



## STRATEGIE DE L'USAID/SENEGAL 1998-2006

Atelier d'Elaboration des Cadres  
et Indicateurs de Résultats

**NOVOTEL DAKAR**  
*08-26 Septembre 1997*

### **SYNTHESE DES PROPOSITIONS DES COMITES RESTREINTS :**

- ✓ *Décentralisation*
- ✓ *Secteur Privé*
- ✓ *Santé*

Destinataire **USAID/SENEGAL**

Référence **Contrat 685-C-00-97-00054-00 du 31 07 97**

*Octobre 1997*

## Note aux lecteurs

Le présent rapport est une compilation des propositions faites par les Comites Restreints dont les travaux ont chaque fois prolongé ceux des « focus groups »

Ce rapport est conçu dans le but de mettre à niveau les participants à l'atelier prévu les 28 29 et 30 Octobre 1997, à l'effet de valider la future strategie de l'USAID/SENEGAL 1998-2006

Il informe sur les cadres de résultats affinés par les Comites Restreints et transmis à l'USAID/SENEGAL au terme des rencontres de Septembre 1997 au Novotel de Dakar

Ces différents cadres de résultats ont encore fait l'objet de travaux de raffinement au sein de l'USAID/SENEGAL pour tenir compte de la double préoccupation de maintenir l'esprit et la substance des propositions émises par les partenaires et des intérêts gerables de l'USAID. Ces modifications seront portées à la connaissance des participants et discutées lors des travaux de l'Atelier

Le présent rapport fait partie de la documentation de référence du prochain Atelier. En conséquence nous invitons tous les participants à l'étudier dans le détail et à le détenir pendant les sessions de cet Atelier

Bonne réception -

*MGP-Afrique*



## **SOMMAIRE**

:



<b>I. CONTEXTE</b>	<b>4</b>
<b>II. MANDAT</b>	<b>5</b>
<b>III. DEROULEMENT</b>	<b>5</b>
<b>IV. RESULTATS DES TRAVAUX DES COMITES RESTREINTS</b>	<b>8</b>



## 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 oeuvre

En vue d'approfondir la réflexion et de l'affiner davantage sur les plans technique et méthodologique, elle a organisé, après les journées de réflexion du Méridien Président (en Avril 1997) et de Saly Portudal (04-07 Août 1997) un atelier de formation de formateurs avec l'appui technique de la firme « The Mitchell Group Inc (TMG) » et le Cabinet MGP-Afrique

Cet atelier avait pour but d'apporter un éclairage méthodologique plus poussé sur l'élaboration d'un cadre de résultat suivant les critères spécifiques et contextuels de l'USAID



## **II - RAPPEL DU MANDAT**

Aux termes du contrat No 685-0-00-97-0054-00 du 30 Juillet 1997 la firme locale MGP-Afrique adjudicataire de ce contrat, se voyait assigner les tâches suivantes

- organisation matérielle des réunions des « focus groups » en vue de l'affinement des Cadres de Résultats 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 attendus des présentes sessions (Sept 1997)
- prise en charge de tous les aspects administratifs et logistiques en vue d'un bon déroulement de ces ateliers qui doivent se tenir respectivement du 08 au 26 Septembre 1997

Le présent rapport constitue un compte rendu des travaux des Comités Restreints des trois objectifs stratégiques Décentralisation Secteur Privé et Santé

## **III -DEROULEMENT ET ORGANISATION DES TRAVAUX**

Les travaux des « focus groups » chargés d'affiner les objectifs stratégiques retenus lors des ateliers de Saly Portudal 04 - 07 Août 1997 se sont déroulés à l'hôtel Novotel Dakar du

- 08 - 12 Septembre 1997 pour l OS Décentralisation
- 15 - 19 Septembre 1997 pour l OS Secteur Privé
- 22 - 26 Septembre 1997 pour l OS Santé

Les travaux de chaque atelier ont été ouverts par Madame Anne Williams et Monsieur Allan Reed respectivement Directeur et Directeur Adjoint de la Mission de l USAID au Sénégal



Au cours des différentes allocutions d'ouverture, la Direction a à chaque fois, commencé par souhaiter la bienvenue aux participants avant de rappeler les objectifs du re-engineering, de préciser le bien-fondé de l'approche participative, les attentes de l'USAID et les objectifs spécifiques à chaque OS

D'une manière générale, les participants ont disposé des documents suivants pour faciliter leur contribution aux travaux des « Focus groups » :

- un agenda de l'atelier,
- un communiqué de l'USAID,
- la définition des concepts de base
- le cadre de résultats,
- les termes de référence des commissions
- la grille d'analyse des indicateurs
- la note sur les buts de l'USAID

Parmi tous ces documents, il importe de relever le communiqué de l'USAID qui, dans sa substance, rappelle les principales étapes du processus en cours et livre des informations importantes sur les contours souhaitables de la prochaine stratégie de l'USAID. De plus, il annonce, argumente et présente la prise en compte du troisième objectif stratégique « Santé »

En plus de cette documentation de base, des notes et exercices spécifiques à chaque Objectif Stratégique ont été élaborés et mis à la disposition des participants

La participation aux différents ateliers a été bonne. En moyenne, une cinquantaine de personnes (partenaires, bénéficiaires, représentants de l'Etat et des Collectivités locales, etc.) a assidûment suivi les sessions de chaque « focus group »

Les travaux des trois « focus groups » se sont déroulés selon le même schéma général

Une première partie des travaux a vu la participation de l'ensemble des membres du FG pour essentiellement définir les cadres de résultats. En ce qui concerne le secteur privé et la décentralisation, les « focus groups » se sont évertués à affiner les propositions faites lors des ateliers tenus en Août à Saly. Pour le troisième OS relatif à la Santé, il s'est agi d'une première esquisse de cadre de résultat.

La seconde partie a été consacrée aux travaux des Comités restreints dont le mandat a porté sur l'approfondissement technique des cadres de résultats proposés par les FG pléniers. Ces travaux ont ensuite été présentés à la direction de l'USAID lors d'une séance de restitution.



RESULTATS DES TRAVAUX DES COMITES RESTREINTS

- ✓ *DECENTRALISATION*
- ✓ *SECTEUR PRIVE*
- ✓ *SANTE*

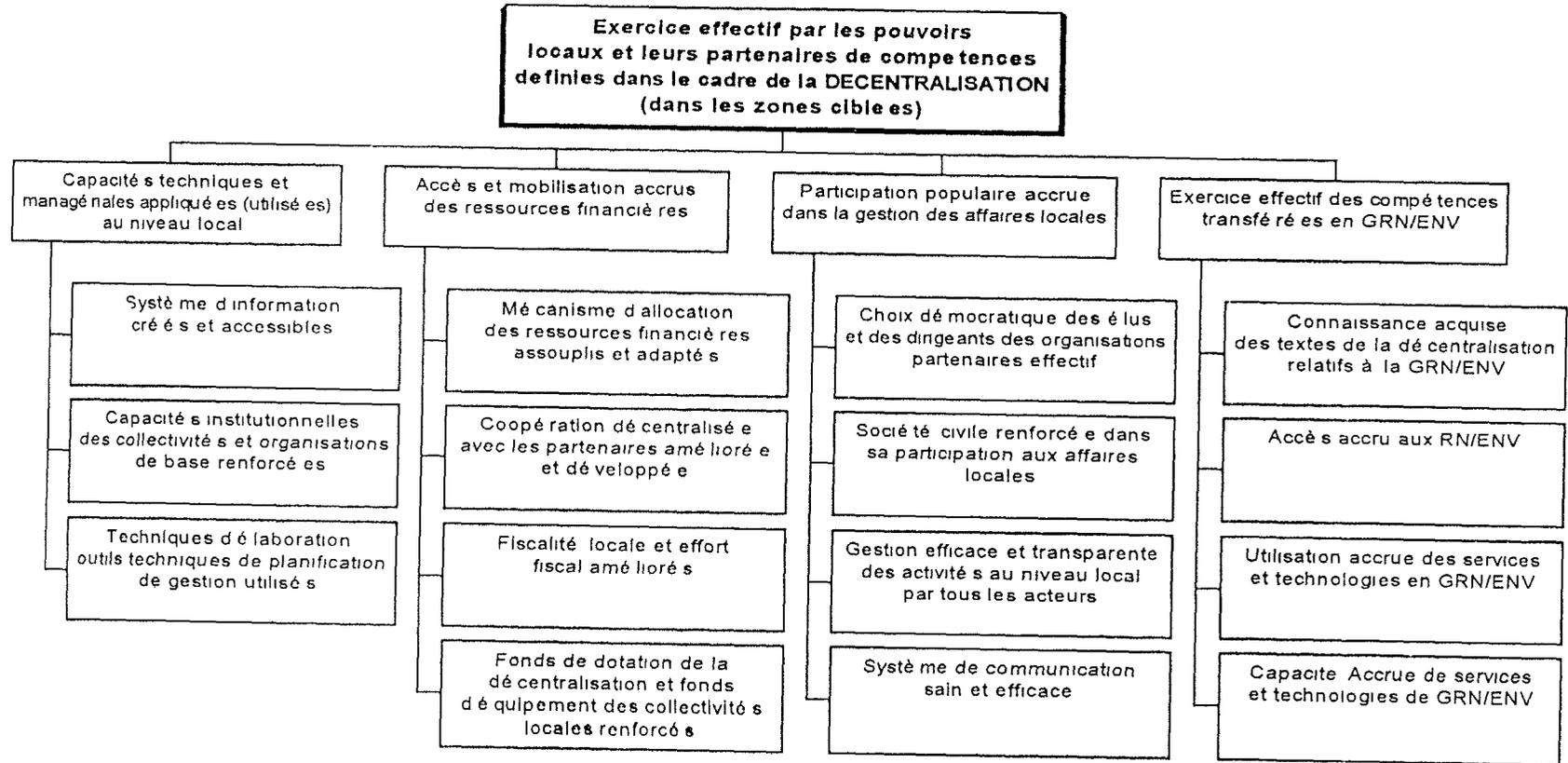


RESULTATS DES TRAVAUX DU COMITE RESTREINT

✓ *DECENTRALISATION*



# SCHEMA DU CADRE DE RESULTAT



## **I - INTITULE DE L'OS**

La formulation retenue pour l'objectif stratégique est la suivante

**EXERCICE EFFECTIF PAR LES POUVOIRS LOCAUX ET LEURS PARTENAIRES DE  
COMPÉTENCES DÉFINIES DANS LE CADRE DE LA DÉCENTRALISATION (DANS  
LES ZONES CIBLEES)**

## **II - INDICATEURS DE L'OS**

- Pourcentage de la population satisfaite de l'exercice des compétences définies ,
- Taux d'exécution des budgets et programmes des collectivités locales,
- Régularité des réunions statutaires ,
- Taux d'exécution des décisions prises dans les cadres de concertation

## **III - CONDITIONS CRITIQUES**

- Un climat de stabilité sociale, institutionnelle et démocratique continue d'exister
- Une volonté politique continue et partagée pour
  - l'affectation de ressources humaines de qualité au niveau local,
  - la mise en place d'institutions d'accompagnement (comité économique et social agence régionale de développement) opérationnelles ,
  - la fourniture de moyens matériels et logistiques

- Les bailleurs de fonds et les partenaires au développement acceptent de travailler directement avec les populations et mettent en place des mécanismes de financement qui s'adaptent au contexte
- L'absence (non existence) de calamités naturelles

#### **IV - LIAISONS CAUSALES**

##### Rappel des Résultats Intermédiaires Clés

- ◆ RIC1 capacités techniques et managériales appliquées (utilisées au niveau local)
- ◆ RIC2 accès et mobilisation accrue des ressources financières
- ◆ RIO3 participation populaire prévue dans la gestion des affaires locales
- ◆ RIC4 exercice effectif des compétences transférées en GRN/ENVIRONNEMENT

##### ① Liens de causalité entre l'OS et le RIC1

- Les Connaissances, Compétences et Attitudes (CCA) permettent de lever les contraintes liées au faible niveau de formation technique et managériale des acteurs
- Ces CCA assurent l'élaboration et l'utilisation d'outils qui autorisent l'exercice effectif des compétences définies

##### Indicateurs du RIC 1

- Plans et Programmes et Activités élaborés par les Collectivités Locales
- Systèmes d'Information Opérationnels
- Niveaux d'Investissement Accrus

##### Résultats Intermédiaires (RI)

##### **RI 1**

- Systèmes d'Information Créés et Accessibles

L'exercice effectif de compétences requiert un « know-how » mais celui-ci ne sera pertinent que s'il est basé sur des données fiables et régulièrement mises à jour selon des techniques éprouvées. En effet, une bonne conception/planification de plans et programmes passe nécessairement par l'utilisation d'informations fiables et continuellement mises à jour c'est le cas des Plans de Gestion de Terroir qui demandent de recueillir (avec des techniques sophistiquées de télédétection, d'imagerie satellitaire et autres) des données sur les populations, leurs répartition spatiales, les différents cours d'eau et les effectifs animaliers et leurs différentes capacités de charge.

Ces systèmes d'information doivent reposer sur des formes d'organisation éprouvées de collecte, de traitement, de stockage et d'analyse de données de base.

## RI 2

- Capacités Institutionnelles des Collectivités et Organisations de Base renforcées

La mise en oeuvre effective et durable de la décentralisation suppose que les Collectivités Locales et leurs partenaires aient la capacité évidente de concevoir des programmes et de les exécuter au mieux des intérêts des populations.

Le constat actuel montre que les différents acteurs présentent des faiblesses évidentes du point de vue institutionnel, malgré la responsabilité énorme qui leur incombe.

En effet, certaines structures fédératives de collectivités locales ou d'organisation de base ont une existence réellement nationale et sont suffisamment représentatives. Toutefois, leurs organisations restent à parfaire.

Il en est ainsi des Organisations de Base et les Collectivités Locales qui sont des organisations souvent sans représentativité réelle au niveau local comme le Cadre National de Concertation des Ruraux (CNCR) et ses différentes composantes (FONGS et autres GIEs) et l'Association des Présidents des Conseils Ruraux (APCR).

Le CNCR est un cadre pour des Organisations et Groupements d'Intérêt Economique (GIE) ruraux qui a joué un rôle primordial dans le cadre des négociations avec les partenaires du Sénégal et



notamment pour le Programme d'Ajustement structurel du secteur de l'Agriculture (PASA), les Accords de Pêche actuels etc  
L'APCR créée en 1993 a largement contribué à la conception de la loi sur la Décentralisation, à l'orientation de la Banque Mondiale et de l'AGETIP en milieu rural, au Programme Agricole etc

Certaines de ces Organisations doivent jouer le rôle de contrepoids aux élus locaux leur niveau d'organisation devra leur permettre de mettre en place des programmes cohérents de développement, de les présenter et de les négocier comme leur propre agenda avec les nouveaux élus

Elles auront toutes pour tâches de nourrir techniquement les concertations prévues dans le cadre de la politique de décentralisation et servir de noyaux pour les futurs pôles de développement recherchés par cette réforme majeure

La coopération décentralisée trouvera une expertise et une représentativité, gage d'une durabilité assurée

Le renforcement institutionnel des Collectivités et Organisations Locales permettra d'assurer la prise en charge de leur propre destin, des populations locales et surtout une durabilité certaine des efforts de développement entrepris

### RI 3

- Technique d'Elaboration, Outils Techniques, de Planification et de Gestion Utilisés

Le renforcement des capacités institutionnelles des Collectivités et Organisations Locales ne sera efficace que si l'expertise est disponible aussi au niveau local

A l'orée du 21ème siècle et du 3ème millénaire il n'est plus permis de concevoir un développement au rabais Des instruments techniques et managériales modernes doivent permettre de concevoir des programmes cohérents et ambitieux, de s'ouvrir et de s'adapter à l'ère de la mondialisation et des autoroutes d'information par exemple



Devant la rareté des moyens financiers, la bonne gestion devient un minimum requis les Collectivités doivent être désormais comptables

Il s'agit pour les collectivités locales d'évoluer pour être des entreprises socialement sécurisantes et économiquement rentables

## ② Liens de causalité entre l'OS et le RIC2

- L'effectivité de l'exercice des compétences transférées passe par l'accroissement des moyens existants et la recherche de moyens supplémentaires en dehors du cadre étatique
- La mobilisation par des techniques appropriées des ressources financières est nécessaire pour rendre effectif l'exercice des compétences définies
- L'effectivité de l'exercice des compétences nécessite la participation de tous les acteurs à la base et le développement d'une initiative locale susceptible de générer des ressources supplémentaires

L'ampleur de la réforme de la décentralisation implique un accroissement des moyens existants et une quête de moyens supplémentaires en dehors du cadre étatique

En effet, l'Etat n'a pas de moyens financiers suffisants pour en donner assez aux collectivités locales quand bien même la volonté politique existerait

L'accès aux ressources intéresse non seulement les collectivités locales mais également les autres partenaires situés au niveau local

C'est pourquoi, il implique une recomposition du tissu économique de chaque région à travers une décentralisation technique, administrative mais surtout économique

L'existence de moyens financiers et leur accessibilité sont tellement essentiels pour favoriser l'exercice effectif des compétences que le législateur a explicitement mentionné à l'alinéa 2 de l'article 5 du code des collectivités locales que « tout transfert de compétences à une collectivité doit être accompagné du transfert par l'Etat à celle-

ci, des ressources et moyens financiers nécessaires à l'exercice normal de cette compétence »

L'effectivité de l'exercice des compétences nécessite la participation de tous les acteurs à la base et le développement d'un génie local capable de créer de la richesse. Sans ce dynamisme attendu des acteurs locaux, les collectivités ne pourraient organiser un développement économique à la base dont les conséquences immédiates seraient l'amélioration des conditions de vie des populations.

### Indicateurs du RIC 2

Des Sept indicateurs proposés par les membres du groupe, trois ont été retenus :

- L'évolution du taux de recouvrement des crédits, impôts et taxes
- L'évolution du nombre de bénéficiaires du crédit local
- L'évolution du fonds de dotation de la décentralisation

### Résultats intermédiaires

**RI 1** Mécanismes d'allocation des ressources financières assouplis et adaptés

L'assouplissement et l'adaptation du mécanisme d'allocation des ressources facilite l'accès et la mobilisation de ressources financières supplémentaires.

Cet assouplissement concerne essentiellement l'unicité de caisse qui, dans son principe de mise en oeuvre, devra être amélioré. Les mécanismes d'accès au crédit local doivent aussi être adaptés.

**RI 2** Coopération décentralisée avec les partenaires améliorée et développée

Le développement de la coopération décentralisée avec les partenaires permettra de compléter les ressources affectées par l'Etat aux collectivités locales.

Cette coopération peut concerner aussi bien les bailleurs de fonds que les organismes internationaux.



**RI 3** Fiscalité locale et effort fiscal améliorés

L'amélioration du système fiscal actuel et les efforts menés par les collectivités locales en matière de recouvrement seront de nature à accroître les ressources financières

Une telle amélioration, ajoutée à une gestion transparente des affaires locales, devrait encourager les populations à s'acquitter de leurs devoirs fiscaux

**RI 4** Fonds de dotation de la décentralisation et fonds d'équipement des collectivités locales accrus

L'accroissement de ces fonds devrait permettre aux collectivités locales de mieux faire face aux nouvelles charges résultant du transfert de compétences. Ces fonds favorisent la réduction de la disparité entre les niveaux de développement des collectivités locales (Ex : Dakar représente 5 % du territoire avec 25 % de la population et génère 90 % des recettes fiscales et abrite 63 % de l'activité économique)



### ③ Liens de causalité entre l'OS et le RIC3

- La recherche de synergie entre les élus locaux et la population favorise la participation et entretient la transparence dans l'espace institutionnel d'exercice des pouvoirs locaux
- Pour un exercice effectif de compétences définies dans le cadre de la décentralisation, les prises de décision doivent être participatives et démocratiques

#### Indicateurs du RIC3

- Indicateur mieux indiqué pour le RIC 2 ,
- Taux de participation à des élections locales transparentes et démocratiques ,
- Nombre d'organisations de la société civile participant activement aux cadres de concertation ,
- Nombre d'organisations et/ou de personnes exerçant le droit à la communication de dossiers ,
- Nombre de recours contre les actes des collectivités locales et des autorités déconcentrées ,
- Régularité des renouvellements des organes dirigeants des pouvoirs locaux et des organisations partenaires conformément aux textes qui les régissent

#### RL Prioritaires

- Choix démocratique des élus et des dirigeants des organisations partenaires effectif
- Société civile renforcée dans sa participation aux affaires locales
- Gestion efficace et transparente des activités au niveau local par tous les acteurs,
- Système de communication développé

#### ④ Causalité entre l'OS et le RIC4

L'Environnement et la Gestion des Ressources Naturelles constituent un domaine où les populations sont fortement impliquées. Il a constitué, en quelque sorte, un terrain d'application de la Décentralisation avec le vote du Code Forestier de 1993 et l'adoption de l'approche participative dans la mise en place des programmes de GRN dans les années 80.

Dans le cadre actuel, il y a nécessité d'accompagner le processus de décentralisation avec la GRN comme domaine d'application.

Sur un tout autre plan, il permet (domaine GRN / ENV) l'appropriation et l'approfondissement durables des responsabilités qui accompagnent le transfert de compétences. Il s'y ajoute que dans l'exercice de leurs nouvelles compétences, les collectivités locales ainsi que leurs partenaires auront besoin de services et de technologies pour une gestion durable des ressources naturelles.

#### Indicateurs du RIC 4

- Nombre de plans de développement exécutés
- Le pourcentage de conflits résolus

#### Résultats intermédiaires

RI 1 Connaissances acquises des textes de la décentralisation relatifs à la GRN/ENV

La maîtrise des textes de la décentralisation relatifs à la GRN/ENV est fondamentale pour l'exercice effectif de cette compétence et cela aussi bien par les pouvoirs locaux que par les partenaires.

RI 2 Accès accru aux RN/ENV

L'accès aux RN est un préalable à leur utilisation effective.

RI 3 Utilisation accrue des services et technologies de GRN/ENV



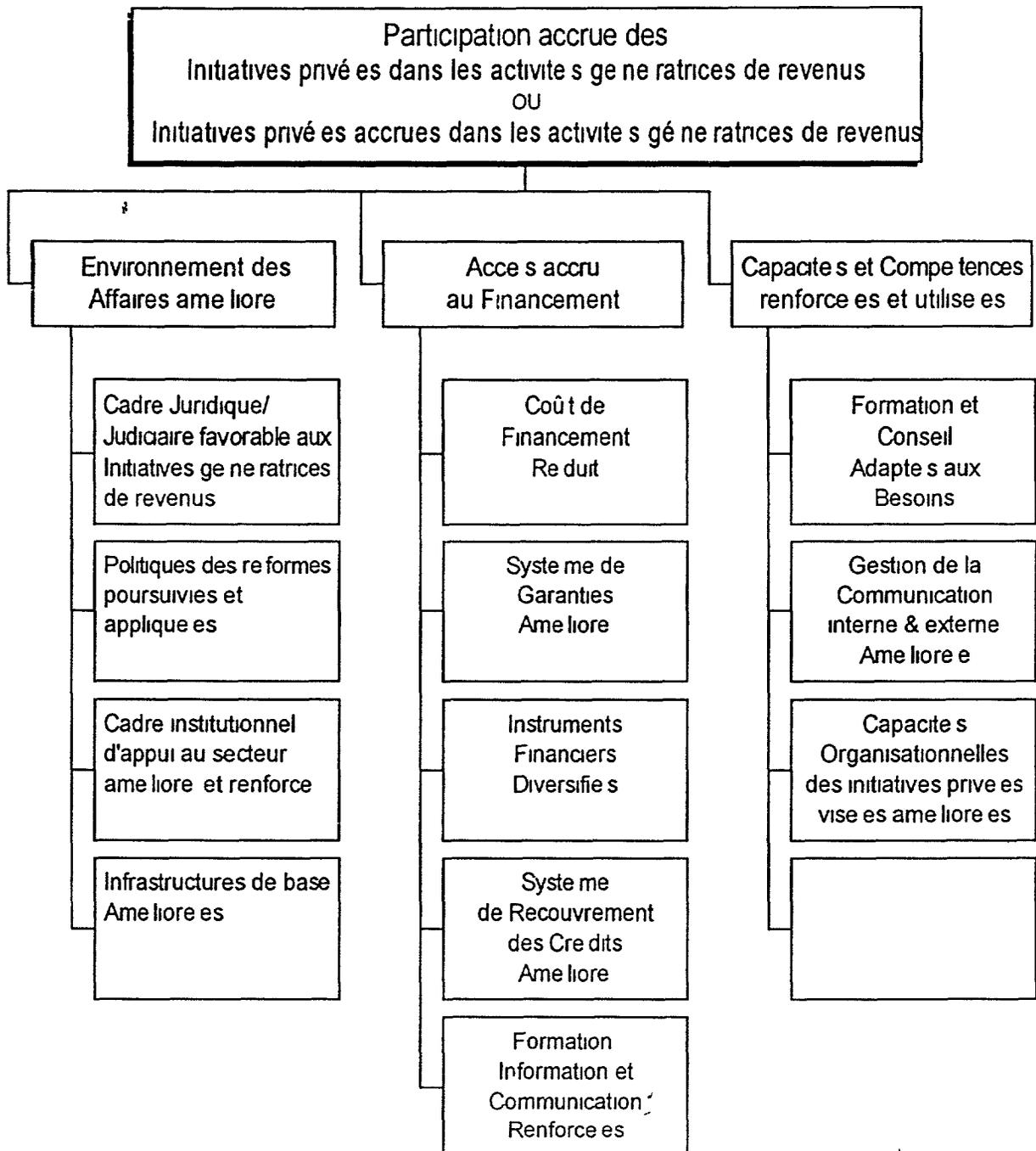
L'utilisation des services et technologies en matière de GRN/ENV rend compte **directement** de l'effectivité de l'exercice des compétences transférées

#### RI 4 Capacité de gestion en GRN/ENV renforcée

Le renforcement des capacités de gestion (planification, organisation, direction et contrôle) devant permettre une gestion durable des RN



## SCHEMA DU CADRE DE RESULTAT



RESULTATS DES TRAVAUX DU COMITE RESTREINT

✓ SECTEUR PRIVE



## **I - INTITULE DE L'OS**

Le Groupe restreint a proposé, sans fixer un choix, deux formulations pour l'objectif stratégique relatif au secteur privé

- participation accrue des initiatives privées dans les activités génératrices de revenus ,

ou

- initiatives privées accrues dans les activités génératrices de revenus

## **II - JUSTIFICATION DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE**

Cet objectif stratégique vise, à partir de l'analyse des contraintes qui a été menée, à garantir un environnement favorable où les Micro Entreprises, PME/PMI pourront opérer et se développer. Il est attendu du cadre qui sera mis en place, d'une part qu'il permette de restaurer la compétitivité des entreprises déjà existantes en les consolidant. D'autre part, il est également attendu du cadre qu'il mettra à jour des opportunités nouvelles et diversifiées permettant aussi à des entreprises nouvelles de se créer, de survivre et de se développer.

Les opportunités nouvelles, avec le cadre attrayant qui sera mis en place, permettront à des initiatives de toute dimension et de nature diverse de se développer, de créer des richesses et des revenus pour leurs initiateurs.

## **III - CONDITIONS CRITIQUES**

- Volonté politique continue de faire du secteur privé le moteur de la croissance économique et de renforcer la transparence
- Cadre macro-économique plus favorable au développement des affaires
- La stabilité politique et sociale dans le pays

- Volonté des partenaires au développement de poursuivre leur politique de coopération
- Droit de propriété foncière et d'accès à la terre élargi et sécurisé

#### **IV - INDICATEURS DE L'OS**

- La valeur ajoutée des activités génératrices des revenus visés
- Les revenus distribués par les activités visées et/ou appuyées
- Nombre des activités génératrices de revenus initiés ou appuyés
- Taux de suivi des activités génératrices de revenus initiés ou appuyés
- Nombre d'emplois créés par les activités initiées et/ou appuyées

#### **RIC1 : ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES AMELIORE**

##### **① Liens de causalité**

De nombreuses études ont révélé que l'environnement des affaires n'est pas favorable. Sont notamment mis en cause le cadre juridique et judiciaire, les politiques et réformes économiques, les institutions et programmes d'appui et les infrastructures de base.

Le monde des affaires se plaint de l'insécurité dans le système juridique et judiciaire et des surcoûts dans les transactions commerciales. Les politiques et réformes économiques adoptées sont appliquées insuffisamment et sont caractérisées par des reculs fréquents. Les institutions et programmes d'appui souffrent d'un manque de coordination et de nombreuses redondances dans leurs missions. Le maillage des systèmes et modes de communication hypothèque les initiatives du fait de l'enclavement des zones potentielles de production.

Au regard de ces nombreuses contraintes, le secteur privé ne peut pas tirer profit de toutes les opportunités existantes. Ainsi, une amélioration de cet environnement des affaires est désirée pour un épanouissement des initiatives privées. En effet, plus l'environnement des affaires est amélioré, plus il y a incitation à la création et à la stimulation des activités génératrices de revenus. Par exemple, sans amélioration de l'environnement, peu d'investissements privés, pas de sécurité des investissements, donc pas d'augmentation ni de redressement des entreprises.



## ② Indicateurs prioritaires du RIC

- Proportion des promoteurs pour qui l'environnement des affaires est amélioré ,
- Délai d'exécution des décisions de justice ,
- Délai de création des entreprises ,
- Pourcentage des investissements, des initiatives ciblées dans les investissements privés/locaux ,
- Coût des transactions commerciales

## ③ Résultats intermédiaires

- Cadre juridique et judiciaire favorable aux initiatives génératrices de revenus ,
- Politiques de réformes économiques poursuivies et appliquées ,
- Cadre institutionnel amélioré et renforcé ,
- Infrastructures de base améliorées

## ■ QUELQUES IDEES D'ACTIVITES

**RI1** Cadre juridique/judiciaire favorable aux initiatives génératrices de revenus

### Quelques idées d'activités

Appui aux programmes de modernisation et de vulgarisation des textes ,

- Appui aux structures d'arbitrage, de médiation et de conciliation
  - Formation des arbitres,
  - Echange d'expériences entre centres
- Appui au programme de charte bancaire

**RI2** : Politiques de réformes économiques poursuivies et appliquées

### Quelques idées d'activités

- Mise en place d'un centre unique de formalités pour la création d'entreprises ,
- Mise en place d'un statut de l'entreprise en création ,
- Appui à la promotion de l'investissement privé local et étranger ,
- Poursuite du processus de libéralisation économique et de privatisation des entreprises ,
- Poursuite de la politique de réduction des coûts des facteurs de production (électricité, eau, téléphone, port, aéroport, transport)

**RI3** Cadre institutionnel d'appui au secteur privé amélioré et renforcé

### Quelques idées d'activités

- Rationalisation des institutions et programmes d'appui au secteur privé

- Transfert des missions des programmes d'appui aux institutions permanentes ,
- Rendre opérationnelles et efficaces les structures d'observation des marchés

#### **RI4** Infrastructures de base améliorées

##### ***Activité***

Réhabilitation et extension des réseaux et systèmes de communication

### **RIC2 : ACCES ACCRU AU FINANCEMENT**

#### ① **Liens de causalité**

Le développement du secteur privé et l'augmentation des investissements passent dans une large mesure par la promotion des initiatives privées

Or, il est établi qu'une telle promotion est tributaire de l'accès aux ressources financières qui, même si elles existent, sont souvent limitées, inadaptées ou peu connues

Cet accès au financement est aujourd'hui fortement obéré par des contraintes qui sont notamment liées aux coûts d'approche élevés (rapportés aux besoins des PME/PMI), aux insuffisances dans l'évaluation des projets par les bénéficiaires et aux lenteurs des procédures d'instruction des dossiers par les institutions qui souvent sont mal outillées pour répondre aux besoins

Dans le même temps, les difficultés de mobilisation de l'épargne vers des investissements productifs de même que l'insuffisance des fonds propres constituent des entraves à l'accessibilité des entités cibles au financement

En outre, les expériences malheureuses de défaut de remboursement de crédit que l'on rencontre souvent tendent à entamer la crédibilité d'un système financier qui se doit d'être efficace et pérenne

La constitution d'un partenariat fort entre les pouvoirs publics, les partenaires au développement de la coopération bilatérale et multilatérale ainsi que le secteur privé dans son ensemble (organismes financiers institutionnels, systèmes financiers décentralisés et promoteurs) permettra par la conjugaison de leurs efforts de lever ces contraintes pour améliorer l'accès aux financements et contribuer au développement des initiatives privées. Il reste entendu que dans un environnement plus concurrentiel, l'accès au financement est d'autant plus facile que le dossier est de qualité.

## ② Indicateurs du RIC2

- Volume et nombre de crédits accordés ,
- Nombre de bénéficiaires ,
- Nombre d'institutions financières décentralisées (de proximité) de qualité ,
- Nombre de produits et d'instruments financiers diversifiés ,
- Capacité d'autofinancement ,
- Taux d'accroissement du niveau des investissements réalisés par les initiatives privées visées ,
- Taux de demande de crédit satisfait

## ③ Résultats intermédiaires

- Coût de financement réduit,
- Système de garanties amélioré,
- Instruments financiers diversifiés,
- Systèmes de recouvrement des crédits améliorés,
- Formation, information et communication renforcées

## Quelques idées d'activités

- Mise en place d'une Fondation pour le soutien à la micro entreprise et la petite entreprise
- Multiplication des SFD (Institutions financières de proximité) ,
- Mise en place de programmes de crédit et de fonds de garantie
- Mise en place d'actions de formation et de sensibilisation ,



- Elaboration et diffusion d'un guide portant sur les mécanismes et instruments de financement ,
- Programme d'information sur les systèmes et instruments de financement ,
- Création de passerelles entre les systèmes bancaires classiques et les SFD

### **RIC3 : CAPACITES ET COMPETENCES RENFORCEES ET UTILISEES**

#### **① Liens de causalité**

La réalisation de l'OS suppose que soient levées un certain nombre de contraintes pesant sur le secteur privé

En effet, plusieurs études et travaux ont permis d'identifier entre autres facteurs des contraintes liées aux difficultés de communication interne et externe, à l'insuffisance et à l'inadaptation de la formation et des compétences des agents et des promoteurs, à l'accès aux technologies et aux services de consultation et au manque d'esprit entrepreneurial

Aussi, a-t-il jugé nécessaire de retenir ce RIC Sa mise en oeuvre constitue un des maillons essentiels pour

- favoriser la promotion des initiatives privées ,
- accroître la compétitivité des entités économiques ciblées

#### **② Indicateurs du RIC3**

- Evolution de la productivité ,
- Taux de dossier de financement rejeté pour des raisons techniques ,
- Niveau de qualification du personnel ,
- Nombre d'entités économiques visées ayant mis en place des systèmes de gestion fiables

#### **③ Résultats intermédiaires prioritaires**

**RI1** . Formation et conseil adaptés aux besoins

**RI2** Gestion de la communication interne et externe améliorée

**RI3** : Capacités organisationnelles des initiatives privées, visées améliorées

**Quelques idées d'activités**

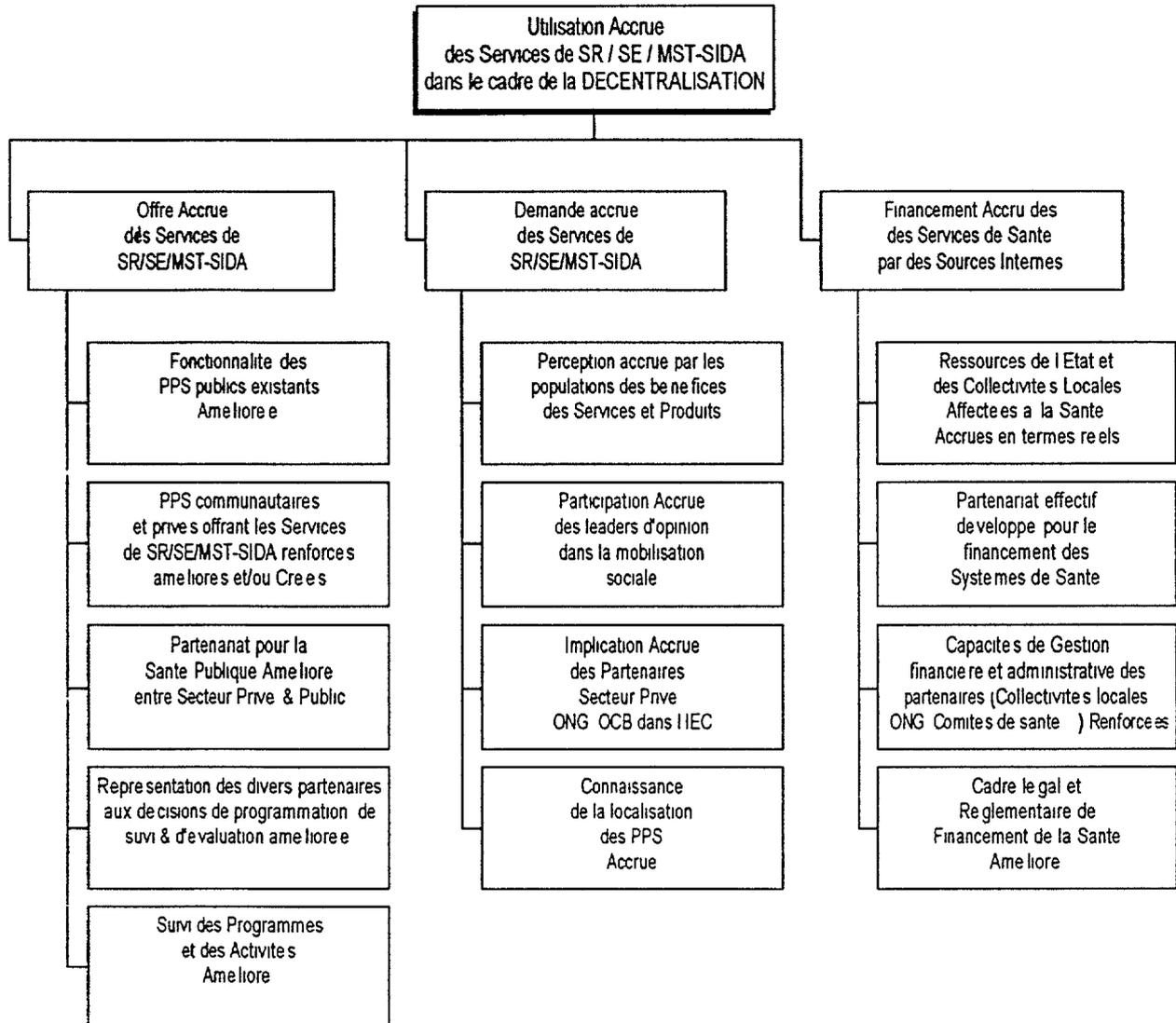
- Utilisation de technologies adaptées pour les entités économiques visées;
- Appui technique et logistique pour les initiatives privées visées ,
- Formation, conseil pour les promoteurs et les institutions de financement ,
- Appui institutionnel aux structures d'encadrement ,
- Amélioration de l'image de l'entrepreneuriat

RESULTATS DES TRAVAUX DU COMITE RESTREINT

✓ SANTE



## SCHEMA DU CADRE DE RESULTAT



Un comité restreint d'une vingtaine de personnes (12 participants choisis par l'USAID, l'encadrement technique de TMG, MGP et les invités de Washington), a élaboré, sur la base de rapports des travaux de groupe, le document final portant sur le Cadre de Résultats avec les composantes ci-dessous présentées

Il est important de souligner que les indicateurs des RIC et les idées d'activités n'ont pu être finalisés pour la présentation à l'USAID. Les responsables de l'USAID ont décidé de poursuivre le travail avec les différents membres du comité restreint

## **I - OBJECTIF STRATEGIQUE RETENU EN PLENIERE**

UTILISATION ACCRUE DES SERVICES DE SR/SE/MST-SIDA DANS LE CADRE DE LA DECENTRALISATION.

### **■ CLARIFICATION DES TERMES DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE**

**L'objectif stratégique vise le renforcement de l'approche intégrée des services.**

⇒ *La Santé de la Reproduction (SR) inclut*

- les consultations prénatales ,
- les accouchements ,
- les consultations post natales
- la planification familiale

⇒ *La Survie de l'Enfant (SE) inclut*

- la vaccination ,
- la lutte contre les maladies diarrhéiques
- la nutrition ,
- l'Allaitement Maternel Exclusif (AME)
- les Infections Respiratoires Aigues (IRA)

⇒ *MST / SIDA inclut*

- la prise en charge des MST ,
- l'IEC ciblée ,
- la surveillance épidémiologique de l'infection à VIH et des MST

## ■ STRATEGIE GLOBALE

Trois principes vont sous tendre l'opérationnalisation de l'OS

- La Décentralisation du fait des opportunités qu'elle offre pour une meilleure participation dans les programmes de santé et une meilleure utilisation des services ,
- Le Partenariat entre les secteurs public et privé pour augmenter la disponibilité et partant l'utilisation des services ,
- L'Approche intégrée lors des prestations des services pour cadrer avec les politiques et protocoles du MSAS et une meilleure qualité

## II - LES INDICATEURS

Dans le cadre de l'approche globale intégrée retenue pour l'OS, huit (8) indicateurs ont été proposés dont

Trois (3) pour la SE ,  
Trois (3) pour la SR ,  
Deux (2) pour les MST/SIDA

Il s'agit de

### ■ Survie de l'Enfant.

- 1 Taux de couverture en SNP des enfants de 0-36 mois
- 2 Taux de couverture vaccinale des enfants de 0-11 mois
- 3 Taux d'utilisation de la SRO en cas de diarrhée

### ■ Santé de la Reproduction

- 4 Taux de couverture en CPN 3 par rapport aux femmes enceintes
- 5 Taux d'accouchements assistés
- 6 Taux de Prévalence contraceptive

## ■ MST/SIDA

- 7 Taux d'utilisation des préservatifs par les groupes cibles
- 8 Taux d'utilisation des services de MST en cas d'infection

### III - LES CONDITIONS CRITIQUES DE L'OS

Les quatre (4) éléments suivants ont été identifiés comme des conditions critiques pouvant entraver l'atteinte de l'OS

#### ① La volonté politique

Elle doit se traduire par

- L'opérationnalisation et le respect de l'esprit et des textes de la décentralisation ,
- Un engagement du Gouvernement à lever les contraintes juridiques et réglementaires clés pour un environnement favorable à la mise en oeuvre des programmes prioritaires de santé

② La préservation du pouvoir d'achat des populations peut accroître les possibilités d'utilisation des services

③ Le respect des engagements des partenaires au développement (Etat, Bailleurs, Secteur Privé, Collectivités Locales, etc ) dans la mise en oeuvre des programmes

④ La stabilité socio-politique

### IV - REFORMULATION DES RIC

Les quatre RIC qui ont été retenus lors de la séance plénière sont

- Accès accru aux services de SR/SE/MST-SIDA,
- Demande accrue des services de SR/SE/MST-SIDA
- Qualité accrue des services de SR/SE/MST-SIDA,
- Autofinancement accru des services de santé

Il a été jugé plus judicieux de modifier le RIC 4 pour le libeller de la manière suivante

**FINANCEMENT ACCRU DES SERVICES DE SANTE PAR DES SOURCES INTERNES**

Le problème des services concernés pour le financement est soulevé par rapport aux domaines de la santé en général

L'on pense que le financement des services de santé est plus souhaitable

Mais en dernière analyse, sur proposition du comité restreint, il a paru plus pertinent de réduire les RIC à trois en ramassant accès et qualité dans offre. Ainsi le système d'analyse sera défini à partir de 3 éléments

**RIC 1 : OFFRE ACCRUE DES SERVICES DE SR/SE/MST-SIDA**

**RIC 2 : DEMANDE ACCRUE DES SERVICES DE SR/SE/MST-SIDA**

**RIC 3 : FINANCEMENT ACCRU DES SERVICES DE SANTE PAR DES SOURCES INTERNES**

**V - LIENS DE CAUSALITE**

■ **Offre accrue des services de SR/SE/MST-SIDA**

Pour qu'un service de santé soit utilisé, il faut que les populations en soient informées et que l'accessibilité géographique, matérielle et financière soit assurée

L'offre de services de qualité permet de répondre de façon effective aux besoins des clients et des communautés qui une fois satisfaits auront plus confiance et seront plus fidèles

Ainsi, ils contribueront au recrutement pour le service, par le biais de la communication interpersonnelle

■ **Demande accrue des services de SR/SE/MST-SIDA**

Pour qu'il y ait une utilisation des services de SR/SE/MST-SIDA, il faut que les clients en perçoivent l'intérêt

### **■ Financement accru des services de SR/SE/MST-SIDA par des sources internes**

Les liens de causalité entre le RIC et l'OS peuvent paraître indirects du fait du caractère horizontal du RIC qui constitue pour le système de santé une conditionnalité inévitable

C'est pourquoi, l'on n'a retenu qu'un seul lien en ce sens qu'une meilleure prise en charge du financement de la santé par les individus eux-mêmes contribue à une meilleure appropriation des systèmes et services de santé et partant une meilleure utilisation

## **VI - RESULTATS INTERMEDIAIRES**

### **RIC 1 : OFFRES ACCRUE DES SERVICES DE SR/SE/MST-SIDA**

**RI1** Fonctionnalité des PPS publics existants, améliorée

**RI2** PPS communautaires et privés offrant les services, renforcés et/ou créés

**RI3** Partenariat pour la Santé Publique amélioré entre le Secteur Public et le Secteur Privé

**RI4** Représentation améliorée des divers partenaires aux décisions de programmation, de mise en oeuvre, de suivi et d'évaluation

**RI5** Suivi des programmes et des activités amélioré

### **RIC 2 : DEMANDE ACCRUE DES SERVICE DE SR/SE/MST-SIDA**

**RI1** Perception accrue par les populations des bénéfiques (individuels et familiaux) des services (SR/SE/MST-SIDA) et produits

**RI2** Participation accrue des leaders d'opinion (religieux politiques élus locaux ) dans la mobilisation sociale



RI3 • Implication accrue des partenaires (Secteur Privé, ONG, OCB dans l'IEC)

RI4 . Connaissance de la localisation des PPS accrue

### **RIC 3 : FINANCEMENT ACCRU DES SERVICES DE SANTE PAR DES SOURCES INTERNES**

RI1 Ressources de l'Etat et des Collectivités Locales affectées à la Santé accrues en termes réels

RI2 . Partenariat effectif développé pour le financement des systèmes de santé

RI3 Capacités de gestion financières et administratives des partenaires (collectivités locales, ONG, Comités ) renforcées

RI4 Cadre légal et réglementaire du financement de la santé amélioré