le tableau ci-joint, les éléments de précision ont été mis entre parenthèse pour clarifier.

Trois (3) principes ont été rajoutés :

- La bonne information (suffisante) pour permettre l'égalité devant l'offre ,
- La coordination avec les autres programmes d'appui ,
- L'approche programme

PRINCIPES	OS1	OS2	OS3
1 INFORMATION SUFFISANTE	*	*	*
2 DEMANDE (en lieu et place de l'offre) comme élément central	*	*	*
3 CONTREPARTIE (financière ou en nature, ressources propres (cas par cas) et mobilisation)	*	*	*
4 LIAISON RESULTATS/RESSOURCES (obligation de résultats)	*	*	*
5 GESTION RIGOREUSE DES RESULTATS (participation)	*	*	*
6 ADAPTER LA POLITIQUE DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE (accent sur l'expertise nationale, le court et le moyen terme) sans sacrifier la compétence Expertise extérieure de courte durée complémentaire à la nouvelle)	*	*	*
7 CONTRATS DE PERFORMANCE	*	*	*
8 CREATION ET RENFORCEMENT DES CAPACITES (selon les besoins) <ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines , • Institutionnelles • Transfert des compétences 	*	*	*
9 BONNE GOUVERNANCE (fonctionnement optimal des institutions gestion transparente saine et honnête)	*	*	*
10-COORDINATION AVEC LES AUTRES PROGRAMMES D'APPUI			*
11 L'APPROCHE PROGRAMME			*

5 4 – Commentaires et suggestions sur les critères

Les appréciations ont été différentes d'un objectif stratégique à l'autre. Ainsi seuls trois (3) critères ont été communs aux trois (3) Objectifs stratégiques

- 1 La conformité des activités proposées avec le cadre de résultats
- 2 L'engagement des clients (collectivités locales, partenaires, etc.)
- 3 Le potentiel de synergie soit entre les OS, ou soit avec les programmes des autres partenaires et bailleurs de fonds

■ L'objectif stratégique N°1 a particulièrement mis l'accent sur des critères de choix de partenaires d'intervention qui sont

- Les besoins du marché ,
- La qualité des dossiers ,
- La capacité de gestion, d'organisation et de technicité des partenaires ,
- L'impact sur l'environnement , et
- La prise en compte du genre

■ Les deux autres (OS2 et OS3) sont en accord sur deux (2) critères en plus des trois (3) premiers cités

- L'expérience acquise avec l'USAID et/ou les autres partenaires ,
- La contribution efficace et réelle du client (en nature, en espèce la fourchette est à étudier au cas par cas)

■ L'objectif stratégique N° 2 a en plus pris en compte les trois critères suivants

- Le potentiel de création de nouveaux pôles de développement ,
- La densité de populations (ou l'impact potentiel du programme sur les populations) ,
- La sécurité de la zone et des clients

L'objectif stratégique N°3 a également ajouté aux critères précédemment listés et communs aux deux autres objectifs stratégiques, les critères ci-dessous

- Le besoin des populations ,
- La capacité de gestion et d'organisation des partenaires



CRITERES

A- DE CHOIX DE ZONES D'INTERVENTION	OS1	OS2	OS3
1 CONFORMITE DES ACTIVITES PROPOSEES AVEC LE CR	*	*	*
2 ENGAGEMENT DES POPULATIONS, DES CLIENTS <ul style="list-style-type: none"> • Partenaires , • Collectivités locales 	*	*	*
3 POTENTIEL DE SYNERGIE <ul style="list-style-type: none"> • Entre les OS • Avec les autres partenaires et bailleurs de fonds 	*	*	*
4- CONTRIBUTION EFFICACE ET REELLE DU CLIENT (financière et/ou en nature) (fourchette a baisser) des partenaires		*	*
5 EXPERIENCE ACQUISE AVEC L'USAID ET/OU AVEC LES AUTRES PARTENAIRES <ul style="list-style-type: none"> • Capitalisation , • Consolidation 		*	*
6- POTENTIEL DE CREATION DE NOUVEAUX POLES DE DEVELOPPEMENT		*	
7 DENSITE DE POPULATION POTENTIELLEMENT BENEFICIAIRE (impact des programmes dans la zone)		*	
8 SECURITE DES CLIENTS		*	

CRITERES

B- DE CHOIX DES PARTENAIRES	OS1	OS2	OS3
1 BESOIN DU MARCHE DES POPULATIONS	*	*	*
2 QUALITE DES DOSSIERS	*		
3 CAPACITE DE GESTION/D'ORGANISATION TECHNIQUE DES PARTENAIRES	*	*	x
4 IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT	*	*	
5 PRISE EN COMPTE DU GENRE	*	*	



VI - SEANCE DE CLOTURE

Un bref resume des travaux a ete fait par le facilitateur principal de l'Atelier. Apres cela, le Directeur de l'USAID a utilise la metaphore de la SENELEC pour rendre compte de toute l'energie degagee par les Senegalais pour reflechir sur la future strategie de l'USAID pour la periode 1998-2006 et dire qu'elle suffit a elle seule pour alimenter le Senegal en electricite, tellement elle a ete intense. Elle a par la suite, revele les prochaines etapes qui peuvent être énumérées comme suit :

- Dès la semaine prochaine, une équipe de transition devrait être nommée ,
- L'USAID tient a maintenir le partenariat avec les Senegalais et ne pas mettre un terme a la communication, c'est la raison pour laquelle, chaque trois mois elle publiera son bulletin d'informations ,
- Il faut 2 approbations : une au niveau du Gouvernement du Sénégal et une au niveau de l'USAID/Washington

C'est la raison pour laquelle, l'équipe représentative du Sénégal, des employés de la mission Senegal et le Directeur de l'USAID/Sénégal se rendront en Février à Washington pour y défendre les trois objectifs stratégiques :

- Août 1998 devrait voir la mise en œuvre de la stratégie

Le Directeur de l'USAID a passé la parole au Directeur de Cabinet du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, convié à clôturer les travaux de l'atelier. Il a non seulement félicité les participants pour le travail accompli mais il a aussi réaffirmé que la démarche de l'USAID est conforme au IX^{ème} Plan National, tout en soulignant que la forme de partenariat choisie permet l'appropriation.

Il a terminé son allocution de clôture en remerciant le Directeur de l'USAID pour son dynamisme et son engagement exemplaires.

Les participants ont été tous conviés au cocktail de clôture à l'occasion duquel des diplômes ont été décernés au Cabinet Conseil MGP-Afrique attestant de la bonne conduite et de l'organisation satisfaisante des sept ateliers concernés par le présent contrat.

ANNEXES



<p>Cabinet Conseil</p> 	<p>USAID Atelier de Validation de la Future Strategie de l'USAID/Senegal 1998-2006</p> <p><i>Dakar, 28, 29, 30 Octobre 1997</i></p>
--	--

AGENDA

JOURNEE DU 28 OCTOBRE 1997

- 08H 30 Installation des participants
- 09H 00 Seance d'ouverture
 - Allocution de bienvenue du Directeur de l'Usaid/Senegal,
 - Son Excellence l'Ambassadeur des Etats-Unis au Senegal,
 - Monsieur le Ministre de l'Economie, des Finances et du Plan
- 09H 30 Suspension de seance
- 09H 45 Seance pleniere N° 1
- 1 1 Orientation des travaux
 1 1 1 Objectifs
 1 1 2 Methodologie
- 1 2 Les leçons du passe de l'assistance americaine
- 1 3 Presentation generale du Cadre des Resultats
- 1 4 Questions et commentaires
- 1 5 Organisations des groupes de travail
- 11H 15 **PAUSE CAFE**
- 11H 45 Travaux en groupe d'Objectifs Strategiques (OS)
 A - Organisation du groupe
 B - Presentation exhaustive du Cadre de Resultats de l'O S
- 12H 30 **DEJEUNER**
- 14H 45 Travaux en groupe d'O S (suite)
 C - Questions et disussions
 D - Reponse a l'exercice
- 15H 45-16H 30 **PAUSE CAFE LIBRE**
- 17 H 00 Fin des travaux et Reunion des Presidents et des Rapporteurs

JOURNEE DU 29 OCTOBRE 1997

- 09H 00 Seance pleniere N° 2
- 2 1 Expose sur le theme A quelques principes d execution
 de la Strategie
 Questions et commentaires
- 2 2 Expose sur le theme B quelques criteres de selection des zones
 d intervention et des partenaires
 Questions et commentaires
- 10H 30 **PAUSE CAFE**
- 11H 00 Travaux en groupes specialises
 3 groupes sur le theme A (1 par OS)
 3 groupes sur le theme B (1 par OS)
- 13H 00 **DEJEUNER**
- 15H 00 Reunion de synthese des groupes spécialisés (par thème)
- 17H 00 Fin des travaux et Reunion des Presidents et Rapporteurs

JOURNEE DU 30 OCTOBRE 1997

- 09H 00 Travaux des groupe d'OS (suite et fin)
 Presentation et approbation des projets de rapports des travaux
 de la premiere journee
- 11H 00 **PAUSE CAFE**
- 11H 30 Seance pleniere N° 3
 Presentation des rapports des groupes thematiques A et B
- 12H 30 **DEJEUNER**
- 15H 00 Seance pleniere N° 4
 Presentation des rapports sur les Cadres des Resultats
- 16H 30 Seance de cloture
 - Ababacar KANE President de MGP/Afnque
 - Madame le Directeur de l'USAID/Senegal
- 17H 00 **COCKTAIL**

ATELIER DE VALIDATION DE LA FUTURE STRATEGIE DE L'USAID

1998-2006

Dakar 28 29 30 Octobre 1997

LISTE DES PRESENCES EFFECTIVES

ORDRE	NOM	PRENOM	ORGANISME	TELEPHONE
1	ACEDO	Andres	USAID/SENEGAL	822 66 80
2	ALEXANDRENNE	Louis	SCEI - 1, rue Parchappe	822 11 05
3	BA	Mamour Ousmane	DCEF/MEFP	822 54 56
4	BA	Oumar Sileye	Decentralisation	822 86 59
5	BA	Daouda	ADPES	825 25 40
6	BA	Ibrahima	PC II	822 64 54
7	BA	Mamadou	MGP	825 86 53
8	BA	Oumou	USAID	822 16 02
9	BADIANE	Wally	UNICEF	822 50 80
10	BALDE	Alpha	CR Kolda	907 74 02
11	BALDE	Sega	CCIAD	822 82 13
12	BARON	Daniel	MSH	
13	BARRATT	Chris	USAID	822 66 80
14	BARRINGTON	Belinda	USAID/Sénégal	822 58 80
15	BARRO	Abdoulaye	USAID/SOT 2	823 58 80
16	BARRY	Souleymane	USAID/REDSO	225 41 45 28
17	BENGA DE	Elizabeth	PNLS	822 90 45
18	BENGELOUNE	Farida	USAID	823 97 53
19	BEYE	Aminata	USAID	823 58 80
20	BEYE	Pape Ibrahima	CNP	822 66 21
21	BEYE	Massar	USAID	822 58 80
22	BOB	Ibrahima	ACI	824 83 38
23	BOVIS	Joseph	MEFP/DP	822 88 91
24	BOYE	Tidiane	MGP	821 76 62
25	CAMARA	Pape Assane	ISRA - Rte des Hydroc	822 24 23
26	CISSE	Alioune	COM SANTE DIOFIOR	909 83 07
27	CISSE	Seydou	USAID/Senegal	823 58 80
28	CISSOKHO	Sidy	USAID	823 58 80
29	CODJIA	Luurence	CESAG	821 31 53
30	CORREA	Bissenty	USAID	822 58 80
31	DAFFE	Art ing Babacar	CNCAS	804 36 36
32	DANSOU	Anicet	SOTI/USAID	823 58 80
33	DEWOLFE	Bob	MSH	822 90 38

34	DIA	Amidou Tidiane	Direction de l'Emploi	821 41 0/22 48 50
35	DIAGNE	Djire	MED CHOMEURS	
36	DIAGNE	Abdoulaye	REG MED FATICK	949 13 61
37	DIAKHATE	Souleymane	USAID	823 38 80
38	DIALLO	Issakha	PNL/AGETIP	839 02 45
39	DIALLO	Sadou	ISADE	822 22 66
40	DIALLO	Gorgui Sene	AFRICARE	825 76 64
41	DIAME	El Hadji Malick	MSAS/DHSP/CTAD	827 29 05
42	DIARRA	Mamadou	USAID/Senegal	823 66 80
43	DIATTA	Yaya	Projet Vol de l'Education	823 31 97
44	DIATTA	Mamadou	Ass Nat/Dep	823 55 01
45	DIEDHIOU	Abdoul Aziz	CONACILSS/MA	821 2- 61
46	DIEHL	Kristjan	GTZ BP 3869 DKR	822 55 19
47	DIENE	Serigne Mbaye	BASICS/REGION	8255 747
48	DIENG	Abdou Issa	MSAS/CABINET	981 57 61
49	DIENG	alpha	SANFAM	824 61 37
50	DIENG	Amady Aly	16, Imm du Rd Point Lib 3	825 28 65
51	DIENG	Alla	UNACOIS	821 60 48
52	DIOP	Alle	POLICY PROJECT/DPRH	821 57 47
53	DIOP	Arlette	PEACE CORPS	823 71 78/79
54	DIOP	Massamba	PGCRN/Dakar	832 01 45
55	DIOP	El Malick	FONGS/Thies	851 12 37
56	DIOP	Mawa	USAID/Senegal	823 33 07
57	DIOP	Papa Meissa	PGCRN	832 01 45
58	DIOP	Chimere	Fondation Secteur Privé	823 97 53
59	DIOP	Daouda	CONGAD/AB ACED	825 70 56 824 41 16
60	DIOP	Daouda	USAID	823 58 80
61	DIOP TOURE	Isseu	USAID	823 14 83
62	DIOUF	fode	SP/PNDS/MSPAS	822 28 59
63	DIOUF	Aly	MGP	825 42 06/48 51
64	DIOUF	Awa	M Int	822 55 58
65	DIOUF	Marie M	USAID	823 66 80
66	DIOUME	Ramatoulaye	FHI	822 -7 90
67	DUFFOUR	Wendy	PGCRN	
68	ELBOW	Kent	PGCRN, BP 1831	832 01 45
69	EPPEL	Gerd	GTZ	834 95 55
70	FALL	Moctar	DSER M Int	821 77 72 21 64 18
71	FALL	Samba Khary	USAID/SOTZ	823 58 80
72	FALL	Fatimata	MFEF	823 2- 57
73	FAYE	Adama	ISRA/D G	832 2- 71
74	FAYE	Demba	CR Diourbel	971 28 09
75	FAYE	François	USAID	
76	FAYE	Birame	S Francophonie	822 84 60
77	FICKER	James	PGCRN	832 01 45
78	GASSAMA	Mamadou L	US Embassy	823 -2 96
79	GAYE	Youssoupha	RM ZIGUINCHOR	991 12 75
80	GAYE	Fitou Massar	Ministere de la Femme	823 88 92

81	GIBSON	Finest	USAID	823 58 80
82	GRELNE	Richard	USAID/AFR/SD/SA	207 712 9934
83	GRIMM	Curt	USAID/Senegal	
84	GRUDMANN	Christophe	PHR/BETHESDA	
85	GUEYE	Abdoul Aziz	UPA/MA	
86	GUEYE	Massaer	USAID	823 58 80
87	GUEYE	Papa Magatte	JICA/Dakar	821 69 19
88	GUEYE	Awa Paye	PAONG	820 67 26
89	GUEYE	Nar	CR Kaolack	941 48 92
90	GUEYE	Pape Sam	DPV/MA	834 06 36
91	HADJ	Amadou	CIED – Sacre Coeur 1	824 22 80
92	HANNE	Alioune	USAID	823 58 80
93	HAOUSSATOU	Keita	HPN CORE USAID	823 58 80
94	KA	Ousmane	MFEF 3 Rue Beranger F	821 98 72
95	KABA	Sidiki	ONDH 127 Av L Gueye	822 28 00
96	KADER	Fatou	USAID	823 58 80
97	KANE	Mariam Selly	MGP	825 86 53
98	KANE	Sidy Ben Omar	MGP	825 86 53
99	KANE	Madina	OSDIL SANTE	825 88 62
100	KANE	Oumar	PCR Paoskoto	944 41 00 /41
101	KANE	Mamadou	USAID	823 58 80
102	KANTE	Thierno	PGCRN	32 00 45
103	KEBE	Maimouna	DJASSE/MJS	822 01 21
104	KEITA	Moribadjan	USAID/Senegal	823 33 07
105	KEITA	Haoussatou	USAID	823 58 80
106	KHARDIATA	Lo Ndiaye	ASS SEN SANTE REP	822 88 28
107	KONE	Demba	PPJ/MJS	822 12 99
108	LO	Abdoulaye	DCL/Decentralisation	822 55 58
109	LO	Fatou	MFEF	
110	LO	Professeur Issa	MSPAS/DPH	
111	LY	Amadou	USAID	823 14 83
112	LY	Mohamadou	UPA	823 42 16
113	LY	Mamadou	OCAAIS	823 67 94
114	MADISON SECK	Dorothy	AFRICARE/RODALE	25 70 01/76 64
115	MANE	Abdou	CR Thies	957 18 13
116	MANE	Babacar	DIN/MCAI	
117	MANE	Yaya	Repr CR Zig	822 51 57
118	MAR	Lamine	Direction Agriculture	821 08 53
119	MBACKE	Momar Anta	DSSP/DHSP/MSPAS	824 36 28
120	MBALLO	Michel Bocar	Ministere de la ville	822 33 78
121	MBAYE	Lamoth	CES	823 59 17
122	MBENGUE	Seynabou	SOMARC	824 61 44
123	MBENGUE	Cheikh	CEFOREP	823 37 64
124	MBENGUE	Mamadou	ACT 32 rue Mass Diokhane	821 83 16/26
125	MBOW	Bineta	PNPF/MSAS	821 36 46
126	Mc GAHUNEY	Mike	USAID/W	1 703 235 37 74
127	MELCHING	Molly	TOSTAN, BP 326	951 10 51
128	MERRITT	Gary	USAID	823 66 80
129	MERRITT	Marilyn	Consultante indep BP 49	821 24 39

130	MUTOMBO	Wa Mutombo	BASICS	824 46 04
131	NAVIN	Robert	USAID/PRM	
132	NDAO	Ramatoulye	EPS	827 55 13
133	NDAO	Babacar	ENCR/MEN	973 61 95
134	NDAO	Fatou Ba	ISRA/DG	832 24 31
135	NDAO	Ousmane	USAID	
136	NDAO	Momar	ASCOSEN BP 948	638 37 36
137	NDAW	Mamadou	USAID	823 58 80
138	NDIAYE	Alhoune	CONAP/WOCCU	
139	NDIAYE	Amadou Yoro	CNP	821 58 03
140	NDIAYE	Ismaila	PNPF	821 36 46
141	NDIAYE	Fatou	DPRH/MEFP	821 37 45
142	NDIAYE	Masserigne	REG MED KAOLACK	941 15 39
143	NDIAYE	Oumar	Consultant	
144	NDIAYE	Sophie	USAID/Senegal	
145	NDIAYE	Birame Owens	AEDI 144 Bd de la Rep	821 15 34
146	NDIAYE	Abdou	USAID	823 62 49
147	NDIAYE	Alhoune	CONACAP/WOCCU	824 18 11
148	NDIAYE	Alhoune Mody	USAID	823 58 80
149	NDIAYE	Daouda	GTZ	822 58 19
150	NDIAYE	Margaret	USAID/ADM	823 58 80
151	NDIAYE	Sounka	USAID	823 97 53
152	NDONGO	Serigne	UNACOIS	821 60 48
153	NDOUR	Mame Cor	SP/PNDS/MSPAS	822 28 59
154	NDOUR	Michel	CNCR	824 08 93
155	NDOYE	Adama	PNPF	821 36 46
156	NDOYE	Alhoune	NCNW	825 36 71
157	NEGASH	Kifle	USAID	823 97 53
158	NESTERCZUK	Anne	PAONG	820 67 26
159	NESTERCZUK	Igor	USAID	823 58 80
160	NGOM	El Hadji	ADPES	825 25 40
161	NIANG	Malick	DHSP/MSPAS	824 75 49
162	NIANG	Mass	PGCRN	832 00 45
163	NIASS	Mamadou	USAID	823 58 80
164	NIASSE	Madiodio	USAID/REDSO	225 41 45 28
165	NIEC	Rebecca	USAID	823 66 80
166	NZALLY KAYE	Emilie	ONG SAHEL 3000	835 19 09
167	ONYANGO	Pamela	FMI	822 47 90
168	PR LO	Issa	MSPAS/DPH	822 44 70
169	REED	Allan	USAID	823 58 80
170	SADJI	Josephine S	USAID	823 97 53
171	SAKHO	Moustapha	OMS	823 27 69
172	SALL	Guelaye	DHSP/SANAS	824 47 53
173	SALL	Mamadou	PAME/Medina	822 39 45
174	SAMB	Doudou Barry	M'S	822 01 21
175	SAMBE	Maty Cisse	DHSP/CTAD	824 65 63
176	SAMBE	Abdoulaye	DHSP/SANAS	824 47 57
177	SAMOURA	Abdourahmane	PGCRN	832 00 45/ +0 77

178	SANI	Ousmane	USAID	823 58 80
179	SARR	Amadou	ISADE	822 22 66
180	SARR	Fatou	FNUAP	823 91 68
181	SARR	Fatou	ENDA	821 70 37
182	SARR	Ibrahima	DPS/MEFP	824 92 65
183	SARR	Oumou K	Collec des ONG de Femmes	824 65 50
184	SECK	Waly	CONSERE	824 65 20
185	SECK	Awa	Christ Relig Services	823 66 21
186	SECK	Limamou Laye	DPF/MDCETFP	822 25 68
187	SEDO	Olga	USAID/S	823 66 19
188	SENE	Mamadou	BASICS	82555 30 47
189	SENE	Ibrahima	USAID/Info Core	823 58 80
190	SENE	Abdou	PGCRN	823 32 44
191	SENE	Babacar	AGRO PASTEUR	826 08 55
192	SEYE	Badara	Polycy Protect/DPRH	821 37 45
193	SISSOKHO	Sidy	USAID	823 58 80
194	SOW	Marie Claire	USAID	823 58 80
195	SOW	Djiby	EEDS	821 73 67
196	SOW	Abdoulaye	Cabinet ECA PLUS	822 92 45
197	SUKIN	Hope	USAID/W	202 712 0952
198	SY	Fatimata	USAID/SOTI	823 58 80
199	SY	Mamadou	Le Matin	825 73 59
200	SYLLA	Amadou Hassane	DSTAT/DHSP/MSPAS	8224 36 28
201	SYLLA	Ibrahima	MFZP	823 89 85
202	SYLLA	Mamadou L	CBEO Ple de l'Indep	823 10 00
203	TALL	Marcelline	AT/CPEC/MEFP	
204	TALLA	Hawa	ASBEF	824 52 61
205	TAYLOR SMITH	Robert	AFIRCARE	825 70 01
206	THIAM	Lamine	USAID	823 58 80
207	THIAM	Abdou Salam	DP/MEFP	823 88 91
208	THIOUNE	Babacar	USAID/Senegal	823 16 02
209	THIOUNE	oumar	Faculte de Medecine	
210	TOMPSON	George	USAID/W/AFR/WA	202 712 4128
211	TOURE	Isseu Diop	USAID	823 58 80
212	TOURE	Mounir	POP COUNCIL	824 19 93
213	TOURE	Ngone	FNUAP	823 32 44
214	TOURE	Anne Marie Aw	USAID	823 97 53
215	TOURE	Chcikh	Assemblee Nationale	823 55 11
216	TOURE	Khalilou	UNACOIS	821 60 48
217	TOURE	Laba	PNUDPB 154	823 32 44
218	TOURE NDIAYE	Aissatou	RODALE	951 10 28
219	TRAORE	Bineta Gueye	SIMRIZ	823 88 76
220	WADE	Alpha	PNLS	821 64 20
221	WILLIAMS	Anne M	USAID	823 58 80
222	WILSON FALL	Wendy	NCNW	825 36 71

QUELQUES PROPOSITIONS DE PRINCIPES POUR L'EXECUTION DE LA NOUVELLE STRATEGIE

La nouvelle strategie devrait reposer sur deux approches fondamentales : l'appropriation et la participation

Ces approches, basees sur un ensemble de principes, devraient induire des changements significatifs dans l'administration de l'assistance de l'USAID/Senegal

Principe 1 La « demande » comme element central du processus

Un premier principe est l'**expression d'une demande d'appui réelle et justifiée**. La nouvelle strategie devrait desormais reposer sur la demande et non sur l'offre. Cela mettrait en place les conditions d'une appropriation. Ainsi, pour eviter des actions sans appropriation, la demande devrait être dûment justifiée et être confrontée à l'offre dans la mise en place de l'assistance. L'existence d'une réelle appropriation est une condition qui n'est certes pas suffisante, mais nécessaire pour accroître les chances de succès. Il faudra bâtir un réel partenariat de proximité avec les bénéficiaires pour recueillir directement leurs préoccupations et mettre en place des vecteurs de relais de la demande. Cela signifie qu'il faudrait davantage être à l'écoute des bénéficiaires et développer un système de communication dans les deux sens.

Principe 2 L'exigence de contreparties financières réelles

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

Principe 3 Pas de résultats, pas de ressources

Un troisième principe a trait **aux résultats**. Étant donné que la disponibilité et l'allocation des ressources allouées par le Congrès Américain dépendent des résultats spécifiques et mesurables réalisés au cours de chaque année d'exécution pour chaque objectif stratégique, il conviendrait de conjuguer les exigences de financement avec la nécessité d'atteindre les résultats visés d'accord parties. Les activités devront avoir une durée d'exécution spécifique, par exemple 3 ans avec possibilité d'extension jusqu'à 5 ans. Les activités qui ne peuvent justifier de résultats seraient arrêtées.

Principe 4 Gestion des résultats

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

Principe 5 Redéfinir l'assistance technique

L'assistance technique a constitué une des principales formes d'appui à l'aide au développement durant ces 30 dernières années. Cependant, du fait du niveau actuel de développement des ressources humaines au Sénégal et des acquis solides dans le renforcement des capacités institutionnelles, l'utilisation des **techniciens nationaux** serait encouragée et rendue obligatoire autant que possible. Par ailleurs, du fait du coût relativement élevé de **l'assistance technique**, celle-ci devrait être **principalement de court terme** et utilisée pour satisfaire des besoins spécifiques.

Principe 6 Des contrats basés sur la performance

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

Principe 7 Création et renforcement des capacités

Les actions de **création et de renforcement des capacités (par exemple la formation)** ne seraient plus systématiques mais devraient être entreprises seulement pour répondre à un besoin spécifique de développement institutionnel centré sur un « changement » ou un résultat donné. Dans ce cas son impact devrait être mesurable et évaluable.

Principe 8 Bonne gouvernance

La bonne gouvernance serait un élément clé imputable à toutes les parties, y compris les partenaires et clients, impliqués dans la réalisation d'un paquet pour résultats (PR). Il s'agirait d'une responsabilité collective de gestion impliquant la prise de risque si nécessaire. Toutefois, la mauvaise gestion serait sanctionnée par l'arrêt des activités.

Massar BEYE
USAID/Senegal

SS

PROPOSITION DE QUELQUES CRITERES DE SELECTION POUR LES INTERVENTIONS

Ces propositions de criteres sont la synthese du document de reflexion personnelle de Madame WILLIAMS et des travaux des focus groups OS2 et OS3. Le fil conducteur qui soutend ces propositions de criteres c'est le souci d'oeuvrer en vue d'obtenir des resultats et de perenniser les interventions.

1- Proposition d'activites

L'USAID ne pouvant pas intervenir partout et dans tout, il est indique de choisir des activites appropriees permettant d'atteindre des resultats. Les activites proposees par les clients/partenaires doivent rentrer dans le cadre des activites cibles par les OS proposes et contribuer a l'atteinte des resultats escomptes.

2- L'engagement des populations/elus locaux

Souvent, les élus locaux sont prompts à accueillir l'assistance des bailleurs et à clamer leur engagement. Malheureusement, la plupart du temps l'exécution des activités pâtit gravement parce que l'engagement ne se matérialise pas. Il ne se matérialise pas parce que les élus locaux ne consultent pas/n'impliquent pas les populations même s'ils prétendent parler et agir au nom de ces populations.

3 Synergie entre les OS

Ce critere a un double rôle. D'abord celui de stimuler la volonte et la capacite des autorites locales et des populations de participer aux trois OS afin de creer une synergie entre les OS et de maximiser le potentiel pour une reussite. Ensuite, de departager les requêtes qui sont par ailleurs toutes égales. On pourrait ajouter un troisieme - permettre de concentrer geographiquement les interventions de la strategie.

4- Contribution des partenaires/clients

De tous les criteres, c'est celui qui prépare le plus la perennisation poursuivie par la nouvelle strategie. La volonte et la capacite de contribuer et de liberer les contributions en liquide et/ou en nature dans les delais convenus augurent des lendemains meilleurs même après la fin de l'assistance. De plus, les contributions des partenaires et clients constituent un indicateur de mesure de l'engagement des populations et de leurs élus. Les contributions en liquide pourraient être fixees en taux progressif dans une fourchette de 25 à 50 % du coût de l'assistance.

5- Securite

Tenir compte de la securite. Cependant, ne pas exclure definitivement du programme une zone ou une region pour des raisons de securite. Il faut prévoir des interventions dès que la situation devient calme.

6- Potentiel pour une synergie entre bailleurs

Les interventions de plusieurs bailleurs dans une même zone peuvent être benefiques ou nefastes. Elles sont positives s'il y a complementarite entre elles. Une saturation de bailleurs dans une zone et/ou secteur pourrait avoir des effets pervers.

7- Expérience passee ou présente de l'USAID

Tenir compte des zones où l'USAID a eu une experience positive presente ou passee. Cela permettra d'abord de consolider les acquis et ensuite de minimiser les frais d'investissement que demanderaient les nouvelles zones/regions.

8- Zones/régions a fort potentiel de servir de nouveaux pôles de développement

Ce centre vise a favoriser la fixation des populations dans les villes secondaires du pays et a réduire le rythme d'urbanisation des villes comme Dakar en promouvant le développement d'un secteur privé local et en offrant des services dans d'autres agglomération du pays. On pourrait viser les zones urbaines et rurales des régions autre que Dakar. En d'autres termes il faudrait privilégier les centres urbains et/ou ruraux avec un potentiel humain matériel pour devenir de nouveaux pôles de développement.

9- Densité de la population affectée dans une zone d'intervention donnée

L'USAID/W recommande vivement que la Mission essaie autant faire se peut de quantifier l'impact de ses interventions.

Mamadou A. KANE USAID/Sénégal

—

LES CRITERES DE SELECTION POUR LES INTERVENTIONS · *Exemple du PGCRN*

-x-x-x-x-x-

Deux categories de criteres ont ete identifiees et soutenues par un systeme de ponderation

- des criteres physiques,
- des criteres socio-economiques et institutionnels (p m)

Le choix des criteres repond a deux soucis principaux il s'agit de lever les contraintes du milieu physique d'une part, et d'autre part de valoriser les atouts. Ce choix tient compte des objectifs de developpement du projet, qui concernent le renforcement des capacites des collectivites rurales et l'accroissement des revenus du secteur prive par le biais d'une gestion rationnelle des ressources naturelles

Ponderation des criteres

Sur une base de 100 points, 40 sont affectes aux criteres physiques et 60 aux criteres socio-economiques et institutionnels. Il reste entendu que l'ensemble de ces criteres, selon les zones eco-geographiques, peuvent constituer soit des contraintes, soit des opportunités dont il faut necessairement tenir compte selon les specificites des zones.

Les criteres ont fait egalement l'objet d'une ponderation individuelle a l'interieur de chaque groupe, suivant une hierarchie que la Commission a jugee utile d'etablir.

Criteres physiques (40 points)

* Couverture vegetale (13 points)

- deboulement, surpâturage, feux de brousse, etc ,

- a Couverture vegetale importante 0 a 3 points
- b Couverture vegetale peu importante 3 a 9 points
- c Couverture vegetale existante (presque) 9 a 13 points

B

* Dégradation des sols (13 points)

- érosion, pollution, surexploitation, etc ,

- a Sols très dégradés 9 à 13 points
- b Sols dégradés 4 à 9 points
- c Sols peu dégradés 0 à 4 points

* Disponibilité et accessibilité de l'eau (14 points)

- eau de surface, infrastructures hydrauliques, qualité de l'eau, niveau des nappes

- a Eau disponible en quantité et qualité 9 à 14 points
- b Peu disponible 4 à 9 points
- c Très peu disponible (aride) 0 à 4 points

Critères socio-économiques et institutionnels (60 points)

- Niveau de participation à l'effort de conservation des ressources naturelles, existence d'une dynamique de gestion (groupements dynamiques associations villageoises), mise en oeuvre d'actions concrètes en matière de gestion des ressources naturelles (reboisement, lutte contre les feux de brousse, lutte anti-érosive, régénération assistée, etc) et volonté de contribuer à l'exécution du projet **8 points**

- a Population dynamique en GRN 5 à 8 points
- b Population peu dynamique en GRN 2 à 5 points
- c Population pas dynamique en GRN 0 à 2 points

- Population active (3) et sexe-ratio (3) pour tenir compte de certaines catégories dynamiques dans la mise en oeuvre du projet, à savoir les jeunes et les femmes, et aussi d'une population réellement présente et susceptible de s'impliquer dans l'exécution des actions programmées **6 points**

- | | | | |
|--|----------|--------------|----------|
| A % de la population active | <30% = 1 | 30 - 50% = 2 | >50% = 3 |
| B % de femme dans la population active | <50% = 1 | 50 - 60% = 2 | >60% = 3 |

- Capacités de mobilisation des ressources financières (budget, apports extérieurs) **3 points**

- | | | | |
|---------------------------------|----------|--------------|----------|
| A Taux de recouvrement | <60% = 0 | 60 - 80% = 1 | >80% = 2 |
| B Il existe un apport extérieur | Oui = 1 | Non = 0 | |

Les disponibilités des terres (terres de culture parcours du bétail, etc) **3 points**

Le niveau de scolarisation (en français, en arabe et dans les langues nationales) **2 points**

➤ Niveau de maîtrise technique et l'expérience acquise à travers les projets de développement et/ou des structures d'encadrement, les savoirs et les savoirs faire locaux **2 points**

Bonne = 2 Assez bonne = 1 Faible = 0

➤ L'existence de grands projets de développement susceptibles d'apporter des modifications au niveau de l'environnement (aménagement hydro-agricoles, Vallées Fossiles, Canal du Cayor, agropôle, etc) **2 points**

➤ Activités productives (agriculture, élevage, pêche, sylviculture, etc) **2 points**

Existence d'une entité présentant un intérêt spécifique national ou international et degré d'implication des populations dans sa gestion (aires protégées, zones humides, écosystèmes fragiles, etc),

➤ Existence ou non de projets de gestion communautaire des ressources naturelles similaires, afin d'éviter les duplications et le surencadrement **2 points**

➤ Niveau d'équipement (infrastructures socio-économiques) **6 points**

Donnez 1 point pour chaque «oui»

➤ Niveau d'accessibilité enclavement, désenclavement **6 points**

Tres accessible = 6 accessible = 4 peu accessible = 2

➤ Fonctionnement normal de la CR tenue régulière des réunions et clarté des registres des délibérations, cohésion du bureau, degré de proximité avec les populations, l'Etat, les ONG et les autres partenaires au développement, stabilité active **10 points**

^ Tenue régulière des réunions > 1 fois par trimestre = 2 1 fois par trimestre = 1

page 3

- 1 fois par trimestre = 0
- B Bonne tenue des registres Oui = 1 Non = 0
- C Cohesion du conseil rural bonne = 2 moyenne = 1 mauvaise = 0
- D Degré de proximité avec les populations bonne = 3 moyenne = 2 mauvaise = 1
- E Stabilité active stable = 2 instable = 0

- Les conflits fréquence et nature, litiges fonciers débouchant sur le blocage du conseil rural, mécanismes de résolution des conflits, utilisation de l'espace etc **8 points**

- A Nombre de conflits > 5 conflits = 0 points 1 à 4 = 1 point 0 = 2 points
- B Fréquence de conflits Très fréquent = 0 Mouvement fréquent = 1 pas fréquent = 1
- C Mécanismes de règlement existants = 2 Inexistants = 0
- D Efficacité des mécanismes de règlements efficace = 2 Non efficace = 0

DIFFICULTES RENCONTREES

Au cours des enquêtes, certaines difficultés entre autres ont été rencontrées

- le regroupement des Présidents de CR au niveau de l'Arrondissement compte tenu des délais trop courts, de l'éloignement de certaines CR par rapport au Chef lieu d'arrondissement
- le recueil des données spécifiques aux communautés rurales Que ce soit au niveau régional ou de l'arrondissement, le détail des données recherchées atteint rarement le niveau de la communauté rurale Au niveau des CERP par exemple la majeure partie des données sont «globales» et concernent l'arrondissement De plus et contrairement à l'idée que l'on s'est faite lors de l'élaboration du questionnaire, certaines données élémentaires ne sont pas souvent disponibles au niveau des CERP Il est même arrivé que les agents se soient servis de nos données recueillies au niveau régional pour créer ou réactualiser un certain nombre de fichiers

Abdourahmane SAMOURA
USAID/Sénégal



EXERCICE 1

THEME VALIDATION DU CADRE DE RESULTATS

Du 08 au 26 Septembre 1997, un intense travail de groupe entre l'USAID et ses partenaires a permis d'elaborer des Cadres de Resultats specifiques se rapportant a

- ⇒ la decentralisation ,
- ⇒ le secteur Prive ,
- ⇒ la sante

Durant cet exercice de groupe, un encadrement technique sur la methodologie d'elaboration des Cadres de Resultats a ete apporte par deux Cabinets Conseils. De plus, la mission USAID de Dakar ainsi que des representants de l'Agence USAID de Washington ont pris part a ces travaux

Le travail d'affinement des cadres de resultats s'est poursuivi au sein de la mission residente de l'USAID apres le 26 Septembre 1997

Donnez votre appreciation de ce Cadre de Resultats dans sa derniere version

a)- Contenu du cadre de resultats

- Pensez-vous que les preoccupations fondamentales de votre OS ont ete prises en compte ?
Sinon lesquelles ont ete omises ?
(classer par ordre de priorite enumerer en classant par ordre d'importance)

b)- La validite technique de votre Cadre de Resultats

- les resultats attendus sont-ils pertinents et realistes ?
- les liens de causalite sont-ils pertinents ?
- les differents aspects (*conditions critiques et indicateurs*) de l'OS sont-ils satisfaisants ?



EXERCICE 2

THEME A - PRINCIPES DE MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE DE L'USAID

- En supposant que l'USAID doive mettre en place le Cadre de Resultats qui a ete discute le premier jour de l'atelier,
- En partant des discussions qui ont suivi la presentation par l'USAID de " quelques propositions de principe pour l'execution de la nouvelle strategie ",

Il vous est demande d'approfondir et de formuler des suggestions de principes qui pourraient guider l'execution efficace de la Nouvelle Strategie



EXERCICE 2

THEME B · CRITERES DE CHOIX DES ZONES D'INTERVENTION ET DES PARTENAIRES

■ En supposant que l'USAID va realiser le Cadre de Resultats qui a ete discute le premier jour de l'atelier

■ En prenant en compte la presentation qui vous a ete faite par l'USAID sur les " quelques criteres de selection pour les interventions "

■ En prenant en compte les leçons de l'experience anterieure de l'USAID qui ont fait l'objet d'un expose et sa volonte de proceder a un changement de paradigme

Il vous est demande de formuler des suggestions de criteres de choix des zones d'intervention et des partenaires

ELEMENTS DE DISCOURS DE M L'AMBASSADEUR DANE F SMITH

MONSIEUR LE DIRECTEUR DE CABINET,
MESDAMES ET MESSIEURS LES REPRESENTANTS D'ORGANISATIONS
INTERNATIONALES,
MADAME LE DIRECTEUR DE L'USAID,
HONORABLES INVITES ET PARTICIPANTS,
MESDAMES, MESSIEURS,

Il vise la validation de la nouvelle stratégie de l'USAID au Sénégal pour les huit (8) prochaines années. Cette rencontre d'aujourd'hui est un indicateur de l'excellence du partenariat entre le Sénégal et les Etats-Unis. La représentativité des participants ici présents témoigne de cette qualité.

Je me réjouis du rôle que joue l'USAID dans ce nouveau partenariat avec le Sénégal ainsi que de l'engagement personnel de Madame le Directeur de l'USAID dans le renforcement de cette précieuse collaboration. Au cours des dernières années, l'USAID/Sénégal a appuyé les efforts de développement du Gouvernement du Sénégal dans un esprit constant louable de collaboration et de consultation permanentes.

Comme vous le savez, l'environnement pour l'aide économique est de plus en plus dur aux Etats-Unis, une tendance qui n'échappe pas d'ailleurs aux autres bailleurs de fonds. Pour atteindre ses objectifs, l'assistance doit servir plus que jamais de levier et de catalyseur des changements économiques et sociaux nécessaires. Cela suppose un sens des véritables priorités et un esprit d'anticipation.

Monsieur le Ministre, nous pensons que votre pays est sur la bonne voie avec, récemment, des taux de croissance économique supérieurs à l'accroissement démographique et des finances publiques assainies. En outre, ses ressources humaines absolument extraordinaires constituent des bases solides de développement. Mais la situation reste fragile en ce qui concerne une croissance régulière et constante. Comme les récentes études sur l'Afrique l'ont montré, l'adoption de politiques d'économie de marché, combinées avec des politiques d'ouverture, de transparence et d'investissement dans le capital humain, peut encourager les flux de capitaux et les investissements nécessaires à une croissance économique durable. A mon avis, il sera extrêmement important que le Gouvernement et le secteur privé mettent tout en œuvre pour que le Sénégal devienne un pôle d'attraction pour le capital domestique et étranger.

Dans un tel contexte, on ne peut que saluer la tenue de cet atelier. J'ai suivi avec intérêt le processus hautement participatif qui nous a menés à cette étape-ci, et grâce auquel trois objectifs stratégiques et des cadres de résultats ont été consensuellement définis. Ces objectifs stratégiques et cadres de résultats pourraient contribuer à

- Promouvoir un climat favorable aux initiatives privées en supprimant les barrières institutionnelles et juridiques à l'environnement des affaires,
- Améliorer l'accès et la qualité des services de santé, population et nutrition et
- Améliorer la gouvernance locale, notamment en matière de gestion des ressources naturelles

65

Nous n'insisterons jamais assez sur l'importance d'une bonne gouvernance. Le Sénégal se trouve actuellement dans une période cruciale de l'évolution de ses institutions politiques. Il est un pays démocratique et stable, respectueux des droits de l'homme. Il doit le demeurer. C'est pourquoi, je me réjouis de la création de l'Observatoire National des Elections qui est un maillon important pour la transparence des prochaines consultations électorales. La Mission Américaine fera de son mieux pour soutenir ce nouveau dispositif du processus électoral qui devrait renforcer la neutralité de l'administration pour une meilleure transparence des élections. Nous continuerons, comme par le passé, à suivre avec le plus grand intérêt les mutations démocratiques en cours.

Mesdames et Messieurs les participants, votre chemin est donc bien balisé. Je souhaite donc plein succès à vos travaux.

Je vous remercie de votre attention.

VOIX

Scène I :

[Un groupe de personnes entre en parlant a haute voix dans de nombreuses langues, arguant, personne n'écoutant personne, et gesticulant furieusement

Dès qu'elles arrivent au milieu de la scene, un personnage impressionnant, le griot, entre avec son tam-tam Il bat le tam-tam et tout le monde s'assied par terre, silencieux]

Voix du Partenariat

Voix, voix, voix
Cacophonie de voix
Chacune veut
Chacune a besoin de
Chacune exige
Sans écouter
Sans partager
Sans comprendre
Les désirs, besoins et exigences
Des autres
Comment vais-je
Moi, Voix du Partenariat
Réunir ces voix,
Créer un lieu de rencontre, un terrain d'entente,
Fusionner ces voix
En une seule chorale
De développement durable
Au Sénégal ?

Ecoutez [Il se met de côté]

Voix du Peuple

[Se lève]

Je suis la voix du peuple senégalais J'exprime sa vision d'un Sénégal du futur où il y aura des emplois et des revenus, où il y aura un gouvernement qui gouverne bien et sera à l'écoute des populations où l'environnement naturel ne sera pas gravement détruit J'exprime son désir d'éducation de santé de valeurs morales et de paix Ecoutez-moi et repondez

Voix du Gouvernement du Sénégal

[Se leve]

Je suis la voix du gouvernement du Senegal J'ai elabore des plans pour l'utilisation de nos ressources Ces plans doivent être respectes Nous avons une nouvelle loi sur la decentralisation qui doit être suivie a mesure que des programmes sont elaborés Ecoutez-moi et repondez

Voix du Congrès américain

Je suis la voix du Congrès americain Nous devons equilibrer notre budget, nous devons utiliser efficacement notre aide extérieure Nous deciderons aussi de certains domaines d'assistance, tels que la survie de l'enfant, vers lesquels cette aide doit aller L'aide doit être fournie selon nos lois et reglements Ecoutez-moi et repondez

Voix de l'USAID/Washington

[Se leve]

Je suis la voix de l'USAID/Washington Nous avons etabli des priorités en termes de domaines d'intervention Certaines de ces priorites répondent aux buts globaux du Congrès, particulièrement dans le domaine de la santé Nous exigeons des résultats Cependant, vous, USAID/Sénégal, devez atteindre ces résultats avec moins de ressources Votre budget de fonctionnement et votre personnel ne diminueront pas avant les prochaines années Il est possible que vous ayez assez de fonds pour vos programmes, mais vous ne devez pas oublier que jusqu'à 50 % des fonds pourraient aller aux activites de santé Des fonds pour la gestion des ressources naturelles vous seront aussi fournis Il sera plus difficile d'obtenir des fonds pour le développement economique et pour la democratie et la gouvernance Ecoutez-moi et repondez

Voix de l'Atelier d'Avril

[Se leve]

Je suis la voix de l'Atelier d'Avril Nous avons decide de deux objectifs stratégiques notre première priorité est d'augmenter les revenus par le developpement du secteur privé , notre seconde priorité est une decentralisation durable La gestion des ressources naturelles est une troisieme possibilite Mais les gens de la sante sont très mécontents et disent qu'ils feraient mieux de renoncer Ecoutez-moi et repondez

Voix de l'USAID/Sénégal

[Se lève

Je suis la voix de l'USAID/Senegal Nous avons fait notre réingénierie nous voulons que notre programme de developpement se traduise par un nouveau partenariat avec le peuple senegalais Nous voulons que celui-ci s'approprie ce programme Mais nous avons des contraintes Nous ne pouvons tout faire nous devons limiter nos interventions et nos objectifs

stratégiques Nous préférons deux objectifs stratégiques mais pouvons nous permettre trois
Cependant, nous devons travailler autrement Ecoutez-moi et répondez

Voix des lobbies Santé et Gestion des ressources naturelles

[deux personnes]

Nous sommes les voix des lobbies Santé et Gestion des ressources naturelles Pourquoi nous avez-vous oubliés Vous avez travaillé avec nous pendant des années, vous ne pouvez donc nous abandonner maintenant Nous méritons d'avoir nos objectifs stratégiques N'oubliez pas la provenance de vos financements, n'oubliez pas que nous pouvons résoudre tous vos problèmes Ecoutez-moi et répondez

[Une querelle éclate]

Voix de l'USAID/Washington

Vos deux objectifs stratégiques ne suffisent pas Que faites-vous de la santé ? Vous ne pouvez pas intégrer la santé dans la décentralisation comme vous l'avez fait

Votre logique ne passe pas [Répétez doucement]

Voix des lobbies Santé et Ressources Naturelles

Pourquoi nous avez-vous abandonnés, nous de la santé et des ressources naturelles ?
Continuez ces programmes en plus des autres programmes dans le cadre de la stratégie

Donnez-nous plus d'objectifs stratégiques, donnez-nous plus d'objectifs stratégiques
[Répétez doucement]

Voix de l'Atelier d'Avril et du Peuple

Ces lobbies de la santé et des ressources naturelles sont en train de faire des pressions

Mais nous ne devons pas céder [Répétez doucement]

Voix de l'USAID/Sénégal

Nous devons gérer avec des ressources limitées Nous ne pouvons tout faire

Nous devons travailler autrement [Répétez doucement]

[Tout le monde répète la dernière phrase de plus en plus fort Le tam-tam résonne « Arrêtez »
tonne la voix du Partenariat Tout le monde se tait]

Scène II

Voix du Partenariat

Maintenant, vous comprenez mon problème. Comment pourrai-je jamais créer un partenariat avec des voix aussi disparates ? Comment pouvons-nous réussir ?

Voix de la Responsabilisation

[Entre en scène et parle tout en avançant suivi de trois personnes]

Je suis la voix de la responsabilisation. Je peux vous aider. Vous recherchez tous la même chose : le développement durable. Vous savez que la responsabilisation est au cœur de la durabilité : le pouvoir des gens de prendre eux-mêmes leurs décisions, de maîtriser leur propre destin. Laissez-moi vous montrer comment toutes vos voix peuvent être entendues à travers ce thème commun. [Il pointe le doigt vers les personnes derrière lui]

Voix de la Responsabilisation économique

Je suis la voix de la responsabilisation économique. Je représente la liberté de choix économique pour le peuple sénégalais. Je me trouve incarnée par l'Objectif Stratégique N°1 « **Accroissement durable des activités du secteur privé génératrices de revenus dans les secteurs ciblés** »

Dans le cadre de cet objectif stratégique, vous retrouverez les voix du peuple, de l'Atelier d'Avril, du lobby Gestion des ressources naturelles, du gouvernement du Sénégal et de l'USAID

Tout le monde se range derrière lui et récite ce qui suit : « en développant la petite, moyenne et micro entreprise dans des domaines spécifiés, y comprise la gestion des ressources naturelles, nous contribuerons à augmenter les revenus du peuple sénégalais : priorité des priorités »]

Voix de la Responsabilisation politique

Je suis la voix de la responsabilisation politique. Je représente la liberté de choix politique pour l'ensemble du peuple sénégalais. Je me trouve incarnée par l'Objectif Stratégique N°2 « **Gestion plus efficace, démocratique et responsable des services et ressources par les collectivités locales, dans les zones ciblées** »

Dans le cadre de cet objectif stratégique, vous retrouverez les voix du peuple, de l'Atelier d'Avril, du gouvernement du Sénégal, de l'USAID, du lobby santé et gestion des ressources naturelles et du Congrès américain

[Tout le monde se range derrière lui et récite ce qui suit : « en utilisant la gestion des ressources naturelles comme modèle pour les autres secteurs, nous donnons au peuple le pouvoir de gérer les services et ressources essentiels, en insistant sur la gouvernance démocratique au niveau local »]

Voix de la Responsabilisation sociale

Je suis la voix de la responsabilisation sociale Je represente la liberte de choix de services sociaux essentiels (tels que la sante et l'education) a un niveau décentralisé, pour le peuple senegalais Je me trouve incarnée par l'Objectif Strategique n° 3 « **Utilisation accrue des services de Survie de l'Enfant, Sante Reproductive, Maladies sexuellement transmises et SIDA dans le cadre de la Décentralisation** »

Dans le cadre de cet objectif strategique, vous retrouverez les voix du peuple, de l'Atelier d'Avril, du gouvernement, de l'USAID, du lobby Sante et du Congrès américain

[Tout le monde se range derriere lui et recite ce qui suit « *nous donnons le pouvoir d'accéder aux services de santé aussi bien publics que privés, a des coûts raisonnables, au niveau local* »]

Voix du Partenariat

Saluons

Les voix de la responsabilisation !

En cherchant un terrain d'entente,

En ecoutant ces voix,

En répondant à leurs

Veritables préoccupations,

Vous les avez toutes incluses

Dans votre vision

Vous avez créé

Un véritable partenariat

Ensemble

Nous pouvons maintenant aller de l'avant,

Pour traduire cette vision dans la réalité

Des resultats de développement durable

Pour le peuple du Senegal

[Il se retourne pour partir, fait signe aux autres de suivre Ensuite, tous se serrent la main, causent tranquillement, s'embrassent, etc Soudain, tout s'arrête, c'est le silence Du fond de la scene, resonance un autre tam-tam]

Voix du peuple

Je dis à vous tous

Poursuivez ce partenariat,

Guidés par ces mots

D une femme anonyme

D Afrique

< Si vous etes venu pour m'aider

Vous pouvez retourner chez vous

*Si vous êtes venu pour faire de ma
Lutte partie de votre survie
alors, peut être, nous pourrions travailler ensemble »*

[Alors, ils partent tous ensemble en chantant]

* * * * *

Excellences

Monsieur le Ministre,

Monsieur l'Ambassadeur,

Honorables invités et participants,

Vous avez entendu ma voix. Je ne peux qu'y ajouter mon engagement personnel et celui de l'USAID/Sénégal de poursuivre et d'approfondir ce partenariat, afin d'atteindre les résultats que nous recherchons tous.

Je vous remercie de votre aimable attention