

Cabinet Conseil



STRATEGIE DE L'USAID/SENEGAL  
1998-2006

**Atelier d'Elaboration des Cadres  
et Indicateurs de Résultats**

*Objectif Stratégique N°1 : Décentralisation*

*08-12 Septembre 1997*

SYNTHESE DES RESULTATS :  
**RAPPORT FINAL**

Destinataire

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



MGP Afrique RC 97 B 1038 *vosre partenaire , une valeur sûre*  
→ ☎ (221) 825 86 53 ☎ 825 86 53/824 16 25 ☒ 15 363 Dakar Fann  
Siege Social HLM2 Villa N 673 Dakar Sénégal  
NINEA 0067969 E Mail mgpafr@telecomplus Sn

## **SIGLES ET ABBREVIATIONS**

---

<b>CR</b>	Cadre des Resultats
<b>GRN</b>	Gestion des Ressources Naturelles
<b>GRN/E</b>	Gestion des Ressources Naturelles/Environnement
<b>OS</b>	Objectif Strategique
<b>PME/PMI</b>	Petites et Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries
<b>RIC</b>	Resultat Intermediaire Cle
<b>RI</b>	Resultat Intermediaire
<b>RN</b>	Ressources Naturelles
<b>SPN</b>	Sante Population Nutrition

# SOMMAIRE

	<b>PAGES</b>
I - CONTEXTE	4
II -RAPPEL MANDAT	4
III- DEROULEMENT	5
IV- RESULTAT DES TRAVAUX	7
IV 1 Resultats des travaux de groupes	8
IV 2 Resultats des travaux du comite restreint	25
V- OBSERVATIONS FORMULEES EN PLENIERE	30
ANNEXES	32
♦ Agenda	
♦ Liste des presences effectives	
♦ Evaluation	
♦ Note specifique sur la GRN	

## **I - CONTEXTE**

Dans le cadre de la formulation de sa future strategie d'intervention au SENEGAL (1998-2006), l'USAID/SENEGAL a entrepris depuis plusieurs mois, une serie d'actions, d'etudes, de rencontres formelles et informelles, d'ateliers de reflexion et de formation pour poser avec ses partenaires les bonnes questions et envisager les solutions les plus appropriees et les mieux partagees par les acteurs impliquees dans leur mise en oeuvre

En vue d'approfondir la reflexion et de l'affiner encore plus sur les plans technique et methodologique, elle a organise apres les journees de reflexion au Meridien President (en Avril 1997) et a 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 eclairage methodologique plus pousse sur l'elaboration d'un cadre de resultats suivant les criteres specifiques et contextuels de l'USAID. Y ont assiste des agents de l'USAID, les facilitateurs de MGP-Afrique et des personnes ressources invitées par l'USAID.

Cette cible restreinte devait par la suite servir d'agent de demultiplication de la formation reçue pour transférer les connaissances acquises aux participants des travaux de groupes ulterieurs.

Il s'agit dans un premier temps des groupes charges d'elaborer un cadre de resultats affine pour les objectifs strategiques « Decentralisation, Secteur Prive et Sante »

Etant entendu que le cadre de resultats doit correspondre

- ◆ aux buts de l'agence ,
- ◆ repondre a des criteres acceptables par l'Agence/USAID ,
- ◆ et repondre a la fois aux attentes de la mission et de l'Agence

Dans le contexte de competition pour l'obtention des ressources, seuls les cadres de resultats qui remplissent les conditions requises ont des chances d'être retenus

C'est pour ces raisons que la mission de Dakar a depêche « The Mitchell Group, Inc (TMG) » qui, en collaboration étroite avec notre Cabinet, doit aider a definir une demarche visant dans le cadre des futurs travaux a mieux conformer le processus amorce d'une part aux normes techniques et d'autre part aux attentes de l'Agence

## **II - RAPPEL DU MANDAT**

Aux termes du contrat N° 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 materielle des reunions des « focus groups » en vue du raffinement des cadres de Resultats dont les esquisses avaient ete realisees lors des sessions precedentes, en Août a Saly ,
- ◆ Assistance technique, en termes de facilitation, aux « focus groups » pour la realisation des attendus des presentes sessions (Sept 1997) ,
- ◆ Prise en charge de tous les aspects administratifs et logistiques en vue d'un bon deroulement de ces ateliers qui doivent se tenir respectivement du 08 au 26 Septembre 1997

Le present rapport constitue un compte rendu de L'atelier sur l'elaboration du cadre de resultats de l'objectif strategique N° 1 « Decentralisation » qui s'est tenu du 08 au 12 Septembre 1997 a l hotel NOVOTEL de Dakar

### **III - DEROULEMENT**

Cet atelier fait suite a celui tenu a Saly du 05 au 07 Août ayant permis une premiere esquisse de ce cadre de resultats avec la formulation d'un Objectif Strategique (OS), des Resultats Cles Intermediaires (RIC) et des Resultats Intermediaires (RI)

Les travaux ont ete ouverts par Mme Anne M WILLIAMS, Directeur de l'USAID-Senegal

Les participants, une bonne cinquantaine en moyenne, se comptaient parmi les membres du «Focus Group» autour de cet objectif strategique constitue au lendemain de l'Atelier d'Avril 1997 qui avait propose un objectif strategique centre sur la Decentralisation

Le niveau de participation est reste sensiblement le même que celui constate lors des rencontres de Saly en Août

Les convocations adressees aux participants ont ete accompagnees du rapport de synthese des Ateliers de Saly sur les objectifs strategiques « Decentralisation » et « Secteur Prive »

Au moment d'entamer leurs travaux, les participants ont reçu comme documents complementaires

- ◆ un agenda de l'atelier,
- ◆ le communique de l'USAID,
- ◆ les concepts de base,
- ◆ le cadre de resultats,
- ◆ les termes de references des commissions,
- ◆ la grille d'analyse des indicateurs,
- ◆ la note sur les buts de l'Agence

Le communique de l'USAID est un document reçu par MGP-Afrique la veille du demarrage de l'Atelier, en vue de le distribuer aux participants

Ce document, dans sa subsistance, procede a un rappel des principales etapes du processus en cours et livre des informations importantes sur les contours souhaitables de la prochaine strategie de l'USAID

Le point sans contexte majeur de ce document consiste cependant dans l'annonce de la prise en compte d'un troisieme objectif strategique sur la « Sante »

Dans son allocution d'ouverture, Mme le Directeur de l'USAID s'est etendue sur cette nouvelle donne et sa portee

Faisant suite a la ceremonie d'ouverture et aux recommandations d'usage du facilitateur, les travaux de l'Atelier se sont deroules dans le respect du calendrier elabore a cet effet et mis en annexe

L'organisation des travaux a été la suivante

- ◆ du 08 au 10 Travaux du Focus Group
- ◆ les 11 et 12 Travaux du Comité Restreint

Deux sociétés The Mitchell Group (TMG), une firme américaine et MGP-Afrique, une firme sénégalaise, ont conjointement assuré l'encadrement et la facilitation de l'Atelier

### **3 1 Focus Groupes 08 au 10 Septembre 1997**

Les premières séances ont été consacrées aux aspects méthodologiques du cadre des résultats. Par une approche modulaire, les différents niveaux du CR ont été visités, expliqués et commentés.

Les supports d'application ont été des exemples didactiques (exercices réalisés par les participants) mais ont surtout porté sur les CR esquissés lors de l'Atelier précédent (Saly, Août 1997).

Au terme des précisions méthodologiques, les participants ont été invités à réexaminer leurs propositions initiales d'Objectifs Stratégiques, de Résultats Intermédiaires Clés et de Résultats Intermédiaires et à faire état des liens de causalité entre RICs et OS notamment.

Ils ont complété leur proposition de CR par une identification des indicateurs et des conditions critiques.

Les différents travaux ont été élaborés en commission (3 au total) avant d'être exposés en plénières.

### **3 2 Groupe restreint 11 et 12 Septembre 1997**

Muni des propositions du «Focus Group», le groupe restreint qui en est issu s'est attelé à raffiner le cadre de résultats retenu pour mieux le conformer aux exigences méthodologiques. Le groupe restreint était composé des facilitateurs et de participants dont certains avaient même suivi la formation des facilitateurs.

Les travaux de groupe restreint se sont achevés le vendredi en fin de matinée.

### **3 3 Présentation du CR à l'USAID**

Cette présentation, en guise de compte rendu provisoire des travaux, a eu lieu au NOVOTEL le vendredi 12 Septembre dans l'après-midi.

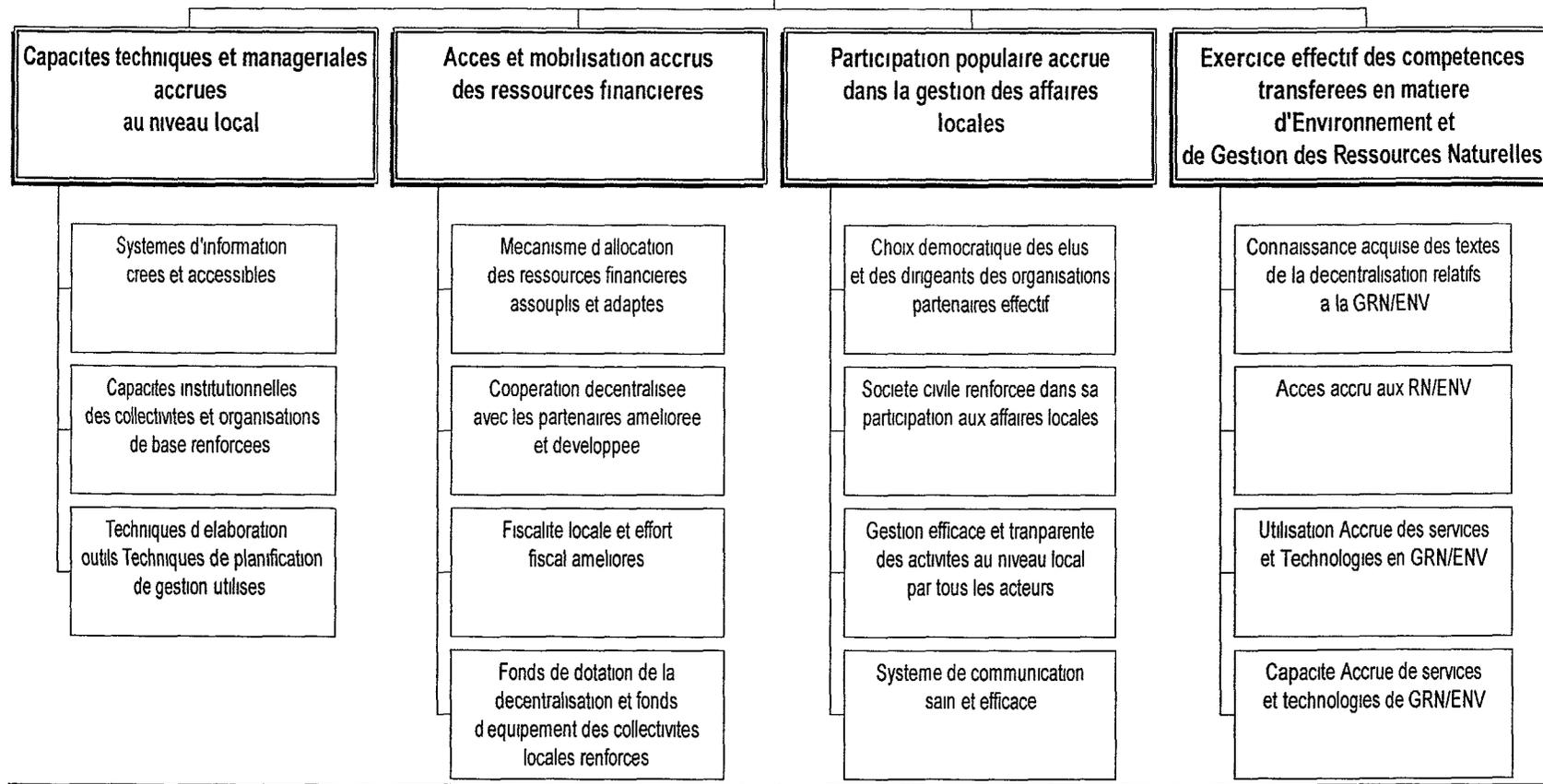
Le présent rapport reprend en les exposant de manière exhaustive les travaux réalisés au terme de chacun des moments.

## **IV - RESULTATS DES TRAVAUX**

IV 1 RESULTAT DES TRAVAUX DE GROUPES

# SCHEMA DES RESULTATS

**EXERCICE EFFECTIF PAR LES POUVOIRS LOCAUX  
ET LEURS PARTENAIRES DES COMPETENCES DEFINIES  
DANS LE CADRE DE LA DECENTRALISATION  
(DANS LES REGIONS CIBLEES)**



**OBJECTIF STRATEGIQUE**

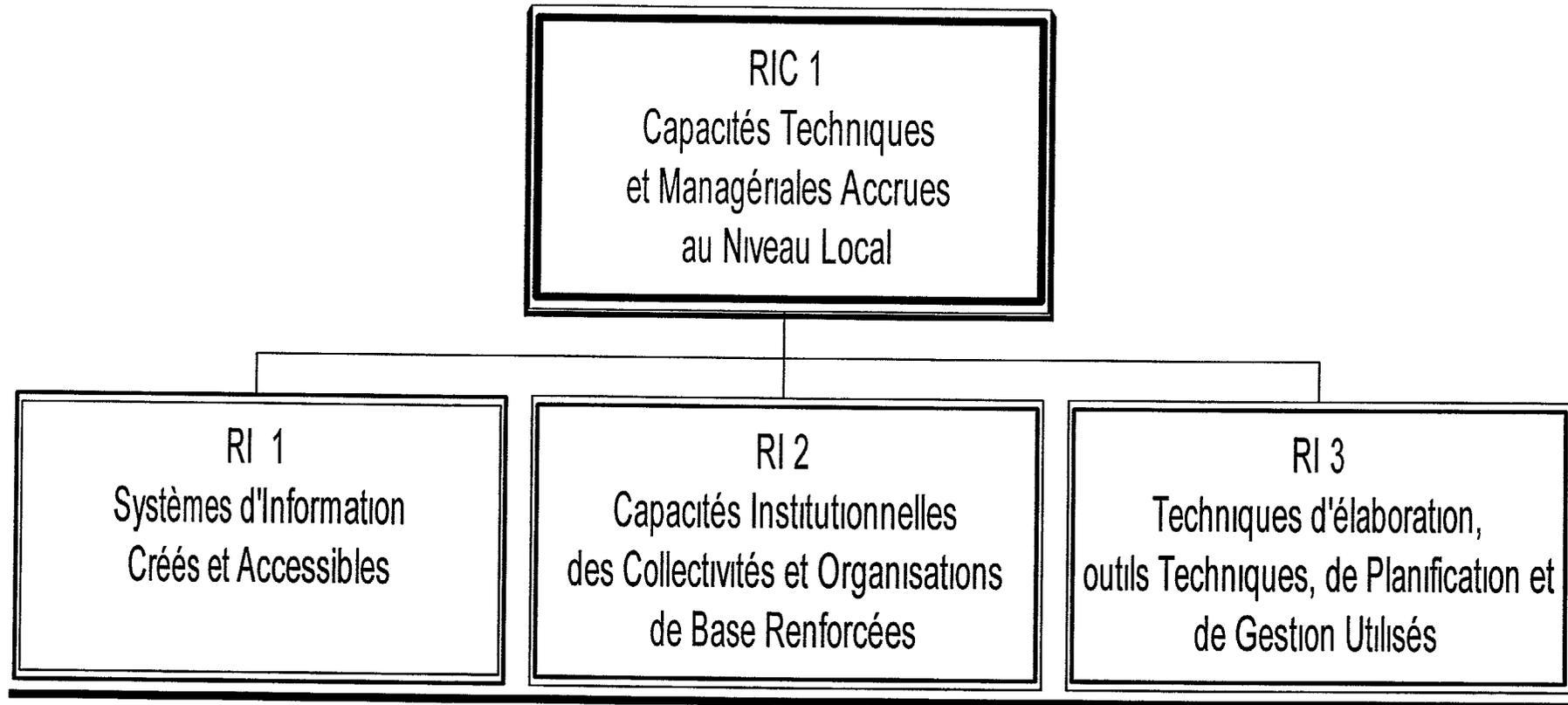
**EXERCICE EFFECTIF PAR LES POUVOIRS LOCAUX ET LEURS PARTENAIRES  
DES COMPETENCES DEFINIES DANS LE CADRE DE LA DECENTRALISATION  
(DANS LES REGIONS CIBLEES)**

**GROUPE 1**

**RIC 1**

**CAPACITES TECHNIQUES ET MANAGERIALES  
ACCRUES AU NIVEAU LOCAL**

# GROUPE 1



### **A - Liens de Causalite entre l'OS et RIC 1**

- Les Connaissances, Competences et Attitudes (CCA) permettent de lever les contraintes liees au faible niveau de formation technique et manageriales des acteurs
- Ces CCA assurent l'elaboration et l'utilisation d'outils qui autorisent l'exercice effectif des competences definies

### **B - Indicateurs du RIC 1**

- Plans et Programmes et Activites elabores par les Collectivites Locales
- Systemes d'Information Operationnels
- Niveaux d'Investissement Accrus

### **C - Resultats Intermediaires (RI)**

- *(RI1) Systemes d'Information Crees et Accessibles*

L'exercice effectif de competences requiert un «know-how» mais celui-ci sera pertinent s'il est base sur des donnees fiables et regulierement mises a jour selon des techniques eprouvees. En effet, une bonne conception/planification de plans et programmes passe necessairement par l'utilisation d'informations fiables et continuellement mises a jour c'est le cas des Plans de Gestion de Terroir qui demandent de recueillir (avec des techniques sophistiquees de teledetection, d'imagerie satellitaire et autres) des donnees sur les populations, leurs repartitions spatiales, les differents cours d'eau et les effectifs animaliers et leurs differentes capacites de charge.

Ces systemes d'information doivent reposer sur des formes d'organisation eprouvees de collecte, de traitement, de stockage et d'analyse de donnees de base.

- *(RI2) Capacites Institutionnelles des Collectivites et Organisations de Base Renforcees*

La mise en oeuvre effective et durable de la decentralisation suppose que les Collectivites locales et leurs partenaires aient la capacite evidente de concevoir des programmes et de les executer au mieux des interets des populations.

Le constat actuel montre que les differents acteurs presentent des faiblesses evidentes du point de vue institutionnel, malgre la responsabilite enorme qui leur incombe.

En effet, certaines structures federatives de collectivites locales ou d'organisation de base ont une existence reellement nationale et sont suffisamment representatives. Toutefois, leurs organisations restent a parfaire.

Il en est ainsi des Organisations de Base et des Collectivites Locales qui sont des organisations souvent sans representativite reelle au niveau local comme le Cadre National de Concertation des Ruraux (CNCR) et ses differentes composantes (FONGS et autres GIE), et l'Association des Presidents des Conseils Ruraux (APCR)

Le CNCR est un cadre pour des Organisations et Groupements d'Interêt Economique (GIE) ruraux qui a joue un rôle primordial dans le cadre des negociations avec les partenaires du Senegal et notamment pour le Programme d'Ajustement Structurel du secteur de l'Agriculture (PASA), les Accords de Pêche actuels etc

L'APCR creee en 1993 a largement contribue a la conception de la loi sur la Decentralisation, a 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 elus locaux leur niveau d'organisation devra leur permettre de mettre en place des programmes coherents de developpement, de les presenter et de les negocier comme leur propre agenda avec les nouveaux elus

Elles auront toutes pour tâches de nourrir techniquement les concertations prevues dans le cadre de la politique de decentralisation et servir de noyaux pour les futurs pôles de developpement recherches par cette reforme majeure

La cooperation decentralisee trouvera une expertise et une representativite, gage d'une durabilite assuree

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

**→ (RI3) Techniques d'Elaboration, Outils Techniques, de Planification et de Gestion Utilises**

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

A l'orée du 21eme siecle et du 3eme millenaire, il n'est plus permis de concevoir un developpement au rabais Des instruments techniques et manageriales modernes doivent permettre de concevoir des programmes coherents et ambitieux, de s'ouvrir et de s'adapter a l'ère de la mondialisation et des autoroutes d'information par exemple

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

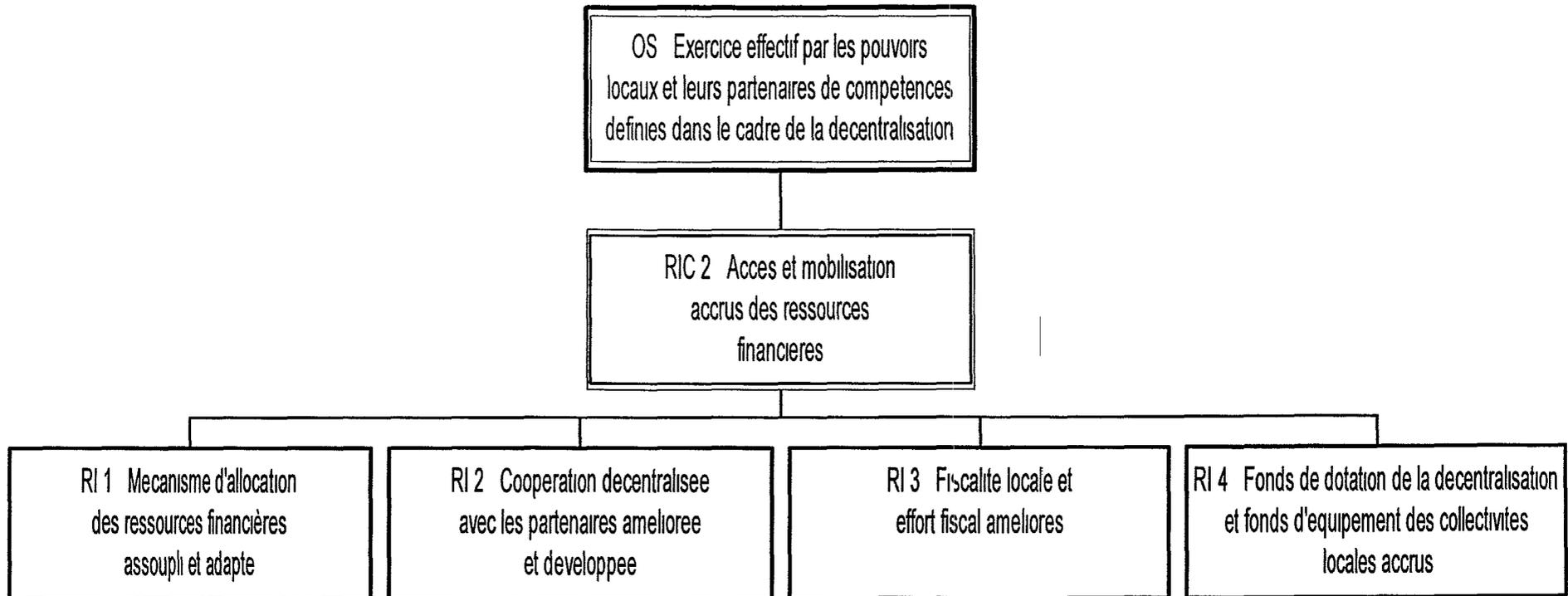
Il s'agit pour les collectivites locales d'evoluer pour être des entreprises socialement securisantes et economiquement rentables

**GROUPE 2 :**

**RIC 2 :**

**ACCES ET MOBILISATION ACCRUS DES  
RESSOURCES FINANCIERES**

## GROUPE 2



## **A - Liens de causalite entre le RIC et l'OS**

- ◆ L'effectivite de l'exercice des competences transferees passe par l'accroissement des moyens existants et la recherche de moyens supplementaires en dehors du cadre etatique
- ◆ La mobilisation par des techniques appropriees des ressources financieres est necessaire pour rendre effectif l'exercice des competences definies
- ◆ L'effectivite de l'exercice des competences necessite la participation de tous les acteurs a la base et le developpement d'une initiative locale susceptible de generer des ressources supplementaires

L'ampleur de la reforme de la decentralisation implique un accroissement des moyens existants et une quete de moyens supplementaires en dehors du cadre etatique

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

L'acces aux ressources interesse non seulement les collectivites locales mais egalement les autres partenaires situes au niveau local. C'est pourquoi il implique une recomposition du tissu economique de chaque region a travers une decentralisation technique, administrative mais surtout economique

L'existence de moyens financiers et leur accessibilite sont tellement essentiels pour favoriser l'exercice effectif des competences que le legislateur a expressement mentionne a l'alinéa 2 de l'article 5 du code des collectivites locales que « Tout transfert de competences a une collectivite doit être accompagne du transfert par l'Etat a celle-ci, des ressources et moyens financiers necessaires a l'exercice normal de cette competence »

L'effectivite de l'exercice des competences necessite la participation de tous les acteurs a la base et le developpement d'un genie local capable de creer de la richesse. Sans ce dynamisme attendu des acteurs locaux, les collectivites ne pourraient organiser un developpement economique a la base dont les consequences immediates seraient l'amélioration des conditions de vie des populations

## **B - Indicateurs du RIC 2**

Des 7 indicateurs proposes par les membres du groupe, 3 ont ete retenus

- ◆ L'evolution du taux de recouvrement des credits, impôts et taxes
- ◆ L'evolution du nombre de beneficiaires du credit local
- ◆ L'evolution du fonds de dotation de la decentralisation

## C - Resultats intermediaires et justificatifs

### → (RI1) *Mecanismes d'allocation des ressources financieres assouplis et adaptes*

L'assouplissement et l'adaptation du mecanisme d'allocation des ressources facilitent l'accès et la mobilisation de ressources financieres supplementaires. Cet assouplissement concerne essentiellement l'unicite de caisse qui, dans son principe de mise en œuvre devra être amélioré. Les mecanismes d'accès au credit local doivent aussi être adaptes.

### → (RI2) *Cooperation decentralisee avec les partenaires amelioree et developpee*

Le developpement de la cooperation decentralisee avec les partenaires permettra de completer les ressources affectees par l'Etat aux collectivites locales. Cette cooperation peut concerner aussi bien les bailleurs de fonds que les organismes internationaux.

### → (RI3) *Fiscalite locale et effort fiscal ameliorees*

L'amélioration du systeme fiscal actuel et les efforts menés par les collectivites locales en matière de recouvrement seront de nature à accroître les ressources financieres. Une telle amélioration, ajoutée à une gestion transparente des affaires locales, devrait encourager les populations à s'acquitter de leurs devoirs fiscaux.

### → (RI4) *Fonds de dotation de la decentralisation et fonds d'equipement des collectivites locales accrus*

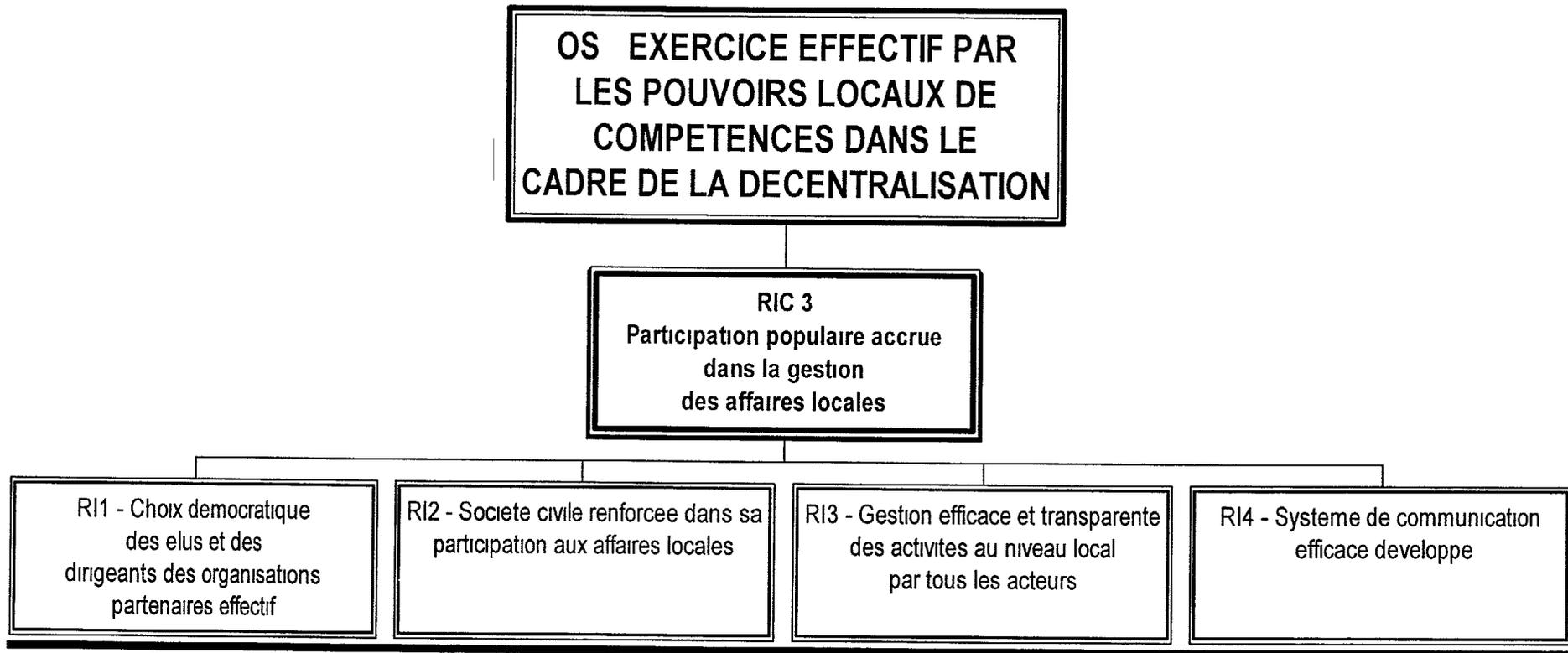
L'accroissement de ces fonds devrait permettre aux collectivites locales de mieux faire face aux nouvelles charges resultant du transfert de competences. Ces fonds favorisent la reduction de la disparite entre les niveaux de developpement des collectivites locales (ex : Dakar represente 5 % du territoire avec 25 % de la population et genere 90 % des recettes fiscales et abrite 63 % de l'activite economique).

**GROUPE 3**

**RIC 3**

**PARTICIPATION POPULAIRE ACCRUE DANS LA  
GESTION DES AFFAIRES LOCALES**

## GROUPE 3



**A - Liens de causalite entre l'OS et RIC3**

- ◆ La recherche de synergie entre les elus 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 competences definies dans le cadre de la decentralisation, les prises de decision doivent être participatives et democratiques

**B - Indicateurs du RIC3**

- ◆ Indicateur mieux indique pour le RIC 2 ,
- ◆ Taux de participation a des elections locales transparentes et democratiques ,
- ◆ Nombre d'organisations de la societe civile participant activement aux cadres de concertation ,
- ◆ Nombre d'organisations et/ou de personnes exerçant le droit a la communication de dossiers ,
- ◆ Nombre de recours contre les actes des collectivites locales et des autorites deconcentrees ,
- ◆ Regularite des renouvellements des organes dirigeants des pouvoirs locaux et des organisations partenaires conformement aux textes qui les regissent

**C - RI Prioritaires**

- ◆ Choix democratique des elus et des dirigeants des organisations partenaires effectif,
- ◆ Societe civile renforcee dans sa participation aux affaires locales,
- ◆ Gestion efficace et transparente des activites au niveau local par tous les acteurs,
- ◆ Systeme de communication developpe

**GROUPE 4**

**RIC 4 :**

**EXERCICE EFFECTIF DES COMPETENCES  
TRANSFEREES EN MATIERE DE GESTION DES  
RESSOURCES NATURELLES/ENVIRONNEMENT  
(GRN/ENV)**

## GROUPE 4

**Exercice effectif des  
compétences transférées  
en matière de Gestion des Ressources Naturelles  
et d'Environnement**

**Connaissance acquise des textes  
de la décentralisation relatifs  
à la GRN/ENV  
RI 1**

**Accès accru aux GRN/ENV  
RI 2**

**Utilisation accrue des  
services et technologies  
en GRN/ENV  
RI 3**

**Capacité accrue de services  
et technologies de  
GRN/ENV  
RI 4**

### A - Causalite entre OS et RIC4

L'Environnement et la Gestion des Ressources Naturelles constituent un domaine ou les populations sont fortement impliquees Ils ont constitue, en quelque sorte, un terrain d application de la Decentralisation 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 annees 80

Dans le cadre actuel il y a necessite d'accompagner le processus de decentralisation comme domaine d application de la GRN / ENV

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

### B - Indicateurs du RIC 4

- ◆ Nombre de plans de developpement executes
- ◆ Le pourcentage de conflits resolus

### C - Resultats intermediaires et justifications

→ (RI 1) *Connaissances acquises des textes de la decentralisation relatifs a la GRN / ENV*

#### Justifications

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

→ (RI 2) *Acces accru aux RN / ENV*

#### Justification

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

→ (RI 3) *Utilisation accrue des services et technologies de GRN / ENV*

#### Justification

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) *Capacite de gestion en GRN / ENV renforcee*

#### Justification

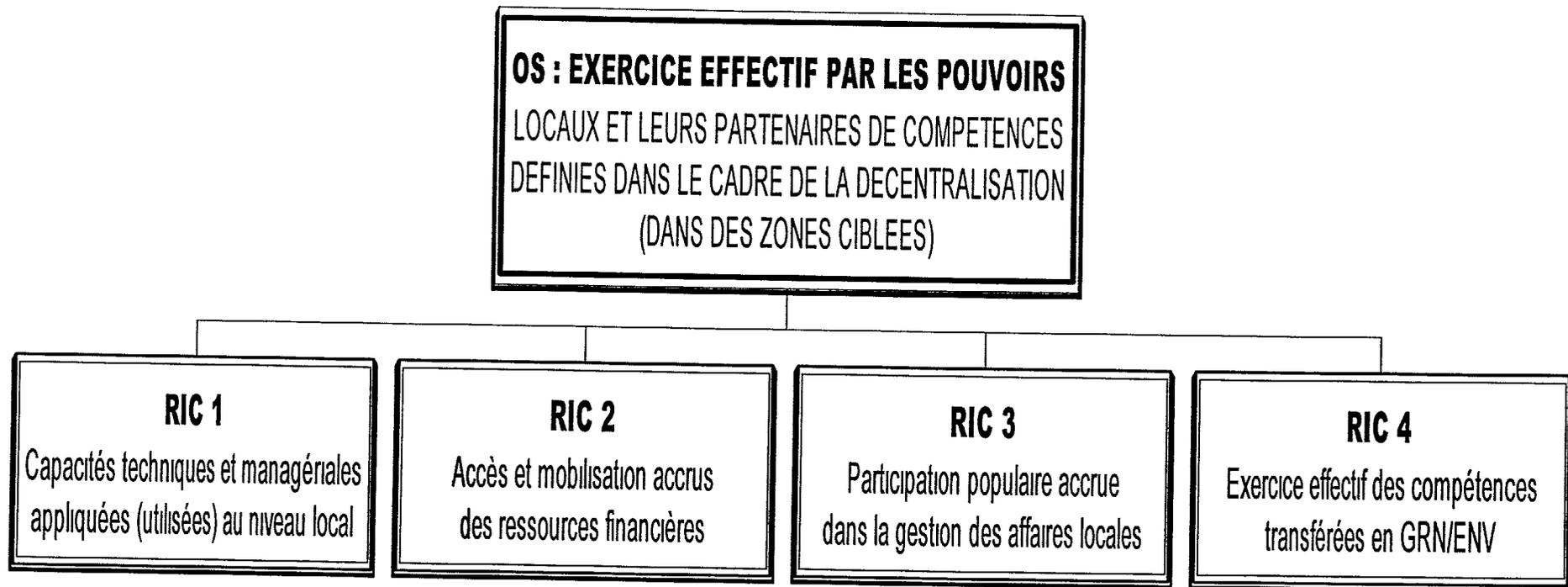
Le renforcement des capacités de gestion (planification, organisation, direction et contrôle) devant permettre une gestion durable des RN

## **IV.2 - RESULTATS DES TRAVAUX DU COMITE RESTREINT**

### **IV 2.1 - Présentation du schéma du cadre de résultats**



# PROPOSITIONS D'OS ET DE RICs PAR LE COMITE RESTREINT



**IV 2 2 - Intitule de l'OS**

La formulation retenue pour l'objectif strategique est la suivante

**EXERCICE EFFECTIF PAR LES POUVOIRS LOCAUX ET LEURS  
PARTENAIRES DE COMPETENCES DEFINIES DANS LE CADRE DE  
LA DECENTRALISATION (DANS LES ZONES CIBLEES)**

#### IV 2 3 - INDICATEURS DE L'OS

- ◆ Pourcentage de la population satisfaite de l'exercice des competences definiées,
- ◆ Taux d'execution des budgets et programmes des collectivites locales,
- ◆ Regularite des reunions statutaires,
- ◆ Taux d'execution des decisions prises dans les cadres de concertation

#### IV 2 4 - CONDITIONS CRITIQUES

Un climat de stabilite sociale, institutionnelle et democratique continue d'exister

Une Volonte politique continue et partagee pour

- ◆ l'affectation de ressources humaines de qualite au niveau local ,
- ◆ la mise en place d'institutions d'accompagnement (comite economique et social, agence regionale de developpement) operationnelles ,
- ◆ la fourniture de moyens materiels et logistiques

Les bailleurs de fonds et les partenaires au developpement acceptent de travailler directement avec les populations et mettent en place des mecanismes de financement qui s'adaptent au contexte

L absence (non existence) de calamites naturelles

#### IV 2 5 - LIAISONS CAUSALES

##### a) Liens de Causalite entre l'OS et le RIC1

- Les Connaissances, Competences et Attitudes (CCA) permettent de lever les contraintes liees au faible niveau de formation technique et manageriales des acteurs
- Ces CCA assurent l'elaboration et l'utilisation d'outils qui autorisent l'exercice effectif des competences definiées

##### b) Les liens de causalite entre l'OS et le RIC2

- 1 – L effectivite de l'exercice des competences transferees passe par l'accroissement des moyens existants et la recherche de moyens supplementaires en dehors du cadre etatique
- 2 – La mobilisation par des techniques appropriees des ressources financieres est necessaire pour rendre effectif l'exercice des competences definiées
- 3 – L'effectivite de l'exercice des competences necessite la participation de tous les acteurs a la base et le developpement d'une initiative locale susceptible de generer des ressources supplementaires

c) Liens de causalite entre l'OS et le RIC 3

- ◆ La recherche de synergie entre les elus 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 competences definies dans le cadre de la decentralisation, les prises de decision doivent être participatives et democratiques

d) Causalite entre l'OS et le RIC4

L'Environnement et la Gestion des Ressources Naturelles constituent un domaine ou les populations sont fortement impliquees Il a constitue, en quelque sorte, un terrain d'application de la Decentralisation 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 annees 80 Dans le cadre actuel, il y a necessite d'accompagner le processus de decentralisation comme domaine d'application de la GRN / ENV

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

## V - OBSERVATIONS FORMULEES EN PLENIERE

### Concept de Decentralisation

- ◆ Les participants se sont beaucoup prononcés sur le concept même de decentralisation. En effet, pour les uns, la decentralisation est un processus qui ne date pas d'aujourd'hui, l'effectivite est déjà là ! Il serait alors ambitieux de croire que c'est réalisable pendant la durée du plan stratégique (5 à 8 ans). C'est ainsi qu'il a été proposé d'ôter le terme « durable » dans l'OS, car la durabilite ne peut être garantie par l'USAID qui entend agir de 1998 à 2006.
- ◆ Ainsi, pour d'autres c'est un concept vaste, étant donné que 9 compétences ont été transférées aux régions, aux communes et aux communautés rurales, l'USAID peut alors choisir un domaine où elle pourrait intervenir.
- ◆ Pour certains, la decentralisation est uniquement un instrument que pourrait utiliser l'USAID pour intervenir.
- ◆ L'USAID ne sera pas l'unique comptable de la decentralisation. Il y a aussi les autres bailleurs.
- ◆ Certains trouvent le concept clair car pour eux il s'agira juste d'apporter un plus en 8 ans dans le domaine de la decentralisation qui est déjà effective depuis des années. L'USAID renforcera le processus déjà enclenché.
- ◆ D'autres se sont posés des questions sur les critères sur lesquels il faudra se baser pour cibler les régions. Le terme « Régions Ciblées » n'est pas clair. Ces derniers privilégient dans un premier temps, une approche horizontale et nationale par rapport à une approche géographique. Le choix de zones particulières destinées à recevoir l'aide d'un partenaire au développement peut devenir dangereux dans la mesure où il peut aggraver les déséquilibres qui existent entre une ou plusieurs zones géographiques. Dans la mesure où la réforme de decentralisation poursuit également un objectif de rééquilibrage et de péréquation entre elles. Ce choix pourrait rendre la cohérence et la coordination de l'ensemble du processus de decentralisation plus difficile. Enfin, il pourrait ôter au processus toute visibilité au profit d'une logique de projet qui n'est pas adaptée à la nature même de la réforme et empêcherait toute appropriation de la réforme.
- ◆ La decentralisation est un processus difficile à mesurer pour les uns. Pour d'autres, ce n'est pas le cas dans la mesure où l'on mesure l'effectivité de l'exercice car cela fait appel à des notions de gestion.
- ◆ Le terme « Acteurs » est gênant selon certains, car on les connaît ce sont les collectivités locales. Il serait plus précis de remplacer ce terme par « Pouvoirs locaux et leurs partenaires ». Bien que d'autres pensent qu'il y a des pouvoirs locaux qui ne sont pas de la decentralisation.

- ◆ L'exigence démocratique doit être explicitement proposée dans la formulation de l'OS
- ◆ L'OS est trop long, pas très concis

### **Environnement et GRN**

- ◆ Le RIC4 devrait être érigé en OS car la GRN est une problématique au cœur du développement
- ◆ Certains participants ont fortement exprimé la volonté qu'il y ait 1 OS « GRN/ENV ». Ils ont produit une note spécifique (en annexe) comme justification
- ◆ Acceptons que « au pire la GRN/ENV est un RIC4, au mieux il sera un OS »

### **Sur le RIC3 « Accès et mobilisation accrues des ressources financières »**

Il est préconisé de séparer le RIC3 en deux RIC

- ◆ Un pour l'accès,
- ◆ Un pour la mobilisation

Car le « et » a fait l'objet de discussions intenses

Pour certains, l'accès et la mobilisation vont de pair. Donc la difficulté grammaticale ne doit pas conduire à la scission du RIC3 en 2. La mobilisation reflète un aspect dynamique, tandis que l'accès renvoie à quelque chose de statique

# ANNEXES



STRATEGIE DE L'USAID/SENEGAL 1998-2006  
Atelier d'Elaboration des Cadres  
et Indicateurs de Resultats

**AGENDA**

**Lundi 08 Septembre 1997**

- 9H 00 Ouverture
- 9H 20 Presentation Atelier
- ① Objectifs Atelier  
*MGP-Afrique*
  - ② Organisation
    - ↳ Facilitation
    - ↳ Normes
    - ↳ Logistique
- 10H 30 *PAUSE CAFE*
- 11H 00 Rappel du contexte actuel
- ↳ Contexte global
  - ↳ Interêt gerable
- 11H 30 Le Cadre de Resultats (TMG)  
(Definition et caracteristiques)
- 12H 30 *DEJEUNER*
- 14H 30 Presentation de l'exercice sur OS et RIC par MGP  
Plénière, repartition des groupes Application CR petit  
groupe/ salle plenièrè
- 15H 45 *PAUSE-CAFE*
- 16H 00 Le CR Presentation  
(TMG/MGP)
- 17H 00 Conclusion et fin de session

**Mardi 09 Septembre 1997**

- 9H 00 - 9H 30 Objectifs Discussion de l'OS et des RIC en plénière
- ⇒ Formulation du meilleur OS en fonction du contexte  
et de la pertinence (en groupe)
  - ⇒ Commentaire general

- 9H 30                   Elaboration du CR perfectionne  
**Etape 1** Formulation OS et RIC
- 11H 00                   *PAUSE-CAFE*
- 11H 30                   Présentation et synthese (restitution,  
presentation et Decisions) (TMG et MGP)
- 13H 00                   *DEJEUNER*
- 14H 30                   ⇒ Decision sur OS et RIC  
                          - Justification  
                          ⇒ Rappel methodologique
- 15H 30                   **Etape 2** Travaux en groupe RIS et Indicateur  
                          - Justification de l'OS  
                          - Conditions critiques et contraintes  
                                  Liaison causale  
                                  RIC et OS
- 17H 00                   Fin de seance

### **Mercredi 10 Septembre 1997**

- 9H 00                   Presentation des travaux sur l'OS  
Rappel methodologique
- 10H 30                   *PAUSE-CAFE*
- 11H 00                   **Etape 3** (Travail en commission)  
Elaboration Architecture des RIC  
                          - Formulation  
                          - RI  
                          - Indicateur
- 13H 00                   *DEJEUNER*
- 15H 00                   Presentation des Travaux de commission
- 16H 30                   Fin des travaux

### **Jeudi 11 Septembre 1997**

GRUPE RESTREINT  
Finalisation des rapports

### **Vendredi 12 Septembre 1997**

GRUPE RESTREINT  
Finalisation des rapports



## LISTE DES PRESENCES EFFECTIVES

ORDRE	NOM	PRENOM	ORGANISME
1	BA	FATOU NDAO	ISRA
2	BA	MAMOUR O	MEFP
3	BA	OUMAR SILEYE	MIN DECENT
4	BA	DAOUDA	MINIST FEMME
5	BADIANE	WALLY	UNICEF
6	BAKHAYOKHO		
7	BALDE	OUSMANE	CR KOLDA
8	BARRY SAMB	DOUDOU	MJS
9	BENGELOUNE	FARIDA	USAID
10	BEYE	MASSAR	USAID
11	CAMARA	PAPE ASSANE	CT/DG/ISRA
12	CISSE	SEYDOU	USAID
13	CISSOKHO	SIDY	USAID
14	DABO	MAMA	CR ZIGUINCHOR
15	DAFFE	ARFANG B	CNCAS
16	DIA	MARIE BA	MGP-AFRIQUE
17	DIAGNE	ALIOUNE	CNJ
18	DIARRA	MAMADOU	USAID
19	DIATTA	MAMADOU	ASS NATIONALE
20	DIEME	EDOUARD	MGP-AFRIQUE
21	DIOP	MASSAMBA	PGCRN
22	DIOP	PAPE MEISSA	PGCRN
23	DIOP	MBAGNICK	JOURN LE TEMOIN
24	DIOP	MAWA	USAID
25	DIOP	EL HADJ MALICK	FONGS
26	DIOUF	ALY	MGP-AFRIQUE
27	DIOUF	AWA	MIN DECENT
28	FALL	EL HADJ BIRAHIM	MGP-AFRIQUE
29	FALL	SAMBA KHARY	USAID
30	FALL	WENDY	NCNW
31	FAYE	ALPHONSE	WINROCK INT
32	FAYE	DEMBA	CR DIOURBEL
33	FAYE	FRANCOIS	USAID



34	FAYE	ADAMA	ISRA
35	FICKES	JAMES	PGCRN
36	GIBSON	ERNEST	USAID
37	GILBOY	ANDREW	TMG
38	GUEYE	NAR	CR/KAOLACK
39	GUEYE	AWA PAYE	PROJ APPUI ONG
40	KA	ALIOUNE	C SUIV ECOLO
41	KABA	SIDIKI	ONDH
42	KADER	FATOU	USAID
43	KANE	ABABACAR	MGP-AFRIQUE
44	KANE	MAMADOU A	USAID
45	KANE	MAMADOU L	MGP-AFRIQUE
46	KANE	SIDY	MGP-AFRIQUE
47	KANTE	BABACAR	UNI G B
48	KANTE	SOULEYE	MIN VILLE
49	KEITA	MORIBADJAN	USAID
50	LO	ABDOULAYE	MIN INT
51	LY	MAMADOU	ASDECOL
52	MANE	ABDOU	CR/THIES
53	MBAYE	MBENGUE FAYE	CONSERE
54	MBAYE	DAHIROU	MFEF
55	MCGAHUEY	MICHAEL	USAID/W
56	MOORE	KEITH	PGCRN
57	NAVIN	ROBERT	USAID
58	NDAO	BABACAR	ENCR
59	NDAO	OUSMANE	USAID
60	NDIAYE	SOPHIE	USAID
61	NDIAYE	RAOUL NIANG	MIN INTERIEUR
62	NESTERCZUK	ANNE	PROJ APPUI ONG
63	NGOM	EL HADJI	ADPES
64	NIASSE	MADIODIO	USAID/R/WCA
65	REED	ALLAN	USAID
66	SAMOURA	MAMADOU	PGCRN
67	SECK	S TACKO	CNJ
68	SENE	IBRAHIMA	USAID
69	SOOS	HELEN	TMG
70	SY	MAMADOU	LE MATIN
71	SYLLA	YERO	SASEFOD
72	TENDENG	PIERRE	USAID
73	THIAM	LAMINE	USAID
74	WILLIAMS	ANNE M	USAID





## EVALUATION

Les resultats de l'évaluation de l'Atelier d'elaboration des cadres et des indicateurs de resultats sur la decentralisation qui s'est tenu du 08 au 12 Septembre 1997 au NOVOTEL a Dakar, ont porte sur l'ensemble des participants presents lors de la derniere journee. Cependant, sur les 55 participants seuls 37 ont repondu au questionnaire d'évaluation soit un suffrage exprime de pres de 68 %

### Analyse des tendances generales

Dans leur grande majorite, les participants ont emis une appreciation globale largement positive de l'atelier (68 %)

Pour 76 % des participants, l'atelier a pleinement atteint ses objectifs. Tous les indicateurs de performance refletent cette impression favorable. Soit en terme de clarte (57 % estiment que les objectifs de l'atelier ont ete clairs), soit en termes de participation elevee des membres (54 %) mais aussi de par la qualite de la documentation fournie (81 %) et des conditions materielles satisfaisantes (89 %)

84 % des participants pensent que les travaux en commission se sont bien deroules. Les methodes et la duree de travail ont ete estimees satisfaisantes pour la grande majorite (soit respectivement 78 % et 62 %). La coordination generale de l'atelier a ete positivement appreciee a 89 %

Toutefois, les seances plenieres ont ete diversement appreciees bien qu'elles soient jugees bonnes dans l'ensemble aussi bien en termes de gestion de groupe (84 %) et du temps (54 %) mais et surtout en termes de synthese des travaux (89 %)

### Principaux points critiques

#### Pour MGP

- ◆ Si l'appui technique a ete juge satisfaisant dans l'ensemble 67 % d'avis positifs, l'approche pedagogique et methodologique n'a pas ete d'une grande clarte,
- ◆ La prestation des facilitateurs a ete critiquee malgre le taux de satisfaction eleve

#### Pour TMG

- ◆ L'appui technique de TMG est juge peu satisfaisant

#### Coordination TMG/MGP

- ◆ Insuffisance dans la coordination TMG/MGP



### **Avez-vous le sentiment que l'atelier a pu atteindre ses objectifs ?**

OUI	28	76 %
NON	9	24 %
NON REPONSE	2	5 %

#### **Sinon pourquoi ?**

- ✓ pas encore a la date d'aujourd'hui
- ✓ discussions riches et interessantes
- ✓ oui sous reserve que le groupe restreint mene bien la synthese
- ✓ la prestation de TMG est tres insuffisante
- ✓ querelles de clochers
- ✓ les debats de fond ont ete evacues
- ✓ plus ou moins, le debat du seminaire a ete moyen par manque d'informations
- ✓ la methodologie MGP/TMG n a pas bien aide a aller vers l'atteinte des objectifs
- ✓ Il y a eu beaucoup de flottements entre les responsables de MGP et TMG qui etaient designes comme specialistes de l'elaboration du Cadre de Resultats
- ✓ la discussion autour des indicateurs est necessaire (OS decentralisation) pose un veritable probleme de coherence
- ✓ les debats ont ete fausses depuis la fin du seminaire d'Avril Il y a une distorsion du travail entre nous et l'USAID L'USAID a ete interpelee et n'a jamais repondu

### **Comment appreciez-vous l'appui technique de TMG ?**

Satisfaisant	8	22 %
Tres satisfaisant	0	0 %
Pas satisfaisant	15	41 %
A peine satisfaisant	14	38 %

### **Comment appreciez-vous l'appui technique de MGP-Afrique ?**

Satisfaisant	19	51 %
Tres satisfaisant	6	16 %
A peine satisfaisant	11	30 %
Pas satisfaisant	1	3 %

### **Comment appreciez-vous la coordination generale de l'atelier ?**

Tres satisfaisante	6	16 %
Satisfaisante	27	73 %
Pas satisfaisante	0	0 %
A peine satisfaisante	3	8 %
Non reponse	1	3 %



### Gestion des seances plenieres

#### Les seances plenieres se sont bien deroulees en termes de

Gestion du groupe	31	OUI	84 %	NON	4	11 %
Gestion du temps	20	OUI	54 %	NON	15	41 %
Synthese des travaux	33	OUI	89 %	NON	3	8 %

### Conditions materielles (eau, salles, installation)

#### Les conditions materielles ont ete

Satisfaisantes	33	89 %
Non satisfaisantes	2	5 %
Non reponse	2	5 %

### Participation

#### Comment appreciez-vous la participation des membres presents a l'Atelier ?

Faible	1	3 %
Bonne	20	54 %
Moyenne	5	14 %
Elevee	9	24 %
Non reponse	2	5 %

### Duree du travail

Insuffisante	5	14 %
Satisfaisante	23	62 %
Trop longue	10	27 %

### Methodes de travail

Satisfaisantes	29	78 %
Non satisfaisantes	5	14 %
Non reponse	3	8 %

### Les objectifs de l'atelier ont ete

Clairs	21	57 %
Bien explicites	16	43 %
Imprecis	3	8 %
Mal explicites	2	5 %
Non reponse	1	3 %

### En commission

#### Les travaux en commission se sont bien deroules par le facilitateur

Satisfaction	31	84 %
Non satisfaction	6	16 %



### En quoi ?

- ✓ Se focalise surtout sur l'accomplissement de sa mission (rapport produit dans les delais) que sur la substance
- ✓ Non maîtrise des textes de la decentralisation (cas de la GRN)
- ✓ Accaparement des debats par le facilitateur
- ✓ Manque d'experience et de competence
- ✓ Manque d'experience
- ✓ Manque de competence (GRN)

### Documentation

La documentation fournie vous a-t-elle donne satisfaction ?

OUI en qualite	30	81 %
OUI en quantite	1	3 %
Non reponse	2	5 %
NON	3	8 %
Mitigee	1	3 %

### Impression generale du participant

Bonne	20	54 %
Tres bonne	5	14 %
Mauvaise	0	0 %
Passable	12	32 %





## NOTE SPECIFIQUE SUR LA GRN

La commission n°4 qui a planché sur le RIC n°4 (Exercice effectif des compétences transférées en GRN/E) a formulé la recommandation suivante : ériger la GRN en objectif stratégique avec un RI portant sur le processus de décentralisation

Plusieurs raisons militent en faveur de cette option

- Le Gouvernement du Sénégal a pris l'engagement d'ériger les dix prochaines années, années de l'agriculture et des ressources naturelles ,
- La GRN/E constitue aux yeux des populations rurales la première priorité à laquelle l'on doit s'attaquer pour un décollage économique ,
- Le développement économique et social du pays repose essentiellement sur le secteur primaire ou les perspectives d'investissement, de création d'emplois non salariés semblent être bonnes dans le cadre de la politique de décentralisation de l'Etat ,
- La lutte contre la pauvreté passe nécessairement par le développement de l'agriculture, la GRN et la protection de l'environnement ,
- L'économie du Sénégal repose essentiellement sur l'agriculture et la GRN et dans ce cadre, il est nécessaire de sauvegarder les RN pour arriver à freiner l'exode rural ,
- La consolidation de la démocratie dans le processus de décentralisation repose sur le mieux-être des populations par la création d'emplois, l'élevation du niveau de vie et l'augmentation de la productivité de l'individu

Il s'y ajoute à ces éléments d'ordre économique, politique et social que

- les RN sont en voie de dégradation ,
- l'environnement se dégrade ,
- la dépendance alimentaire s'accroît ,
- la pression sur les RN est forte ,
- etc

A toutes ces raisons, s'ajoute le fait que la décentralisation est un processus et donc a implicitement une durée supérieure à huit (8) ans pour qu'elle se réalise pleinement

