

992

Cabinet Conseil



**ELABORATION
DE LA STRATEGIE DE L'USAID/SENEGAL :
1998-2006**

ATELIER DES 28, 29 ET 30 AVRIL 1997

DAKAR

Rapport FINAL

Destinataire :

**USAID - SENEGAL
DAKAR**

Références du projet : *Contrat 685-0294-0-00-7132-00 du 21 avril 1997*

Mai 1997

★ MGP-Afrique ; RC :94 - B - 1261 *vosre partenaire , une valeur sûre*
→ ☎ : (221) 25 86 53 ☒ : BP - 15 363 Dakar-Fann
® Siège Social : HLM2 Villa N° 673 Dakar - Sénégal
NINEA 023079/A

TABLE DES MATIERES

1 - INTRODUCTION

- 1.1 - Rappel Contexte
- 1.2 - Objectifs de l'Atelier :
- 1.3 - Rappel du mandat

2 - METHODOLOGIE

- 2.1 - Normes
- 2.2 - Méthodes de travail
- 2.3 - Procédures et outils :

3 - DEROULEMENT DES TRAVAUX

- 3.1 - Ouverture et processus de déroulement des travaux
- 3.2 - Organisation des travaux :

4 - RESULTATS DES TRAVAUX

- 4.1 - Résumé des rapports des groupes
- 4.2 - Synthèse des propositions d'O.S
- 4.3 - Synthèse des observations des participants à l'atelier par thème
- 4.4 - Evaluation de l'Atelier
 - 4.3.1 - Méthodologie
 - 4.3.2 - Points critiques

5 -OBSERVATIONS DE MGP-AFRIQUE SUR L'ATELIER

ANNEXES

- Rapports des groupes (commissions)
- Outils et termes de référence
- Liste de présence
- Liste des Coordonnateurs et Facilitateurs
- Mémo
- Feuille de présence
- Discours



LISTE DES ABREVIATIONS

ASC	=	Association Sportive et Culturelle
CNJS	=	Conseil National de la Jeunesse du Sénégal
GIE	=	Groupement d'intérêt Economique
GOS	=	Gouvernement of Senegal
GRN	=	Gestion des ressources naturelles
GPF	=	Groupement de Promotion Féminine
J1	=	Journée 1
J2	=	Journée 2
J3	=	Journée 3
OS	=	Objectifs Stratégiques
ONG	=	Organisation non gouvernementale
PME/PMI	=	Petite et Moyenne Entreprise/Industrie
USA	=	United State of America
USAID	=	US. Agency International For Development
RI	=	Résultat Intermédiaire
RIP	=	Résultats intermédiaires principaux



RESUME

Dans le cadre de la formulation de sa prochaine stratégie d'intervention au Sénégal, l'USAID a tenu les 28-29 & 30 Avril 1997, un atelier regroupant près de 250 participants d'horizons divers.

L'animation et l'organisation technique ont été confiées à notre cabinet conseil MGP Afrique, en vertu du contrat N° 685 - 0294 - 0 - 00 - 7132 - 00 du 21 Avril 1997.

Le présent rapport est réalisé au regard des dispositions contractuelles, liant l'USAID Sénégal à MGP Afrique. Il comprend deux parties:

- les compte rendus des méthodes, procédures et résultats, qui ont marqué cet atelier.
- les considérations propres de MGP Afrique sur l'atelier et son déroulement;

Pour ce qui est des résultats, l'atelier a retenu après un travail de consolidation, d'identification des éléments de convergence et de divergence, comme **Objectifs Stratégiques**:

*☞ Le développement de la croissance économique :
par l'Entrepreneuriat, les PME/PMI/Initiatives locales*

☞ La décentralisation effective et réussie

En ce qui concerne l'évaluation globale de cet atelier, il est à noter une appréciation globalement positive si on se fie aux indicateurs de performance globale qui furent définis.

En effet, pour 88 % les objectifs de l'atelier ont été atteints en termes de définition d'une stratégie pour les clients de l'USAID

Quatre vingt trois pour cent (83 %) trouvent que la durée du séminaire a été satisfaisante, 92 % que les méthodes de travail ont été adaptées ou satisfaisantes, 90 % que les matériels didactiques ont été appropriés, 80 % que la participation des membres à l'atelier a été bonne ou élevée, 92 % que les conditions matérielles ont été satisfaisantes et enfin 62 % que le séjour à l'hôtel a été agréable.

Enfin, pour la suite des travaux, le Cabinet MGP suggère que le déroulement des prochaines étapes prévues commence dès à présent avec la rédaction des termes de référence des prochaines rencontres (focus groupes), la mise au point des listes de participants échantillonnés à partir de la base de participation de l'Atelier précédent et, enfin l'implication le plus tôt possible de la firme contractante pour l'organisation de ces ateliers.



1 - INTRODUCTION

1.1 - Rappel du Contexte

Pour la mise en place de sa nouvelle stratégie d'intervention pour les années 1998 - 2006, l'USAID Sénégal s'est engagé dans un vaste et profond processus de reingénierie, de remise en cause, en vue de changer les vieux paradigmes sur le développement et d'impulser une nouvelle forme de coopération, où les acteurs et clients prendraient le premier rôle.

Ce processus nouveau, bâti sur la participation et l'implication des clients, recherche une adhésion aussi large que possible, fondée sur une vision du futur communément partagée et sur des approches et mécanismes nouveaux acceptés parce que impulsés par les Sénégalais eux mêmes.

C'est dans cet état d'esprit que depuis un peu plus d'un an, l'USAID Sénégal, pour s'assurer une très bonne compréhension de sa démarche, et de ses objectifs, s'est engagé dans la conduite d'un certain nombre d'études d'envergure, et la réalisation d'une série d'actions, qui à chaque fois fait appel à l'association de certaines compétences reconnues pour leur capacité et leur crédibilité, mais aussi aux clients les plus représentatifs de la société Sénégalaise.

Ainsi ont été menées :

- une enquête approfondie auprès des clients dans les dix régions du Sénégal du 12 au 19 Janvier 1997 pour recueillir la vision des populations (jeunes, femmes, et adultes) sur le développement de leurs terroirs urbain, semi urbain, et rural.
- une série de réunions avec des partenaires (gouvernement, secteur privé...) invités séparément pour recueillir leur vision du Sénégal pour le 21 ème siècle.
- la mise en place d'une équipe d'excellence (dream team), composée d'éminents intellectuels Sénégalais pour une réflexion indépendante sur l'avenir du Sénégal et hors des sentiers battus.

C'est donc dans ce contexte que s'est tenu à Dakar du 28 au 30 Avril 1997, ce présent atelier qui s'inscrit en droite ligne dans l'approfondissement de la réflexion, et représente un stade déterminant dans la formulation des orientations stratégiques de l'USAID, une validation de certaines pistes de réflexion possibles auprès d'un panel de deux cents (200) invités.

1.2 - Objectifs de l'Atelier

Cet atelier avait pour objectif de rassembler plus de 200 partenaires et clients de l'USAID Sénégal, pour :



- 1°/ - Réfléchir sur les alternatives stratégiques optimales,
- 2°/ - Sélectionner au maximum deux (2) objectifs stratégiques qui serviront de cadre à la conception de la stratégie d'intervention de l'USAID Sénégal pour les huit prochaines années,
- 3°/ - Donner leurs points de vue sur les formes d'intervention / collaboration entre les Etats - Unis d'Amérique et le Sénégal en général; et l'avenir de l'aide en particulier.

1.3 - Rappel du mandat

Le consultant avait pour mandat, de :

- a) - Fournir une équipe de douze (12) facilitateurs (2 coordinateurs principaux et 10 auxiliaires), pour animer les séances plénières et les travaux de groupes (auxiliaires sous la supervision des deux coordinateurs).
- b) - Fournir un appui logistique pour l'organisation et le bon déroulement de l'atelier.

La période de performance initialement fixée à vingt et un (21) jours, a été ramenée contractuellement à quinze (15) jours.

2 - METHODOLOGIE

2.1 - Normes

En raison du nombre élevé des participants et de la diversité des compétences (plus de 200 participants); il était nécessaire de clarifier les règles du jeu, par l'établissement de normes de travail pour implanter une discipline et une dynamique de groupe; faciliter l'interaction entre les individus, et créer une synergie vers l'atteinte des objectifs de l'atelier.

Les normes, dont le contenu a été développé par le coordonateur principal de l'atelier sont les suivantes:

- 1°/ L'écoute positive ;
- 2°/ La concision dans la présentation; car il faut que les autres parlent également ;
- 3°/ La tolérance (Pas de jugement de valeurs et respect mutuel) ;
- 4°/ Etre constructif ;
- 5°/ L'expression positive du désaccord ;
- 6°/ Le centrage des interventions exclusivement sur les objectifs de l'atelier ;
- 7°/ Etre concret ;
- 8°/ L'engagement à l'efficacité ;
- 9°/ Souci constant de gestion du temps.

+ 1 PARLER LIBREMENT CAR JE NE REPRESENTE PERSONNE NI AUCUNE ORGANISATION : J'EXPRIME DES IDEES PERSONNELLES.



2.2 - Méthodes de travail

Conformément aux termes de références de service, une équipe d'encadrement comprenant deux coordinateurs et dix facilitateurs a été mise en place (liste des personnels concernés en annexe).

Le coordonnateur principal devait conduire les débats des sessions plénières, le coordonnateur adjoint supervisant l'activité des autres facilitateurs chargés d'encadrer les groupes de travail et d'assurer la coordination avec le secrétariat du séminaire d'une part et l'équipe d'hôtesse d'autre part.

Durant la phase préparatoire du séminaire, les coordonnateurs ont eu à mener les activités suivantes :

- deux réunions préparatoires (copie lettre de convocation en annexe) sur les aspects techniques de l'atelier qui ont permis à l'USAID et à l'équipe de MGP de s'entendre sur le format des travaux ;
- en marge de ces réunions, d'autres rencontres ont eu lieu entre l'USAID et MGP pour mettre au point les aspects logistiques (réservation d'hôtel, équipement, transport, envoi complémentaire de documents et gestion de l'accueil des participants). Les méthodes de travail ont été élaborées durant la phase préparatoire suivant les étapes ci-après :

- Préparation des procédures et outils ;
- la préparation de l'agenda du séminaire ;
- la constitution des fiches d'évaluation de l'atelier ;
- la formation des facilitateurs par la clarification des rôles et des responsabilités ;
- la vérification de la mise en place effective des équipements et installations ;

2.2.1 - Procédures et outils

On peut citer ici les plus importants, à savoir :

- *Le guide du facilitateur ;*
- *Les termes de références des groupes pour la définition d'un objectif stratégique ;*
- *Les termes de référence pour les deux groupes initialement retenus pour mener la réflexion sur les futurs axes de collaboration entre l'USAID et le Sénégal.*

On peut signaler que l'on retrouvera les modèles de ces outils en annexe; et que tous les outils développés ont été validés par l'USAID avant le démarrage de l'atelier .



2.2.2 - Préparation de l'agenda

la coordination technique a repensé l'agenda fourni par l'USAID et a réalisé un programme effectif de l'atelier (voir annexe)

Une répartition des facilitateurs par groupe de travail et par salle a été réalisée (voir annexe)

2.2.3 - Evaluation de l'atelier

Deux fiches d'évaluation spécifiques aux deux premiers jours et une fiche d'évaluation globale ont été préparées (fiches J1, J2 et J3).

2.2.4 - Constitution des groupes

Neuf groupes de travail ont été constitués par un collectif d'agents de l'USAID.

Les groupes ont librement choisi leur président et leur rapporteur avec l'assistance du facilitateur de chaque groupe.

2.2.4 a - La formation des facilitateurs

La formation des facilitateurs pour une parfaite maîtrise des objectifs de l'atelier et une parfaite utilisation des procédures et outils développés a été faite par les coordonnateurs dans les locaux de MGP les Jeudi 24 Avril et Samedi 26 Avril 97.

2.2.4.b - La clarification des rôles et des responsabilités

La répartition des tâches pour les facilitateurs a été faite (en annexe).

2.2.5 - Vérification de la mise en place effective des équipements et installations

Les deux coordonnateurs ont procédé à une visite exploratoire du site d'accueil de l'atelier et aux vérifications nécessaires pour s'assurer de la disponibilité effective des équipements, installations et matériels nécessaires au bon fonctionnement de l'atelier.

➤ OBSERVATIONS GENERALES

Des réunions d'évaluation quotidiennes entre l'encadrement technique (coordonnateurs, facilitateurs) et l'équipe MGP ont été tenues.



Une concertation informelle permanente avec les agents de l'USAID présents a été entretenue jusqu'à la fin des travaux.

Une réunion formelle (29 Avril 1997) élargie aux présidents, rapporteurs des groupes, le Directeur de l'USAID et son équipe, l'équipe MGP et l'encadrement technique a permis au 2eme jour du séminaire de procéder à un recentrage autour des objectifs de l'atelier, en faisant le point de l'avancement des travaux en commission. Cette réunion a également permis de préparer la conduite des travaux de la dernière journée.

3 - DEROULEMENT DES TRAVAUX

3.1 - Ouverture et processus de déroulement des travaux

C'est à 9h le 28 Avril 1997 que les travaux de l'atelier ont démarré.

A la table d'honneur le Ministre délégué au Budget Mamadou Lamine LOUM, son Excellence Dane SMITH Ambassadeur des USA au Sénégal, Mme Anne WILLIAMS Directeur de l'USAID Sénégal et le Président de MGP-Afrique Mr. Ababacar KANE entouré de ses principaux coordonnateurs.

Après que Mr. LOUM ait ouvert la séance, Mme A. WILLIAMS a pris la parole pour un mot de bienvenue.

Dans son discours, elle a présenté le contexte, les buts et les objectifs de l'Atelier : <<Je m'attends à ce que ces 3 jours soient pour nous tous des moments de défis, d'engagement, de difficulté et je l'espère, de plaisir>> dira-t-elle d'emblée.

Partout dans le monde l'USAID a changé de visage, le Directeur de l'USAID Sénégal, espère cette fois arriver à ce que chaque sénégalais apporte sa contribution à la définition de la nouvelle stratégie de l'USAID, dise quelle est sa vision de l'avenir. Un changement de paradigme; voilà ce qu'il faut pour aboutir à un véritable partenariat cette fois.

Après Anne Williams, son Excellence Dane Smith a pris la parole. Pour lui, les USA restent attachés au Sénégal, et la coopération doit continuer. L'Ambassadeur a tout de suite souligné que la nouvelle stratégie cherche à impulser une nouvelle dynamique. Les ressources étant rares, il faut privilégier les programmes pertinents.

De plus en plus, les USA encouragent les pays et les sociétés à se prendre en charge, c'est dans cet esprit que s'inscrivent les objectifs de cet atelier. La coopération bilatérale entre les deux pays est excellente selon l'ambassadeur Smith, elle doit s'amplifier tout en rapprochant le secteur privé sénégalais du secteur privé US.



En prenant la parole, Monsieur le Ministre du Budget, a ouvert les travaux en remerciant les différents invités qui se sont déplacés.

Il a dit toute l'importance que revêt cet atelier pour l'Etat du Sénégal. C'est une approche nouvelle, plus féconde et plus participative qui entre en droite ligne dans le souci du « reingenierie » de l'USAID. M. Loum félicite le changement de paradigmes : vous avez eu le courage d'encourager une nouvelle démarche; ajoute-t-il.

Le Ministre du Budget a appelé à un esprit de responsabilité de tout un chacun : « le Sénégal est un vieux pays de démocratie, il entend le rester dira-t-il et même le consolider ».

Pour lui, les limites du champ d'intervention sont celles du IX^{ème} Plan (donc assez large), la constante politique est celle de la décentralisation avec ses atouts et ses handicaps et les destinataires finaux de toutes les politiques : les populations!
(voir annexe pour les discours)

C'est donc dans une bonne ambiance que les travaux ont été ouverts. Il s'en est suivi une suspension de séance de 30' et à 10h30 les travaux ont réellement commencé.

Le coordonnateur général Barky DIALLO, entouré de Mme. Anne Williams et des différents facilitateurs a présenté le programme des 3 jours, les procédures et normes de travail. Il a aussi présenté les différents facilitateurs et expliqué leurs rôles lors des 2 prochaines journées, on est passé au premier exposé :

les problèmes démographiques du Sénégal par le projet RAPID III.

D'une durée de Vingt (20) minutes laquelle , on a enchaîné avec l'exposé d'Eros sur :

« le changement dans les ressources naturelles et l'Environnement du Sénégal »

Après la présentation du modèle Eros, il y a eu la pause café et au retour la lecture de :

« la synthèse des études sectorielles sur la santé, la situation économique, la situation politique », par le Président du Cabinet MGP aidé en cela par les différents facilitateurs.

A 12h30, le représentant du Directeur National de la Planification a présenté un résumé du 9eme Plan de Développement Economique et Social du Sénégal.

Après cet exposé les débats ont été ouverts. Il est évident que beaucoup de questions ont porté sur les études sectorielles mais la coordination de l'atelier a pris le parti d'en prendre acte, mais aucun élément de réponse ne sera apporté étant entendu que les auteurs de ces études sont absents et que dans la plupart des cas ces études sont en cours de réalisation et partant incomplètes.

Les autres questions étaient d'ordre formel : sur les chiffres de RAPID en matière d'Education, sur la non exhaustivité des recherches géographiques du groupe Eros.



3.2 - Organisation des travaux

En général, le coordonnateur principal a dirigé les débats dans une bonne ambiance et dans la démocratie. Chaque fois qu'un grand thème était bouclé, la parole était donnée à tous ceux qui la souhaitent pour:

- des réactions ;
- des éclaircissements ;
- des contributions ;
- des questions.

Cela a été le cas après les différents exposés de la 1ère mi journée avant le déjeuner, après le repas avant l'exposé sur l'enquête aux clients, après le film sur les paradigmes et en fin de journée 1.

Rappel de l'ordre du jour de la J2 et répartition des participants dans les 9 ateliers retenus. Les coordonnateurs ont fait le tour des ateliers, le matin et l'après-midi pour vérifier que la logistique suit (flipcharts, encreurs, papier...), que les concepts sont bien rappelés et que les travaux avancent de façon chronologique correcte. Il faut rappeler que la fin des travaux était fixée à 17h.

En fin de J2, une réunion élargie aux présidents de commission, aux rapporteurs et aux membres de l'USAID a été tenue par les coordinateurs, MGP et les Facilitateurs. Evaluation de la J2. Rappel de l'ordre du jour du lendemain, remerciement des présidents et rapporteurs pour leur participation, point sur l'effectif des différentes commissions et échanges avec le Directeur de l'USAID. Les commissions qui avaient retenu deux OS ont été contraintes à n'en garder qu'un seul!

Le 3e jour a démarré par un rappel du déroulement des travaux de la veille. S'en est suivi le feed-back de l'évaluation de la J1 (qui n'avait pas pu être faite la veille) préparée de façon méthodique par le facilitateur Birahim Fall et l'évaluation de la J2 par le facilitateur Marième Selly Kane. Globalement, il en est ressorti que l'ambiance de travail était bonne, que les concepts ont été bien compris et que le degré de participation a été optimal.

Après les évaluations, la présentation des rapports des 8 commissions sur les objectifs stratégiques a tout de suite commencé. Le coordonnateur a préféré faire passer les rapporteurs dans un ordre dispersé pour tenir compte des 1ers qui avaient fini leurs rapports. Dans un souci d'harmonisation, tous les OS ont été saisis et projetés en Power point pendant que le rapporteur essaie son rapport et développe les critères de choix, le pourquoi et le comment. Les RIP ont suivi chaque OS et les phases clé bien mises en évidence.

Ainsi les 8 rapporteurs se sont succédés.



A la fin le coordonnateur a ouvert une petite plage de clarification ; des questions ont été posées aux différents rapporteurs, certains membres de commission ont estimé devoir souligner à nouveau quelque point et pendant qu'on passait au rapport de la commission AB sur les nouvelles stratégies de partenariat, un groupe de 3 facilitateurs est allé élaborer les points de convergences et de divergences pour les 8 OS.

Dans la salle, la présentation du rapport AB finie, les discussions et observations ont été faites et la pause-déjeuner décidée.

A 14h45, les travaux ont repris par la présentation du travail de synthèse des 8 OS dans leurs points de convergences et de divergences. Finalement 2 tendances majeures se sont dégagées :

- le développement de la croissance économique par l'appui à la micro entreprise et ;
- la décentralisation effective et réussie (cf. annexe).

Donc l'étape du choix des deux OS prioritaires a été du coup sautée (gagnée) étant donné que le travail de 3 facilitateurs avait déjà permis de dégager ces 2 OS et que la salle les avait approuvés à l'applaudimètre.

Une petite évaluation de la journée a été faite. Le coordonnateur a encore une fois ouvert le débat sur l'ensemble de l'atelier. Un tour de salle a permis de retenir les observations les contributions des invités des participants (cf. notre annexe) et le mot de la fin appartenait au Directeur de l'USAID qui en a profité pour dire sa satisfaction du déroulement des travaux, sa satisfaction d'avoir réussi à relever ce challenge et sa vision des prochaines étapes. Elle a invité les sénégalais à continuer les réflexions et à garder la dynamique amorcée ici pour les travaux futurs :

- en Mai : présentation des grandes lignes à l'USAID Washington et focus groupes sur les cadres de résultats ;
- en Juin ; valider les orientations et approfondir les discussions avec l'Etat ;
- en Octobre : finalisation de la stratégie ;
- en fin d'année : atelier de validation ;
- en Janvier 98 : présentation à Washington, restitution finale.

Mme Anne Williams a conclu en remerciant le Cabinet MGP-Afrique qui n'avait qu'une semaine pour tout préparer, remerciement aussi à l'équipe de l'USAID qui a travaillé à la préparation de l'Atelier.

17h30 levée de séance.

Cocktail offert par l'USAID au Salon vert du Méridien Président.

A 18h30 : réunion d'évaluation et de pré-bilan de l'équipe de coordination MGP-Facilitateur. Elaboration du plan de rapport final et répartition des tâches.



4 - RESULTATS DES TRAVAUX

4.1 - Résumé des rapports des groupes

> GROUPE AB

LES PRIORITES DES FUTURES FORMES DE PARTENARIAT

Le partenariat devrait être renforcé dans les domaines de :

- L'Environnement ;
- La Santé ;
- La Bonne gouvernance ;
- L'Education (priorité du GOS) ;
- L'Assistance humanitaire ;

et s'ouvrir à d'autres domaines jusqu'ici peu ou pas explorés par exemple : Universités sénégalaises/Universités Américaines, domaines culturels et sportifs, institutions etc..

Sur la base des éléments ci dessus le groupe a réfléchi sur les moyens de mettre en place d'autres modalités de collaboration qui devraient prendre en compte les éléments suivants :

- Nécessité de faire évoluer la collaboration vers d'autres formes permettant au Sénégal de se passer de l'assistance au développement ;
- Nécessité de développer une forme de partenariat mutuellement bénéfique ;
- Nécessité d'élargir la base de la concertation aux bénéficiaires notamment les populations rurales afin que les dysfonctionnements constatés ne se répètent plus. En effet l'offre a jusqu'ici déterminé la demande.

Quelles que soient la ou les formes de partenariat retenues il conviendra de réfléchir sur les voies et moyens les plus appropriés de faire parvenir les ressources aux bénéficiaires ou à leurs institutions démocratiquement élues.

La commission a retenu en fin de compte, la proposition de créer :

UNE FONDATION SENEGALO-AMERICAINE.

Après avoir examiné les types de fondation connus à savoir :



- Fondation de type thématique ;
- Fondation de type relationnel ;
- Fondation de type fonctionnel.

Et à la lumière des développements contenus dans la documentation de base de l'atelier et des expériences vécues par certaines personnes ressources; les membres de la commission, après avoir analysé les avantages et inconvénients des deux premiers types à savoir la fondation de type thématique et la fondation de type relationnel, vous proposent l'adoption d'une Fondation capable d'attirer aussi bien des fonds publics que des fonds privés destinés aux domaines prioritaires de concentration. *C'est la raison pour laquelle ils estiment que la Fondation de type Fonctionnel répondrait mieux aux critères retenus*

Cependant avant d'arriver à cette recommandation, il convient de noter que les participants ont débattu durant toute la matinée de l'opportunité de la mise en place d'une fondation qui se substituerait à l'USAID et qui maintiendrait les relations économiques Sénégal-Américaines. C'est ainsi que les participants ont eu à débattre des alternatives à l'aide au développement, mais le temps faisant défaut, le groupe de travail a eu à discuter de la nécessité de faire des recherches et investigations supplémentaires pour déterminer :

- 1/ A quelle période l'assistance de l'USAID prendrait-elle fin et à quelle période se substitueraient les activités de la nouvelle assistance à travers soit une fondation ou toute autre mécanisme ;
- 2/ La nature et la composition de ce nouveau instrument de partenariat/assistance (environnement, santé, démocratie et bonne gouvernance, etc...) ;
- 3/ L'utilité et les modalités d'un mécanisme ou institution de coopération qui serait mis en place.

Les participants se sont également préoccupés de la bureaucratie que ne manquerait pas de constituer la mise sur pied d'une nouvelle fondation (qui viendrait s'ajouter à d'autres en existence) et ont recommandé que soient entreprises des études sur mécanisme, procédure, supports juridiques et financiers de fondations existantes telles que la fondation Ford et la fondation Rockefeller.

➤ RESULTATS DES GROUPES



GROUPE 1

*Promouvoir et développer la
micro entreprise au niveau de
Collectivités locales*

*Création
Entreprise*

*Faciliter
l'accès au
crédit pour les
femmes
& les jeunes*

*Renforcer
Capacités et
développement.
Esprit entreprise
(formation)*

GROUPE 2

*Développer l'entrepreneuriat
par la promotion de la micro-entreprise*

*Ressources
Financières
Accrues*

*Accès
au
Crédit
Facilité*

*Capacités
des
bénéficiaires
renforcées*

*Utilisée
Technol.
Appropriée*

*Cadre
Institutionnel*

GROUPE 3

Restaurer et Gérer de
manière durable des
Ressources naturelles

. Appro
Polit.
Cons.
décent.
de la
G R N

Partic.
des
Popul.
G R N

Adapt.
Prat.
& Tech
approp
G R N

Amélio
Accès
Base
de
données
R.N

Revenus
Générés
par la
GRN

Moyens
Actions
Popul.

*Appuyer les Organisations de Base dans la
gestion et le financement d'initiatives privées
en vue d'accroître leurs revenus*

GROUPE 4

*Appui
Institut.
aux
Org. de
base*

*Dévelop.
les équip
collectifs*

*Faciliter
l'accès
au crédit*

*Décentral.
cadre jurd.
et réglem.*

GROUPE 5

Objectif stratégique
Accroître activités génératrices
d'emplois des femmes & jeunes

Favoriser
formation
adéquate

Faciliter
Accès
au Crédit

Améliorer
Cadre
Institut.

Améliorer
conditions
commer-
cialisation

**Promouvoir et développer
la micro entreprise au niveau
des collectivités locales**

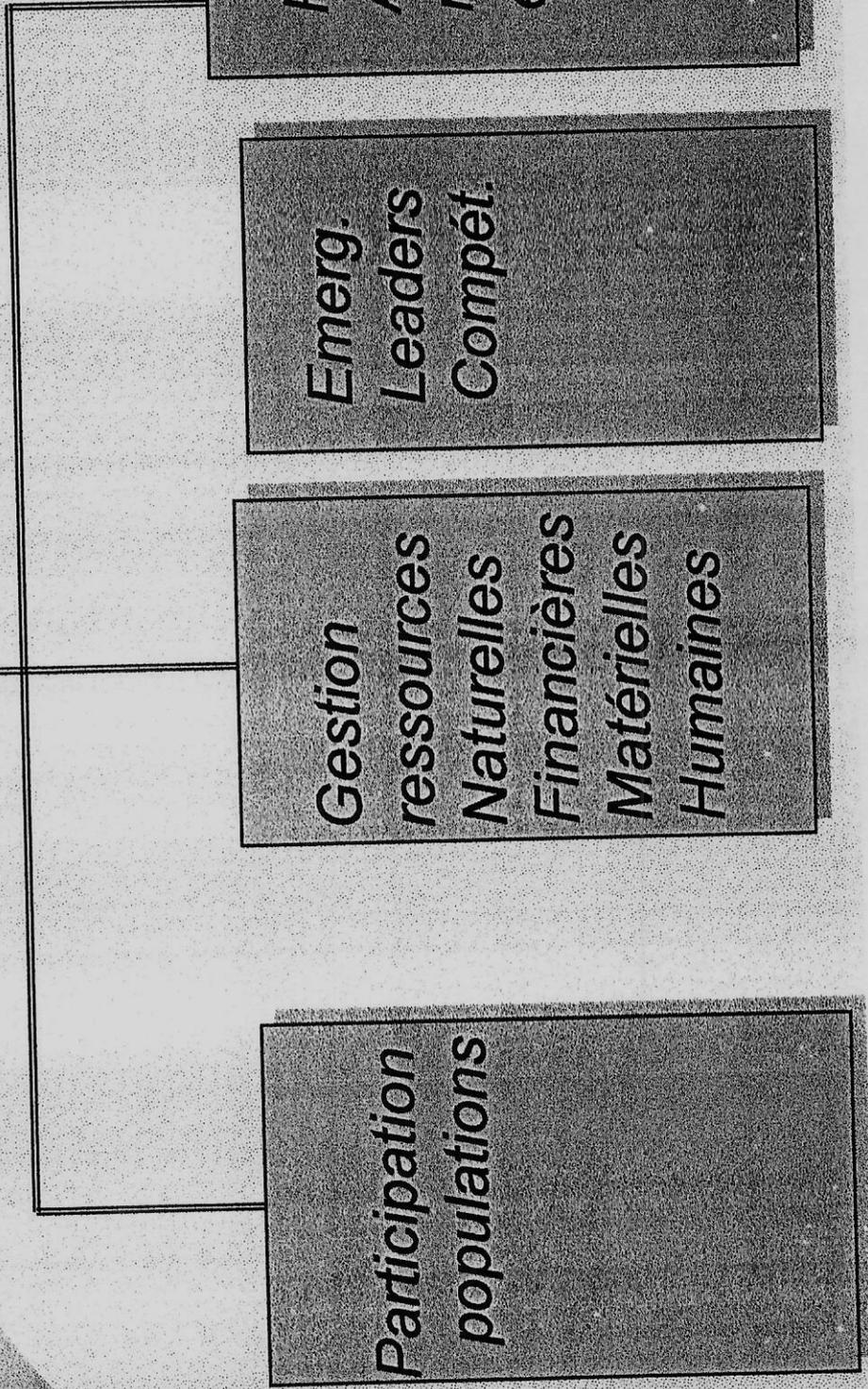
**Création
d'Entreprises**

**Faciliter
l'accès au
Crédit pour
les Femmes &
les Jeunes**

**Renforcement
des capacités
&
développement
de l'Esprit
d'Entreprise
par la
Formation**

GROUPE 7

DECENTRALISATION EFFECTIVE



Participation
populations

Gestion
ressources
Naturelles
Financières
Matérielles
Humaines

Emerg.
Leaders
Compét.

Renforc.
Administrat
moderne
efficiente

GROUPE 8

DECENTRALISATION REUSSIE

Compét.
effect.
Transf.

Compt.
Effect
Assum.

Capac
Techq
et fin
PME/I
Renfor.

Capacit
Techq
de gest.
de élus
locaux
renf.

Organ.
Judic.
adapt.
à l'évol.
de C.L

Capacité
Accrues
mobilisa
Ressour.
au niveau
Locale

4.2 - Synthèse des propositions d'O.S

4.2.1 - Présentation des objectifs stratégiques retenus par les différents groupes:

GROUPE		OS
N°1	X	Promouvoir et développer la micro entreprise au niveau des collectivités locales
N°2	X	Développer l'entrepreneuriat par la promotion de la micro entreprise
N°3		Restaurer et gérer de manière durable les ressources naturelles
N°4	X	Appuyer les organisations de base dans la gestion et le financement d'initiatives privées en vue d'accroître leurs revenus
N°5	X	Accroître les activités génératrices d'emplois des femmes et des jeunes
N°6	X	Accès accru à l'emploi
N°7	X X	Décentralisation effective
N°8	XX	Décentralisation réussie
Légende : X		OS centrés sur le développement de la croissance économique par l'entrepreneuriat, les PME/PMI/ et les initiatives locales.
Légende : XX		OS centrés sur la décentralisation

La colonne des X fait voir des similitudes, ou des complémentarités entre les OS des différents groupes.

Aux termes des discussions en groupe et en plénière d'atelier sur les objectifs stratégiques, les propositions qui se recoupaient ont été fusionnées.

Cette intégration des objectifs stratégiques a permis de retenir les trois OS ci-après :

- 1°/ *Le développement de la croissance économique par l'entrepreneuriat, les PME/PMI/Initiatives locales ;*
- 2°/ *La décentralisation effective réussie ;*
- 3°/ *Le développement et la gestion des ressources naturelles.*

En conséquence, l'exercice de classement des OS initialement prévu n'avait plus sa raison d'être.

Toutefois, l'atelier a retenu une reformulation des OS choisis pour en tirer la meilleure substance.

4.2.2 - OS retenus par la plénière

Les objectifs stratégiques (O.S) retenus par la plénière après exposé des groupes se présente de la façon ci-après :

Objectifs Stratégiques

- 1.- Développement de la croissance économique : par l'entrepreneuriat les PME/PMI/Initiatives locales
- 2.- Décentralisation effective et réussie
- 3.- Développement et gestion des ressources naturelles

• POINTS DE CONVERGENCE ET DE DIVERGENCE SUR LES OS :

OS 1 : Développement de la croissance économique par l'entrepreneuriat, les PME/I, et des initiatives locales.

RIP	DIVERGENCE	CONVERGENCE
	<ul style="list-style-type: none">• Public cible ;• Femmes et jeunes ;• Jeunes ;• Organisations de base ;• PME/PMI	<ul style="list-style-type: none">• Développement des Ressources Humaines ;• Accès crédit ;• Amélioration des cadres institutionnels ;• Renforcement des capacités des bénéficiaires.

OS 2 : DECENTRALISATION EFFECTIVE ET REUSSIE:

RIP	DIVERGENCE	CONVERGENCE
	Aucun point de divergence relevé	<ul style="list-style-type: none">• Développement des Ressources humaines.• Effectivité du transfert des compétences.• Capacité technique des élus locaux.• Accroissement de la capacité de mobilisation des ressources financières locales, et extérieures.• Renforcement de la dimension participative des populations.

OS 3 : Pour ce dernier OS, les points de divergence et de convergence, n'ont pas été spécifiés; la plénière ayant retenu, qu'en allant dans les paquets de résultats, on pourrait intégrer la gestion des ressources naturelles dans les deux premiers OS retenus.

4.3 - Résumé des observations générales au niveau de la plénière

Les observations ont été variées, elles ont porté sur les thèmes suivants:

1°/ LA DECENTRALISATION

- Elle doit être un objectif et un moyen pour atteindre le développement pour certains.

En revanche, pour d'autres sa pertinence est mise en doute. L'OS proposé par le groupe 7 a fait l'objet d'une critique quant à sa réalisation dans les délais (8 ans). Certains s'interrogent sur l'appropriation des programmes de l'USAID par les populations malgré la décentralisation.

Enfin d'autres ont émis le souhait de l'existence d'une gouvernance locale suite à la décentralisation en insistant sur le fait qu'il faut nécessairement :

- 1°/ appuyer l'effort de gouvernance locale ;
- 2°/ appuyer les élus locaux ;
- 3°/ accompagner la décentralisation du pouvoir politique par celle des activités économiques.



2°/ LA SANTE / DEMOGRAPHIE/EDUCATION

La mauvaise représentativité des acteurs de la santé et de l'éducation a été déplorée pour certains. En revanche pour d'autres il ne faut pas demander aux bailleurs de privilégier ce secteur si le Gouvernement du Sénégal lui-même ne lui accorde pas l'importance qu'il mérite en tant que service social de base.

Certains ont émis l'idée selon laquelle il faut maîtriser la population avant d'accéder à un quelconque développement tout en rappelant que les secteurs ci-dessus sont liés donc interdépendants.

3°/ LES RESSOURCES NATURELLES

Certains ont exprimé leur inquiétude par rapport à l'environnement après avoir suivi l'exposé EROS/CSE. Ils ont souligné la nécessité de valoriser, protéger les ressources environnementales afin que l'agriculture puisse être florissante de manière à ce que l'on atteigne l'autosuffisance alimentaire. D'autres sont même allés jusqu'à s'interroger sur le coût écologique du développement du Sénégal et ont exprimé leurs craintes suite à la dégradation de l'environnement.

4°/ LA PLACE DES FEMMES (prise en compte de l'aspect genre)

Certains ont souligné la nécessité de prendre en compte l'aspect GENRE dans tout programme quel qu'il soit étant donné la place des femmes dans notre société.

5°/ LE POUVOIR SPIRITUEL

Certains se sont demandés s'il n'y avait pas une réflexion à faire sur la capacité de mobilisation financière des marabouts étant donné leur importance au sein de la société sénégalaise ; ce qui permettrait de se passer de certaines assistances bilatérales.

6°/ L'ASSISTANCE/LE POUVOIR POLITIQUE

Pour certains nous devons essayer de nous passer de l'aide bilatérale et se faire un devoir de prospective avec ou sans les bailleurs. Nous sommes ainsi condamnés à faire des prévisions si nous voulons le développement ; d'autant plus que l'Aide ne dépend pas des sénégalais.



Nous ne pouvons ainsi baser le développement du Sénégal sur l'assistance à laquelle nous n'avons pas de contrôle. L'Aide si elle existe doit aller directement aux bénéficiaires ; et il serait important que les Sénégalais soient mis au courant du bilan de l'aide affectée jusqu'alors. La transparence et la lutte contre la corruption s'avèrent nécessaires, impératives. Ce qui s'est fait jusqu'à présent doit être remis en cause ; et de nouvelles pistes doivent être identifiées pour changer de voie. Pour cela il s'avère important d'identifier les acteurs du changement ; mais surtout revenir sur l'évaluation des actions mises en oeuvre jusqu'à présent.

7°/ LE SECTEUR PRIVE

Pour certains il faut nécessairement l'appuyer.

8°/ DEVELOPPEMENT

« Tout est prioritaire car nous sommes sous développés » expriment certains intervenants.

9°/ L'ATELIER

Certains ont exprimé leurs inquiétudes par rapport à l'utilité de l'atelier et émis le souhait que les résultats du séminaire aboutissent réellement à du concret.

4.4 - Evaluation de l'Atelier

4.4.1 - Méthodologie

Les deux premières journées ont été évaluées chacune à partir d'un échantillon de 50 personnes choisies au hasard dans les différents groupes de travail prévus à raison de cinq (5) personnes par groupe et par jour.

La troisième journée par contre a permis de recueillir les avis de l'ensemble des participants présents dont les réponses reflètent après trois journées de réflexion les tendances générales.

A) - Résultats de l'évaluation J1

Suffrage exprimé : 36

A l'issue de la première journée, sur un total de 36 personnes, 33 personnes ont eu une bonne impression sur l'atelier, soit un taux de satisfaction de 91 %.

En outre, la pertinence et l'utilité des exposés et des présentations ont été jugées bonnes dans l'ensemble.

Leur pertinence a été plus appréciée (88 %) que leur utilité (82 %).

Par contre si la qualité de la documentation a été jugée globalement satisfaisante (75 %), leur disponibilité est diversement appréciée. Car, 57 % des personnes estiment la quantité suffisante contre 43 %.

Enfin, les objectifs de l'atelier définis lors de cette première journée sont claires pour la majorité des personnes qui se sont exprimées (71 %).

Quelques remarques sur la logistique et des suggestions sur l'opportunité de la présence des clients et des auteurs de la documentation de base ont été émises.

B) - Résultats de l'évaluation J.2

Suffrage exprimé : 41

Les résultats de la deuxième journée entièrement consacrée aux travaux de groupes ont enregistré dans l'ensemble un taux de satisfaction élevé des personnes interrogées.

Le niveau de compréhension des objectifs élevé (90 % s'estiment satisfaits) s'est traduit par une bonne productivité (53 % jugent la productivité élevée et 41 % satisfaisante) et un taux de participation très apprécié (70 %).

En outre à l'unanimité, les personnes qui se sont exprimées ont trouvé l'ambiance de travail bonne.

Par contre, si la majorité des personnes interrogées ont trouvé le temps de travail suffisant (82 %), d'autres par contre l'ont trouvé fastidieux (12 %), tandis que la conduite des travaux a été globalement satisfaisante (65 %).

Les principales remarques issues de cette deuxième journée sont liées à la présence marquée des membres de l'USAID dans les commissions qui a suscité des interrogations et la suspicion sur les intentions de faire valider des objectifs déjà arrêtés.

C) - Résultats évaluation J 3 et analyse des tendances

Les résultats de l'évaluation de la troisième et dernière journée dégagent la synthèse des tendances générales durant l'atelier.

Cette évaluation concerne l'ensemble des participants présents lors de cette journée (112 personnes) qui ont tous exprimé leurs sentiments sur l'organisation matérielle, pédagogique et surtout sur les objectifs de l'atelier.

D) - Tendances générales de l'évaluation finale

Dans leur grande majorité, les participants ont émis une appréciation globalement positive du séminaire.

Tous les indicateurs de performance globale reflètent cette impression très favorable.

Pour 88 %, les objectifs de l'atelier ont été atteints. L'indicateur d'appréciation générale fait apparaître au moins deux types d'objectifs du séminaire considéré comme tels par les participants : les objectifs de l'USAID et des agents, l'objectif de définition d'une stratégie pour les clients de l'USAID.

Quatre vingt trois pour cent (83 %) trouvent que la durée du séminaire a été satisfaisante, 92 % que les méthodes de travail ont été adaptées ou satisfaisantes, 90 % que les matériels didactiques ont été appropriés, 80 % que la participation des membres à l'atelier a été bonne ou élevée, 92 % que les conditions matérielles ont été satisfaisantes et enfin 62 % que le séjour à l'hôtel a été agréable.

4.4.2 - Points critiques

1- Pour l'USAID

- Impression de manipulation des participants à corriger ;
- difficultés rencontrées par certains participants pour leur transport, avec préférence d'un forfait de transport ;
- vérifier la pertinence des OS retenus auprès des clients qui avaient été consultés ;

2- Pour MGP

- Coopération avec les autres prestataires de services hors contrôle (restaurateurs, hôtel pour la disponibilité des salles et leurs commodités) dont les responsabilités ont été confondues par les participants avec celles de MGP.

• Appréciations générales

Les différentes observations générales ci dessous émises par certains participants sont reproduites ici in extenso. Elles doivent être considérées simplement comme le point de vue de certaines personnes qui en aucun cas ne représentent la majorité des participants:

- Les O.S retenus en plénière ne reflètent pas les besoins exprimés par les clients, en particulier les ruraux, sur la santé et l'agriculture, loin de l'entrepreneuriat et de la décentralisation ;
- les participants nationaux donnent l'impression de tout suspendre à l'aide américaine ;
- la sous-traitance du transport a été un gâchis , causant des retards. Il est préférable de donner des indemnités aux participants, et aussi des per-diem ;
- MGP a rempli sa mission à la grande satisfaction de différents participants qui le félicitent pour la sérieuse préparation du séminaire ;
- l'USAID et ses agents se sont fortement engagés dans le déroulement du séminaire pour l'orienter selon des intérêts divers , en particulier au deuxième jour dans ces commissions. Les paradigmes ont été têtus ;
- les ruraux ont été très faiblement représentés ;
- on a senti un lobbying pressant de l'USAID et de ses agents lors du séminaire ;
- la limitation à un seul OS a été une grande difficulté ;
- des personnes venues de régions ont eu des problèmes d'hébergement et de transport



5 -REFLEXIONS DE MGP-AFRIQUE SUR L'ATELIER

Le présent rapport consigne les avis du Cabinet Conseil MGP-Afrique sur le déroulement de l'Atelier de l'USAID des 28, 29 et 30 avril 1997 à Dakar.

Il répond aux dispositions du contrat 685 0294 0 00 7132 00 (notamment en ses articles IV.A.6.) liant l'USAID-Sénégal à MGP-Afrique dans le cadre de l'organisation et la conduite de cet Atelier.

Les avis du contractant sont présentés groupés par rapport aux différents moments de l'Atelier : préparation, déroulement et après-Atelier.

PREPARATION DE L'ATELIER

- **Envoi des documents**

Le contractant s'est vu « proposer » l'envoi de documents complémentaires à une liste de participants résidant dans la région de Dakar. Les documents remis finalement le jeudi 24 (au lieu du mercredi avant 12 heures comme prévu) ont été acheminés le jour même et le suivant. La bonne exécution de ce travail a été gênée par la liste non mise à jour des destinataires sur deux points essentiels: la liste nominative des invités d'une part et, d'autre part les adresses effectives des destinataires.

Nous pensons que ce travail de mise à jour des listes de destinataires devait systématiquement précéder la messagerie des documents.

- **Liste des participants et constitution des groupes de travail**

L'identification des participants et leur répartition par groupe ont été faites en même temps à partir de listes apparemment différentes et non mises à jour.

Ainsi, des participants ne figurant pas sur la liste départ utilisé pour l'envoi de documents préparatoires, n'étaient pas listés dans les groupes de travail et vice versa. Pour éviter cela, il convient la prochaine fois de dissocier les opérations en respectant la séquence suivante: partir de liste de destinataires comme base; mise à jour de cette liste à partir des inscriptions du premier jour de l'Atelier, confection des groupes à partir de cette liste mise à jour, intégration des inscriptions tardives sur les listes de groupe. Pour une bonne maîtrise du processus, il conviendrait de confier cette tâche au contractant parce que c'est un élément d'organisation important.



- **Mise en place des intervenants**

Dans un souci de sécuriser la coordination des intervenants, MGP-Afrique avait souhaité disposer d'informations fiables sur les exigences matérielles des présentations à défaut de pouvoir les faire tous participer (ce qui était le souhait de MGP-Afrique) à la séance de mise au point finale organisée le Samedi 26 sur le site de l'Atelier. En plus des exigences matérielles, cette répétition vise un meilleur contrôle des temps d'intervention alloués dans le cadre du programme général des journées de l'Atelier. Une telle précaution aurait permis d'éviter le dépassement de 30 minutes constaté sur l'intervention du représentant de la Direction de la Planification.

- **Location des Facilités du Site**

Le Cabinet MGP-Afrique a dû recourir à l'intermédiation de l'USAID pour tenir comme prévu les travaux au Méridien-Président. Le jeudi 24, un fax de la Direction de l'hôtel, intimait à MGP-Afrique l'ordre de faire un dépôt de 70% du coût prévisionnel de location de ses installations et facilités. Cette injonction faisait fi des résultats de la réunion pourtant tenue la veille entre un représentant de l'USAID, MGP-Afrique et la Direction commerciale de cet Etablissement. MGP-Afrique a interprété cette attitude comme une mauvaise volonté de collaborer, ce qui pouvait grandement gêner l'ajustement mutuel et la connivence nécessaires pour réussir l'organisation matérielle d'une manifestation de cette envergure. A l'avenir, il serait bon que l'USAID qui avait porté son choix sur ce site exige une attitude plus positive à l'égard du contractant.

En conséquence, malgré l'intervention de l'USAID, MGP-Afrique a dû se charger de la location à ses dépens de toute la logistique d'appoint : Info-focus, Rétroprojecteur, Ecran de projection, magnétoscope.

DEROULEMENT DE L'ATELIER

- **Accueil et mise en place des invités d'honneur**

MGP aurait souhaité être mis en contact avec les services du protocole de son Excellence M. L'Ambassadeur des Etats-Unis au Sénégal et du Ministre du Budget à l'effet de mieux agencer la mise en place (heure d'arrivée des personnalités) et la collecte des allocutions qui allaient être prononcées. Fort heureusement, ces aspects ont été finalement bien maîtrisés, ce qui a permis de démarrer l'Atelier au moment prévu.



- **Médiatisation de l'Événement**

L'Atelier s'est déroulé dans un climat de forte médiatisation que ni le commanditaire, ni le contractant ne maîtrisaient vraiment. Pour mieux contrôler cet aspect médiatique, MGP estime que la tenue de points de presse dont l'un avant le début des travaux de l'Atelier (dans les locaux de l'USAID par exemple) et l'autre à la fin sur le site auraient permis de lever beaucoup d'équivoque, notamment auprès du grand public qui dût se contenter des articles de presse pour apprécier les termes de référence et résultats de l'Atelier.

Pour MGP-Afrique, compte tenu des interprétations très diverses nourries à partir de la lecture des documents préparatoires envoyés aux participants (dont certains organes de presse), il convenait de procéder à une gestion plus délibérée des aspects médiatiques de l'Atelier.

- **Présentations des interventions**

Les participants ont eu droit, lors de la première session de l'Atelier, à des exposés sur divers thèmes en rapport avec la question centrale de l'Atelier : la formulation d'une stratégie d'intervention de l'USAID sur la période 1998-2006. Bien que remarquables dans leur contenu, ces exposés ont été d'une qualité inégale quant à leur présentation. MGP-Afrique estime que pour tirer le meilleur parti de tels inputs de réflexion, il convient d'en harmoniser la communication tant du point de vue du format et des supports utilisés que de celui de leur durée. L'implication du contractant à la préparation de cet aspect aurait permis d'étendre l'expérience et l'expertise du Cabinet dans ce domaine : harmonisation des supports de présentation, extraits et synthèses à distribuer aux participants.

SUITE DES TRAVAUX de l'ATELIER

Le Cabinet MGP suggère que le déroulement des prochaines étapes prévues commence dès à présent avec la rédaction des termes de référence des prochaines rencontres (focus groupes), la mise au point des listes de participants échantillonnés à partir de la base de participation de l'Atelier précédent et, enfin l'implication le plus tôt possible de la firme contractante pour l'organisation de ces ateliers.



ANNEXES



RAPPORTS DES GROUPES (commissions)



GROUPE 1

RAPPORT COMMISSION 1

Quand nous étions jeunes, on nous disait il y a de cela 25 ans, 30 ans que l'an 2000 serait l'année de la prospérité, l'opulence et le développement économique du Sénégal.

A 3 ans de ce fameux an 2000, l'USAID nous appelle ici et nous demande de dire quel est notre priorité ? Car les bailleurs ne peuvent pas tout financer.

Or pour nous tout est prioritaire. Dans notre groupe, il y avait des économistes, des journalistes, des sociologues, des géographes, des élus locaux, des fonctionnaires du service public, des membres de l'USAID des représentants du Conseil National de la jeunesse, des femmes, des jeunes, des vieux, des opérateurs économiques ...etc. Donc, pour chacun d'entre nous, son domaine de compétence est prioritaire.

C'est pourquoi, pour commencer, nous avons rappelé la définition de ce qu'est un objectif stratégique telle que décrite dans les termes de référence. Ensuite s'en est suivi un brainstorming qui a abouti à l'élaboration de 14 axes de réflexions que nous avons appelé propositions d'OS.

Ces propositions tournaient autour de thèmes divers :

- l'environnement ;
- la promotion féminine ;
- l'accès au crédit ;
- l'emploi des jeunes ;
- la maîtrise de l'eau ;
- la santé en général ;
- la décentralisation ;
- le développement effectif des collectivités locales ;
- la promotion de la micro entreprise ;
- la formation des élus locaux ;
- la prise en charge des femmes en zone urbaine etc.

Des discussions aidant, on s'est rapproché de plus en plus des critères de l'AID tout en restant dans le vague éventail du 9e Plan du gouvernement sénégalais. Les participants ont même pensé qu'aujourd'hui ce qu'il faut financer au Sénégal, c'est la Culture, car la musique marche et le théâtre aussi. Mais étant donné que l'AID ne finance pas principalement la musique... éliminée cette idée! Pour montrer en fait que nous avons agi par élimination ce qui nous a permis de ramener les axes de réflexions autour de 3 grands thèmes au moment de la pause repas de midi.



A la reprise, les discussions sont allées nettement plus vite. On parlait de la maîtrise de l'eau, de la bonne gestion des ressources naturelles et du développement de la micro entreprise au sein des collectivités locales.

Avec le tour de table plusieurs fois renouvelé, tous ont participé. Les jeunes ont particulièrement insisté pour être pris en compte et ne pas être dilués dans la grande masse du vocable population.

Les femmes aussi ont voulu une prise en charge du volet genre. Pas question de ne pas souligner la spécificité femmes notamment dans les problèmes économiques comme l'accès au crédit où on demande souvent des garanties.

Mais au fil du temps, certains ont lâché du lest. Le groupe s'est retrouvé autour de 2 grands OS.

L'un : Maîtriser l'eau pour l'amélioration du bien-être des populations et une meilleure gestion des ressources naturelles.

Dans cet OS se retrouvent les agriculteurs, les membres d'ONG pour le bien être familial et les adeptes de la protection de la nature et de la sauvegarde de l'Environnement.

Le 2ème OS est : Promouvoir la micro entreprise au niveau des collectivités locales.

Dans cet OS tous ceux qui sont pour l'Economie, tous ceux qui sont pour l'effectivité de la décentralisation et tous ceux qui sont pour la création d'emploi.

Et le travail était présenté ainsi :

OS 1 :

Maîtriser l'eau pour le bien être des populations et une meilleure gestion des ressources naturelles :

- R1 : Facilitation de l'accès à l'eau ;
- R2 : Promotion de l'assainissement, l'individuel en monde rural ;
- R3 : Maintenance des équipements ;
- R4 : Promotion de petite et moyenne entreprise pour l'entretien et l'assainissement.

OS 2 :

Promouvoir la micro entreprise au niveau des collectivités locales :

- R1 : Accès au crédit particulièrement pour femmes et jeunes ,
- R2 : Création d'entreprise ;
- R3 : Renforcement des capacités et développement de l'esprit d'entreprise (fonction).

A 18h, le groupe s'est quitté sur ces 2 propositions.



Pour la seconde cependant, le groupe avait établi les facteurs limitants et les opportunités favorables. C'est pourquoi en réunion des facilitateurs, AID, Présidents de commission et rapporteurs, il nous a été demandé de respecter les règles du jeu et de ne présenter qu'un seul OS comme le veut les termes de référence, notre choix s'est porté sur le 2ème OS qui est d'une part celui qu'on avait le mieux travaillé et le plus fini en groupe et d'autre part nous avons pensé que comme cet OS se développera au niveau des collectivités locales, si la richesse et l'emploi sont créés à ce niveau, la maîtrise de l'eau sera effective, l'assainissement et la gestion des ressources naturelles aussi.

Voilà ce qui explique notre choix final présenté comme suit :

OS groupe 1 :

Promouvoir la micro entreprise au niveau des collectivités locales

- R1 : Accès au crédit particulièrement pour les jeunes et les femmes ;
- R2 : Création d'entreprise ;
- R3 : Amélioration des capacités et développement de l'esprit d'entreprise (formation)

CONTRAINTEs

- Absence de cadre juridique et administratif incitatif ;
- Raréfaction et indisponibilité des Ressources financières ;
- Manque de formation adéquate.

OPPORTUNITES FAVORABLES

- Volonté politique affichée (cf. 9e plan) ;
- Coopération multilatérale effective ;
- Emergence de caisses communautaires ;
- Forte demande des populations.



GROUPE 2

RAPPORT DU GROUPE 2

Les travaux du groupe 2 se sont déroulés de 9h 30 à 17h 15 selon un processus en six étapes :

- Rappel de l'objectif de la journée ;
- Identification d'idées d'objectifs stratégiques (OS) ;
- Synthèses des idées d'OS en catégories ;
- Choix d'une idée d'OS et reformulation ;
- Identification de quelques résultats intermédiaires principaux RIP et activités ;
- Identification de quelques contraintes et opportunités.

ETAPE 1 : RAPPEL DE L'OBJECTIF DE LA JOURNEE

Proposer un objectif stratégique en tenant compte des 5 domaines d'intervention de l'USAID et des 10 axes d'orientation stratégique du 9^o plan du Sénégal.

A la suite de ce rappel le groupe a procédé à l'élection d'un président de séance et d'un rapporteur :

- **Président** : Mme Sarr Oumou
- **Rapporteur** : Mr. Badara Sèye

Après un brain-storming le groupe a identifié onze (11) axes d'orientation stratégique (idées d'OS) qui, après discussion et échanges ont été ramenés à quatre (4).

ETAPE 2 : LES ONZE IDEES D'OS IDENTIFIEES

1. Mobiliser les jeunes vers le développement économique et social (exode, financement de GIE) ;
2. Femmes et développement ;
3. Environnement : problèmes de salinité des terres ;
4. Renforcement des capacités des femmes, éradication de la pauvreté, promouvoir le secteur informel à travers l'intervention d'ONG crédibles ;
5. Appui aux groupes vulnérables ;
6. Développement de la micro-entreprise ;
7. Développement de l'entrepreneuriat et de la PME/PMI Sénégalaise ;
8. Valorisation des ressources humaines ;
9. Education et formation des femmes et des jeunes ;
10. Valorisation des ressources humaines et prise en compte de la régionalisation ;
11. Développement des ressources naturelles (amélioration du cadre de vie des populations par le développement et une saine gestion des ressources naturelles).



ETAPE 3 : SYNTHESE EN QUATRE IDEES D'OS

1. Maîtrise de la taille de la famille ;
2. Adéquation, éducation, formation, emploi ;
3. Développement de l'entrepreneuriat et de la PME/PMI Sénégalaise ;
4. Augmenter la productivité rurale par une meilleure gestion des ressources naturelles.

Le facilitateur a par la suite rappelé les critères d'un OS pour permettre au groupe de procéder au choix d'un seul OS.

ETAPE 4 : REFORMULATION DE L'OS

Développer l'entrepreneuriat par la promotion de la PME/PMI et la micro entreprise.

ETAPE 5 : IDENTIFICATION DE QUELQUES RIP ET ACTIVITES

RIP 1 : RESSOURCES FINANCIERES ACCRUES

Activités : * mobilisation épargne locale ;
* négociation de fonds spéciaux.

RIP 2 : - ACCES AU CREDIT FACILITE

Activité : * décentralisation du financement ;
* mise en place de fonds de garantie

RIP 3 : - CAPACITES DES BENEFICIAIRES RENFORCEES

Activités : * formation en entrepreneuriat et gestion ;
* organisation des bénéficiaires ;
* assistance et conseil (technique et gestion) ;
* perfectionnement de l'expertise locale (échanges)

RIP 4 - TECHNOLOGIE APPROPRIEE UTILISEE

Activités : * valorisation des résultats de la recherche ;
* utilisation technologie traditionnelle ;
* transfert de technologie.

RIP 5 - CADRE INSTITUTIONNEL AMELIORE

Activités : * mise en place de mesures incitatives ;
* appui aux organisations professionnelles décentralisées ;
* système de suivi évaluation fonctionnel



ETAPE 6 : IDENTIFICATION DES CONTRAINTES ET OPPORTUNITES

Contraintes :

- * insuffisance de fonds propres ;
- * enclavement de certaines zones géographiques ;
- * manque de garantie des demandeurs de crédits ;
- * débouchés insuffisants pour la commercialisation.

Opportunités :

- * libéralisation/privatisation ;
- * décentralisation ;
- * qualité des ressources humaines.

APPRECIATION

Le processus a été bien suivi grâce à la recherche de consensus qui a permis d'argumenter pour justifier le choix d'un OS par le groupe.
Fin des travaux 17h15mn.



RAPPORT COMMISSION 3

GROUPE 3

A- DEROULEMENT DES TRAVAUX

La deuxième journée de l'atelier sur la formulation d'une nouvelle stratégie d'intervention de l'USAID au Sénégal s'est déroulée dans les 8 commissions chargées d'identifier deux objectifs stratégiques chacune;

La séance de travail du groupe 3 a débuté le matin par le rappel des buts de l'atelier à savoir la définition d'une esquisse et des cibles pour au moins deux (2) objectifs stratégiques (document joint en annexe) par le facilitateur.

Après le rappel de cette consigne fondamentale, sur proposition d'un membre, le Président de séance et le rapporteur ont été désignés par consensus.

Les participants ont insisté sur la nécessité de disposer des termes de référence de l'atelier, ceci en vue d'harmoniser le niveau de compréhension, ce qui a permis par ailleurs de gérer rationnellement le temps imparti à l'exercice.

A.1- Méthode de travail

Au bout d'un quart d'heure de discussion sur la démarche à adopter, le Président de séance a proposé à un membre de l'USAID identifié comme étant un spécialiste en la matière de clarifier l'O.S en s'appuyant sur un exemple (O.S Maîtrise de la taille de la famille).

Suite à cet exposé deux suggestions ont été émises sur les modalités de définition et les étapes de son élaboration :

- soit définir l'OS. à partir des paramètres clés de l'Agence qui sont plutôt de type sectoriel ;
- soit épouser les contours du nouveau paradigme et élaborer l'O.S selon une dynamique axée sur les orientations du IXème plan de développement économique et social et les paramètres fondamentaux de l'USAID pour identifier les principaux problèmes du Sénégal.

Cette deuxième proposition a finalement été retenue et les étapes de son élaboration définies.



Les six (6) résultats intermédiaires identifiés sont :

- appropriation d'une politique consensuelle décentralisée de gestion des ressources naturelles ;
- participation des populations ;
- adaptation des pratiques et des techniques appropriées de GRN ;
- amélioration de l'accès aux bases de données sur les ressources naturelles ;
- développement des ressources générées par la GRN ;
- développement des moyens d'action des populations.

B.2- Contribuer à la maîtrise de la croissance démographique dont les cibles sont les femmes et les jeunes.

Les cinq (5) résultats intermédiaires sont :

- Relèvement du niveau d'éducation et de sensibilisation des femmes et des jeunes ;
- accroissement de l'accès aux programmes de planification familiale ;
- atténuation des pesanteurs socio-culturelles par des programmes adéquats ;
- accroissement des moyens d'action des femmes (équipements, crédits etc.) ;
- mise en place des mécanismes de formation et d'insertion des jeunes et des femmes dans la vie active.

Après la pause, le rapport de synthèse a présenté aux participants les résultats de l'atelier qui ont été amendés et adoptés à 16h45 mn.

N.B : A la demande du Directeur de l'USAID les représentants de la commission (Président, rapporteur et facilitateur) ont choisi un seul O.S. L'O.S retenu (restaurer et gérer de manière durable les ressources naturelles) a été présenté à la plénière du Mercredi 30 Avril 1997 avec la bienveillante compréhension des autres membres du groupe qui ont été tardivement informés.

C- OBSERVATIONS

C.1- Participation

Le taux de présence était élevé, car sur les 27 personnes devant composer le groupe de travail, nous n'avons noté que six (6) absences, soit un taux de présence de 77%.

C.2- Climat de travail

L'atelier a travaillé dans un climat serein et positif et dans le respect strict des consignes méthodologiques contenues dans les termes de référence, le guide du facilitateur et les normes (neuf recommandations + une) préconisées.



C.3- Difficultés rencontrées

Aucune difficulté majeure n'a été notée durant les travaux, ce qui explique au demeurant le respect des délais (les travaux de l'atelier se sont terminés à 16h 45 mn).

Le Facilitateur : El Hadji Birahim FALL

GROUPE 4

I - RAPPORT DU GROUPE 4

La tâche du groupe a consisté tout d'abord à rappeler ce qu'est un OS puis à faire un brainstorming sur les OS possibles tout en veillant à ce que le futur OS proposé par le groupe respecte les 5 buts de l'USAID et les 10 orientations stratégiques du 9eme plan.

Nous avons fait un tour de table de manière à ce que chaque intervenant définisse un OS. Les idées retenues étaient les suivantes :

- lutter contre la pauvreté ;
- faire émerger une hiérarchie urbaine ;
- parfaire l'éducation des jeunes et des femmes ;
- contribuer à l'augmentation des revenus du secteur privé en développant des initiatives communautaires ;
- mettre en oeuvre une politique d'emploi pour diminuer le chômage ;
- accroître l'implication du secteur privé et des ONG ;
- améliorer la gestion des ressources naturelles ;
- renforcer la décentralisation régionale ;
- accroître la production par la base ;
- maîtriser la démographie ;
- assurer une bonne autogestion des ressources de l'environnement.

Après cet exercice nous avons synthétisé les idées émises par le groupe autour de 2 termes clé.

ENVIRONNEMENT/DEMOGRAPHIE

Ce qui nous a permis de savoir que le futur OS devait nécessairement prendre en compte ces 2 éléments.

Après cela 2 intervenants ont émis une idée selon laquelle il fallait inclure le développement économique et social.

Après l'éclairage du directeur de l'USAID qui trouvait que cette idée était trop globale ; nous avons proposé deux OS.

- 1°/ Améliorer l'accès aux services sociaux de base pour les populations locales ;



2°/ Accroître les revenus des populations par l'amélioration de la gestion des ressources naturelles et la promotion de la micro entreprise.

Après discussion, le groupe a fusionné les deux OS en un seul intitulé :

Appuyer les organisations de base des régions dans la gestion et le financement d'initiatives privées en vue d'accroître leurs revenus.

Et quatre résultats intermédiaires principaux ont été identifiés :

- 1°/ Appui institutionnel aux organisations de base ;
- 2°/ Aide à la vulgarisation du cadre juridique et réglementaire ;
- 3°/ Développer les équipements collectifs ;
- 4°/ Faciliter l'accès au crédit.

*** Les contraintes identifiées pouvant affecter la réalisation de l'OS proposé:**

- la rigidité du cadre réglementaire et juridique ;
- la rigidité du secteur bancaire ;
- le non accès à l'information ;
- certaines organisations de base sont politisées ;
- faible taux d'alphabétisation des communautés de base ;

*** Les opportunités pouvant faciliter la réalisation de l'OS :**

- l'essor des organisations de base ;
- plus de démocratie au sein des organisations de base ;
- l'enthousiasme et l'engouement des populations ;
- la bonne capacité des populations à identifier les principales contraintes qui entraînent le développement de leur terroir.

II - SYNTHÈSE ET RESULTAT, CHEMINEMENT POUR L'ADOPTION D'UN OS

ETAPE 1 :

Après avoir rappelé ce qu'est un OS, suivi du brainstorming sur les OS possibles en accord avec les objectifs du 9eme plan et les 5 buts de l'USAID , 11 propositions ont été émises :

- 1°/ lutter contre la pauvreté ;
- 2°/ faire émerger une hiérarchie urbaine ;
- 3°/ parfaire l'éducation des jeunes et des femmes ;
- 4°/ contribuer à l'augmentation des revenus du secteur privé en développant des initiatives communautaires ;



- 5°/ mettre en oeuvre une politique d'emploi pour diminuer le chômage ;
- 6°/ accroître l'implication du secteur privé et des ONG ;
- 7°/ améliorer la gestion des ressources naturelles ;
- 8°/ renforcer la décentralisation régionale ;
- 9°/ accroître la production par la base ;
- 10°/ maîtriser la démographie ;
- 11°/ assurer une bonne autogestion des ressources naturelles.

ETAPE 2 :

Regroupement des idées retenues en 2 termes clé.

ENVIRONNEMENT et DEMOGRAPHIE

Puis proposition de deux OS :

- 1°/ **Améliorer l'accès aux services sociaux de base pour les populations locales ;**
- 2°/ **Accroître les revenus des populations par l'amélioration de la gestion des ressources naturelles et la promotion de la micro entreprise.**

ETAPE 3 :

Après discussion, le groupe a fusionné les deux OS en un seul intitulé :

Appuyer les organisations de base des régions dans la gestion et le financement d'initiatives privées en vue accroître leurs revenus.

Et 4 résultats intermédiaires principaux ont été identifiés :

- 1°/ appui institutionnel aux organisations de base ;
- 2°/ aider à la vulgarisation du cadre juridique et réglementaire ;
- 3°/ développer les équipements collectifs ;
- 4°/ faciliter l'accès au crédit.



GROUPE 5

RAPPORT DU GROUPE 5

I- ETAPES D'ELABORATION D'UN OBJECTIF STRATEGIQUE

Il convient tout d'abord de souligner un certain nombre de faits caractérisant le groupe de travail :

- le taux de présence était élevé sur les 28 participants initialement prévus vingt étaient présents.
- L'hétérogénéité du profil des participants était effective de même qu'il y avait une bonne représentativité du genre par une présence des femmes.

Il va s'en dire que ces facteurs ont contribué d'une part, à élever le niveau des débats et d'autre part, à créer une ambiance de travail positive.

I- RAPPEL DES CRITERES DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE

1. Répond-il aux aspirations et à la vision des cibles principales ?
2. L'O.S est-il réalisable dans le délais prévu ?
3. Y a-t-il une grande pérennité ? continuité après l'assistance ;
4. Est-il généralisable transférable ;
5. Apporte-t-il une différence significative ?
6. Sa mise en oeuvre est-elle contrôlable, ou ses résultats sont-ils contrôlables ?
7. Puis le groupe procède à une identification des axes d'intervention définies par l'USAID.

II- LES AXES D'INTERVENTION

II.1- USAID

1. Population / Santé ;
2. Environnement ;
3. Démocratie / Gouvernance ;
4. Croissance économique / Développement des Ressources Humaines ;
5. Assistance humaine.

II.2- AXES PROPOSES PAR LE GROUPE

6. Micro entreprise ;
7. Partenariat ;
8. Femmes et jeunes ;
9. Communication (internet) ;
10. Urbanisation ;
11. Régionalisation

Le groupe a jugé utile de partir de ces 3 axes de réflexion que sont :

- Enquêtes client et études de l'USAID ;
- Plan d'orientation stratégique du Sénégal ;
- Domaines d'intervention de l'USAID et ceux cités par le groupe.

Pour définir l'objectif stratégique (O.S).

III- LE BRAINSTORMING AUTOUR DE L'O.S A ABOUTI AUX PROPOSITION SUIVANTES

- lutte contre la pauvreté ;
- femmes et jeunes ;
- développement des Ressources Humaines ;
- économie : Gestion rationnelle des ressources naturelles ;
- développement équilibré des établissements humains et une gestion participative de ces derniers ;
- promotion de la bonne gouvernance ;
- pauvreté et emploi ;
- lutte contre l'exode rural ;
- développer l'entrepreneuriat privé.

A la suite de ce Brainstorming le groupe a ciblé les femmes et les jeunes. Compte tenu des priorités du gouvernement du Sénégal, des intérêts gérables de l'USAID, des enquêtes client et études commandités par l'USAID. Ainsi un objectif de stratégie « Améliorer les conditions de vie des femmes et des jeunes » a été proposé.

Suite aux remarques de Mme le Directeur Anne WILLIAMS qui a trouvé la proposition trop vaste, (un but plutôt qu'un objectif stratégique) le groupe a toujours retenu comme cible les femmes et les jeunes mais a réduit le thème pour aboutir au choix de l'objectif stratégique suivant :

« Accroître les activités génératrices de revenu et d'emplois des femmes et des jeunes ».



IV- RESULTATS INTERMEDIAIRES CLES

Quatre (04) résultants intermédiaires :

1. Favoriser une formulation adéquate ;
2. Faciliter l'accès au crédit ;
3. Améliorer le cadre institutionnel ;
4. Améliorer les conditions de commercialisation.

V- FACTEURS POUVANT INFLUER NEGATIVEMENT SUR LA REALISATION DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE

- Cadre institutionnel ;
- Non disponibilité des FONDS ;
- Pesanteurs socioculturelles.

VI- FACTEURS POUVANT FAVORISER LA REALISATION DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE

- Existence de structures organisées (GIE, ASC, GPF, Association communautaire de base, tontine) ;
- Développement des mutuelles et caisses de crédit ;
- Emergence de la culture de l'entrepreneuriat privé.



GROUPE 6 :

RAPPORT DE TRAVAIL DU GROUPE 6

I- PARTICIPATION

Douze membres du groupe ont participé aux travaux de la commission. (voir liste de présence).

Les règles et principes pour la détermination d'un objectif stratégique ont été rappelés par le facilitateur. Le groupe s'est organisé en désignant :

Mr. Malick DIOP, Président ;
Mme Fatimata SY, Rapporteur.

II- RESULTATS DU BRAINSTORMING

Le Brainstorming a permis de dresser une liste de trente six (36) objectifs stratégiques :

1. L'égalité entre hommes et femmes devient une réalité ;
2. Taux de chômage des jeunes réduit du 1/3 dans huit (08) ans ;
3. Promouvoir l'intégration socio-économique des jeunes ;
4. Investissement privé direct du secteur privé américain : 10 entreprises au Sénégal ;
5. Leadership du Sénégal dans la sous-région ;
6. Les régions du Sénégal deviennent des modèles de bonne gouvernance ;
7. Le Sénégal arrive à une libéralisation économique politique et sociale ;
8. Agriculture durable et performante ;
9. La séroprévalence HIV reste à 1 % de la population ;
10. Multiplier dans les 10 ans les investissements structurants ;
11. Faire des collectivités locales des pôles de développement ;
12. Faire disparaître le clientélisme et les monopoles ;
13. L'économie sénégalaise connaît des taux de croissance qui permettent de doubler le revenu par tête de la population ;
14. Sénégal branché sur Internet ;
15. Permettre la création de PME/PMI performantes ;
16. Réduire la pauvreté ;
17. Réveiller le civisme chez les Sénégalais ;
18. Tous les enfants sont scolarisés ;
19. Améliorer les conditions de vie des populations ;
20. Avoir des paysans riches ;
21. Assurer le plein-emploi d'ici 25 ans ;
22. Accès aux soins de santé pour tous ;
23. Éliminer l'aide publique au développement ;
24. Remplacer l'aide par les échanges et les investissements dans les 8 ans ;



25. Développer les ressources humaines ;
26. Sénégal sans riz importé ;
27. Sénégal mange ce qu'il produit ;
28. Sénégal où la pression fiscale ne décourage pas les initiatives privées ;
29. L'administration sénégalaise se modernise et se met au service des citoyens ;
30. améliorer l'état des routes ;
31. Tous les citoyens sont des citoyens exerçant pleinement leurs droits ;
32. Les politiciens jouent un second rôle ;
33. Inverser les flux migratoires internes ;
34. Développer la conscience nationale ;
35. Tout le monde est discipliné ;
36. La corruption des sphères de l'Etat réprimée et découragée.

III- RAPPROCHEMENT DES STRATEGIES

Les différentes propositions des stratégies ont été classées en trois groupes :

- politiques ;
- économiques ;
- sociales.

Ceci a permis de poursuivre les discussions pour arriver à trois propositions stratégiques .

- 1) assurer le plein emploi dans 25 ans ;
- 2) lutter contre la pauvreté ;
- 3) faire des régions des pôles de développement.

Après une longue période de discussions, les deux stratégies suivantes ont été retenues :

- accès accru à l'emploi ;
- le renforcement des capacités d'intervention des acteurs à la base.

Pour chacune d'elles des résultats intermédiaires ont été précisés.

IV- OBJECTIF STRATEGIQUE CHOISI

Le groupe a retenu l'objectif stratégique intitulé « ACCES ACCRU A L'EMPLOI » avec les résultats intermédiaires :

- investissements structurants réalisés ;
- des entreprises sont créées, développées, réhabilitées ;
- les capacités financières et de gestion des entreprises sont accrues.



V- OBSERVATIONS

La commission n'a pas eu le temps de procéder à l'identification des contraintes et des opportunités.

GROUPE 7

I- ENCADREMENT DU GROUPE

II- PARTICIPATION

Sur les 27 personnes inscrites à ce groupe, 11 ont effectivement participé et travaillé, soient 11 invités absents.

Les femmes ont été bien représentées ainsi que le secteur privé.

III- DEROULEMENT DES TRAVAUX

Les travaux ont débuté par une introduction du facilitateur qui a rappelé :

- l'objectif du travail ;
- la définition d'un objectif stratégique (OS) en soulignant qu'un OS doit :
 - * être acceptable par l'USAID par rapport à ses moyens et objectifs ;
 - * tenir compte des besoins du client ;
 - * tenir compte des orientations du 9ème plan de développement économique et social du Sénégal.

31- Démarche du groupe

- identification de plusieurs OS, au nombre de 47 ;
- analyse de ces OS qui a abouti à un regroupement en quatre domaines :

- * de la bonne gouvernance ;
- * de l'Economie ;
- * de l'Environnement
- * du Social.



32- Résultats

En définitive le groupe a proposé un objectif stratégique qui se rapporte à la bonne gouvernance dont l'énoncé est **la décentralisation effective**

L'USAID contribuera à rendre effective la décentralisation entreprise par l'Etat Sénégalais afin que les populations locales puissent se prendre progressivement en charge.

Les résultats ou RIP intermédiaires sont développés ci-dessus :

321- Renforcement de la participation des populations

- Formation ;
- Information ;
- Appui aux ONG, groupement, GIE etc. ;
- Améliorer la qualité des services sociaux ;
- Promouvoir des activités génératrices de revenus pour améliorer les conditions de vie des populations ;
- Renforcer les médias.

322- Amélioration de la gestion des ressources naturelles financières, matérielles et humaines

- Appui à la planification ;
- Formation ;
- Promotion du secteur privé ;
- Faciliter l'accès aux crédits ;
- Faciliter l'accès à la propriété foncière.

323- Promouvoir l'émergence de leaders compétents

- Formation ;
- Renforcement des contres pouvoirs ;
- Lutte contre la corruption ;
- Echange, voyage d'Etude.

324- Renforcer l'administration pour la rendre plus efficace, efficiente et moderne

- Appui institutionnel ;
- Formation ;
- Echange voyage d'Etude.



IV- OPPORTUNITES ET CONTRAINTES

Elles n'ont pas été identifiées faute de temps.

V- CONCLUSION

Les travaux du groupe se sont déroulés en application rigoureuse des termes de référence dans une atmosphère très détendue où chaque participant a contribué activement à l'identification des OS possibles et à la sélection de l'OS proposé.



GROUPE 8

RAPPORT DE GROUPE DE TRAVAIL

Processus pour la définition d'un Objectif Stratégique

Lecture par le facilitateur des neuf (9) points de la démarche de définition d'objectifs stratégiques.

Définition d'un ordre de définition d'objectifs stratégiques :

Cadre national d'orientation pour le développement tracé par :

plan d'orientation (9^e plan)
programme triennal d'Investissement et d'Action Publique
plan d'Aménagement du territoire
schémas régionaux d'aménagement
projets nationaux (vallées fossiles)

Domaines prioritaires d'intervention de l'USAID

problème de population
bonne gouvernance
environnement
croissance économique
assistance humanitaire

Règle :

Objectif à proposer doit concilier des intérêts du cadrage national aux préoccupations de l'USAID

Domaine Prioritaire pour réaliser cette convergence

Le groupe a travaillé avec le souci de mise en convergence des intérêts de l'AID et ceux du Sénégal. A cet effet le groupe a retenu :

Quatre domaines spécifiques

- santé / population ;
- démocratie et gouvernance ;
- croissance économique ;
- environnement.



et quatre domaines transversaux

- développement des ressources humaines ;
- développement des capacités d'intervention des collectivités locales ;
- lutte contre la malnutrition ;
- amélioration des systèmes de production

Pour chaque domaine le groupe a défini des objectifs stratégiques des quels quatre ont été retenus après de longues discussions.

01 – renforcement des collectivités locales

02 – bonne gouvernance

03 – sécurité alimentaire

04 – services et échanges développés

ramenés à deux objectifs

01 – décentralisation réussie

02 – développement des services et échanges

Choix de l'Objectif Stratégique

Après de longues discussions le groupe a fort recours à la procédure pour l'objectif final à proposer.

L'objectif stratégique ainsi retenu est (par 11 VS7)

Décentralisation Réussie

Définition d'objectifs intermédiaires

OS – Décentralisation Réussie

01 – compétences effectivement transférées

02 – compétences effectivement assumées

03 – capacités techniques et financières des petites et moyennes entreprises renforcées

04 – capacités technique de gestion des élus locaux renforcées

05 – organisation judiciaire adaptée à l'évolution des collectivités locales



GROUPE A ET B

ESQUISSE D'UN NOUVEAU PARTENARIAT ENTRE LES USA ET LE SENEGAL DANS LE PERSPECTIVE D'UN CHANGEMENT DE LA FORME D'ASSISTANCE AMERICAINE AU SENEGAL POUR LE MOYEN ET LONG TERME

Les membres inscrits dans les groupes A et B ne se sont pas tous présentés. Sur 43 membres attendus seuls 17 ont suivi les travaux.

Dans un souci d'efficacité les organisateurs, en accord avec les deux facilitateurs désignés, ont regroupé les deux commission.

La nouvelle entité dénommée Groupe AB a, sur proposition de Monsieur Diouf facilitateur, élu le bureau de séance suivant :

La lecture des termes de références a permis aux membres d'échanger sur le mandat de la commission, le contenu et les objectifs à atteindre au terme de notre rencontre.

Contraintes et limites de la commission

Certains participants ont estimé que la présence du GOS et de l'USAID étaient nécessaires à ce niveau de la concertation pour qu'ils n'aient pas le sentiment de travailler pour rien car pour être valables les propositions du groupe devront recevoir la sanction des deux parties concernées.

Le débat qui a suivi, a conduit les participants à s'entendre sur la nécessité pour chaque membre de n'interpeller ni le Gouvernement ni l'USAID puisque ces assises regroupent des invités *intuiti personae*, c'est à dire à titre personnel.

Autres contraintes signalées.

Aux USA, il y a un débat sur l'assistance au développement que nous ne pouvons pas trancher. Au Sénégal, il y a un débat sur la bonne gouvernance que nous ne pouvons pas trancher.

L'absence de représentants de certaines couches de la population a été déplorée.

CONTRAINTES DE LA MISSION USAID

Les participants ont tenu à évoquer dans leur analyse les contraintes qui pèsent sur l'USAID. De fortes pressions s'exercent pour la suppression de l'assistance au développement. L'Agence, en tant qu'institution, est menacée. Déjà un certain nombre de représentations en Afrique sont fermées.



La fermeture de l'Agence de Dakar, dans le moyen terme, est quasi certaine. L'USAID souhaite anticiper sur les formes de coopération à instaurer pour faire face à ce vide que ne manquera pas de créer la fin de l'intervention de l'USAID ? car le Sénégal est un partenaire précieux du Gouvernement des Etats Unis.

Il est du devoir des USA de continuer à soutenir les pays en développement à l'image du plan MARSCHALL dont nombre de pays européens ont bénéficié au lendemain de la seconde guerre mondiale.

LES PRIORITES DES FUTURES FORMES DE PARTENARIAT

Le partenariat devrait être renforcé dans les domaines de :

- L'Environnement ;
- La Santé ;
- La Bonne gouvernance ;
- L'Education (priorité du GOS) ;
- L'Assistance humanitaire ;

et s'ouvrir à d'autres domaines jusqu'ici peu ou pas explorés par exemple : Universités sénégalaises/Universités Américaines, domaines culturels et sportifs, institutions etc..

Sur la base des éléments ci dessus le groupe a réfléchi sur les moyens de mettre en place d'autres modalités de collaboration qui devraient prendre en compte les éléments suivants :

- Nécessité de faire évoluer la collaboration vers d'autres formes permettant au Sénégal de se passer de l'assistance au développement ;
- Nécessité de développer une forme de partenariat mutuellement bénéfique ;
- Nécessité d'élargir la base de la concertation aux bénéficiaires notamment les populations rurales afin que les dysfonctionnement constatés ne se répètent pas. En effet l'offre a jusqu'ici déterminé la demande.

Quelles que soient la ou les formes de partenariat retenues il conviendra de réfléchir sur les voies et moyens les plus appropriés de faire parvenir les ressources aux bénéficiaires ou à leurs institutions démocratiquement élues.

Quelle alternative à l'assistance ?

A la suite d'un large débat fait d'échanges fructueux, dans le respect des principes édictés par les organisateurs de cette concertation la commission a retenu la proposition de créer une Fondation sénégaléo-américaine.



Après avoir examiné les types de fondation connus à savoir :

- Fondation de type thématique ;
- Fondation de type relationnel ;
- Fondation de type fonctionnel.

A la lumière des développements contenus dans la documentation de base de l'atelier et des expériences vécues par certaines personnes ressources; les membres de la commission, après avoir analysé les avantages et inconvénients des deux premiers types à savoir la fondation de type thématique et la fondation de type relationnel, vous proposent l'adoption d'une Fondation capable d'attirer aussi bien des fonds publics que des fonds privés destinés aux domaines prioritaires de concentration. C'est la raison pour laquelle ils estiment que la Fondation de type Fonctionnel répondrait mieux aux critères retenus. Toute fois la création de cette Fondation n'exclut pas la création de Fondation de type thématique et/ ou de type relationnel.

Les commissaires pensent que le Sénégal signataire de plusieurs traités et conventions à caractère sous-régional devrait encourager la création d'une Fondation à vocation sous-régionale pour la prise en compte des problèmes d'intégration régionale ou sous-régionale.

Comment développer cette fondation ?

Ils invitent les promoteurs de la future Fondation à :

1. mener des études auprès d'autres Fondations qui ont acquis droit de cité afin de s'inspirer de leurs mécanismes de gestion et fonctionnement. (Fondation FORD, Fondation ROCKFELLER, etc.)
2. permettre aux populations bénéficiaires ou à leurs mandants d'accéder aux ressources allouées sans intermédiaire afin d'éviter la bureaucratie paralysante par la mise en place de mécanismes inédits garantissant la transparence dans l'allocation des ressources financières.
3. se passer des services de ceux que d'aucuns appellent « les courtiers du développement qui ont trop tendance à se servir et non pas servir.

MANAGEMENT DE LA FONDATION

Les fondations envisagées seront de droit sénégalais.

Un conseil d'Administration présidera aux destinées de chacune d'elles. Sa composition sera ouverte à tous les partenaires impliqués notamment les deux Etats, les Secteurs privés et les Institutions locales.



**GROUPES POUR LA FORMULATION
DES FORMES DES MODALITES ET
DES MECANISMES DE PARTENARIAT
AVEC LE SENEGAL ET LES ETATS UNIS D'AMERIQUE**

TERMES DE REFERENCES



INTRODUCTION

L'USAID a entrepris un effort pour modifier son approche d'élaboration des programmes d'Assistance, afin de mieux répondre aux besoins de ses clients et harmoniser les intérêts prioritaires des USA et ceux essentiels du Sénégal.

Cette démarche nouvelle se veut conforme aux principes de partenariat et de participation.

Les différentes étapes et les concertations ont conduit aux conclusions suivantes :

- les financements pour l'assistance au développement s'amointrissent ;
- il y a aux Etats-Unis de fortes pressions contre l'assistance au développement et contre l'USAID en tant qu'institution ; pressions qui aboutiront à des changements certains ;
- l'USAID est en train de pousser toutes les missions bilatérales à réfléchir aux limites de leur implication directe dans les pays ;
- les liens entre les Etats-Unis et le Sénégal dans les secteurs suivants sont en train d'augmenter :
 - * secteur privé ;
 - * éducatif ;
 - * institutionnel.
- les incertitudes pesant sur les budgets annuels et liées aux ingérences du Congrès, rendent le développement durable très difficile ;
- le Sénégal est un précieux partenaire pour les Etats-Unis pour les raisons suivantes :
 - c'est un pays démocratique stable ;
 - c'est la porte d'entrée de l'Afrique de l'Ouest.



TACHE DE VOTRE GROUPE

Sur la base des éléments ci-dessus d'une part, et d'autre part des idées ressorties des travaux dont les synthèses vous ont été présentées hier, et enfin en tenant compte des priorités du Sénégal et de l'USAID, il est demandé au groupe de fournir une esquisse des formes, et modalités que pourrait /devrait prendre la collaboration entre les USA et le Sénégal :

- portée des futures types/formes de partenariat ?
- relations/modalités de mise en place des différentes formes de partenariat ?
- recommandations pouvant aider au développement à la consolidation des partenariats identifiés ?

Votre réflexion ne doit pas se limiter à une seule situation, mais elle pourrait inclure :

- les institutions du gouvernement américain tels que le Département d'Etat, l'USAID, le Département du Commerce, le Département de l'Agriculture, le Département de l'Energie, etc..
- les relations entre secteurs privés ;
- une fondation sénégal-américaine ;
- des liens institutionnels, notamment entre universités, ONG, etc.

PRESENTATION DU TRAVAIL

La présentation de votre travail doit mettre l'accent sur les aspects suivants :

1. le champ prioritaire des futures formes de partenariat avec les avantages et les contraintes de chaque proposition.
- 2- les institutions essentielles, voire indispensables pour soutenir des partenariats, avec les avantages et leurs contraintes.
- 3- Comment développer ces institutions et/ou formes de partenariat ?



GROUPES

OBJECTIFS STRATEGIQUES

TERMES DE REFERENCES



INTRODUCTION

L'USAID a entrepris un effort pour modifier son approche de définition des programmes d'assistance, pour mieux harmoniser les intérêts américains et ceux des pays d'accueil.

Cette démarche nouvelle se veut conforme aux principes de partenariat et de participation

L'USAID a donc besoin de la coopération pleine et entière de ses partenaires et clients.

Après une série d'exercices qui vous ont été résumés au cours de la première journée, il vous est demandé maintenant de suggérer à l'USAID des **OBJECTIFS STRATEGIQUES**, vous trouverez en annexe :

1- Une définition d'un Objectif Stratégique (O.S) ;

2- Des exemples d'Objectifs Stratégiques.

NOTE : Les deux premières pages de votre document « bleu » vous donnent l'essentiel sur la définition d'un O.S.

Votre tâche est de proposer à l'USAID un objectif stratégique.

TACHE DU GROUPE

Vous êtes dans la situation où il y a suffisamment de moyens (finances, personnel).

A- ELABORATION :

Il vous est demandé d'élaborer un Objectif Stratégique (O.S) pour l'USAID pour la période 1998-2006.

Cet objectif doit s'inscrire dans le cadre des besoins globaux de développement du Sénégal et des intérêts gérables de l'USAID.

Pour le faire, vous devez :

- choisir et faire des priorités, car l'O.S. ne peut pas tout prendre en compte ;
- les priorités devraient être analysées en termes de secteur, région, population ciblée, etc..

Il n'y a aucune contrainte de limitation à votre réflexion quant aux contenus, à l'orientation.



CRITERES D'OBJECTIF STRATEGIQUE

1. Répond-il aux aspirations et à la vision des cibles principales ?
2. L'O.S est-il réalisable dans le délai prévu ?
3. Y a-t-il une garantie de pérennité, de continuité après l'assistance ?
4. Est-il généralisable, transférable ?
5. Apporte t-il une différence significative ?
6. Sa mise en oeuvre est-elle contrôlable, ou ses résultats sont-ils contrôlables ?

COMMENT Y ARRIVER

En utilisant la capacité de tous les membres du groupe, il vous faut ensemble :

1- Sélectionner et développer un O.S

Vous y serez parvenu si vous :

- 1.1. Enoncez en une phrase l'essence de l'O.S ;
- 1.2. Indiquez la cible qui doit être atteinte ;
- 1.3. Identifiez les facteurs-clés nécessaires à l'atteinte de l'objectif stratégique (résultats intermédiaires) ;
- 1.5. Contrôlez systématiquement les critères ci-dessus listés.

Le résultat de votre travail doit être présenté selon le modèle suivant :

- 2.1. Répondre à chacune des 5 questions ci-dessus ;
- 2.2. Identifier les contraintes essentielles à la réalisation de l'O.S ;
- 2.3. Identifier les opportunités/initiatives actuelles favorables à la réalisation de l'O.S.



LISTE DE PRESENCE



COMMISSION 1

PRESIDENT : Amadou Yoro Ndiaye
RAPPORTEUR : Woré Gana Seck
FACILITATEUR : Marième Selly Kane

NOMS ET PRENOMS	FONCTION	TEL
Amadou Yoro Ndiaye	Consultant	25-53-93
Marième S. Kane	Journaliste	25-86-53
Woré Gana Seck	Rodale International Thiès	51-10-28/51-16-70/Fax
As Tako Seck	Responsable Santé/CNJS	22-00-75-23-78-57
Mame Limamou Laye Seck	Direction formation professionnelle /MDCETFP	22-28-65
Anne Nesterzuk	Directeur PVO/NGO Unit...	20-48-84
Mamadou L. Gassama	Economiste/US Embassy	23-42-96 22-31-90 Sall et
El Hadji Issa Sall	1er vice pdt du CR de Fatick	Metissacana.COM
Massaer Gueye	Programme lutte contre le SIDA,USAID	23-58-80
Oumar Ndiaye	MH/MEAVF	25-73-31/25-73-17
El Hadji djiby Mbaye	Agent Sonatel	21-35-01
Mawa Diop	Facilitateur d'Activité/USAID	23-33-07
Mamadou Diarra	USAID Training Specialist	23-14-83/23-66-80
Coumba Gadio	USAID Sociologue/WID Officer	23-66-80
Edouard Rochi	DPS/MEFP	24-92-65
Gray Tappan	Géographe US Geological Survey/EROS..	1-605-594-6114/24-22-80
Momar Anta Mbacké	Medecin, (MSPAS)	

Fait à Dakar le 29/04/97



COMMISSION 2

PRESIDENT : Oumou K. SARR
RAPPORTEUR : Badara SEYE
FACILITATEUR : Mamadou BA

PRENOM & NOM		Institution	Téléphone
Mamadou	BA	MGP-Afrique	25-86-53
Tom	CUSACK	NRBAR/CIB	32-17-88
Mama	DABO	Vice pdt Conseil Rég. Z	21-04-26/22-16-
Amadou Tidiane	DIA	Direction Emploi	21
Moustapha	KAMARA	Directeur Agriculture	22-48-50
Mamadou	MBENGUE	ISADE	21-32-50
Sounka	NDIAYE	USAID	
Alioune	NDIAYE	USAID	23-58-80
Ibra	NDIAYE		23-58-80
Ibra	NDOYE	CNLSIDA	
Bocar	NIANG	Sud Com.	22-15-62
Léopold	NIOUKI	CNJS	22-53-93
Diossy	SANTOS	Direction Planification	23-88-91
Oumou K.	SARR	ONG Collectif des femmes	
Badara	SEYE	RAPID	21-37-45
Fatou	SOW	IFAN	25-00-90
Pierre	TENDING	PROGES Ziguinchor	91-18-20
Aminata	WANE	MFEF	23-69-19



COMMISSION 6

PRESIDENT : El Hadji Malick DIOP
RAPPORTEUR : Fatouma SY
FACILITATEUR : Oumar DIOP

Dakar le 29 Avril 1997

N°	NOM ET PRENOM	ORGANISMES
1	El Hadji Malick DIOP	CNCR
2	Fatima SY	USAID
3	Momar NDAO	ASCOSEN
4	Lamine THIAM	USAID
5	Marie Claire SOW	USAID
6	Mamadou NIASS	USAID
7	Maïmouna KEBE	MJS
8	Djibril NDIAYE	
9	Chimère DIOP	FSP
10	Abdoulaye DIALLO	CNJS
11	Oumar DIOP	Directeur de l'Emploi



COMMISSION 7

PRESIDENT :

RAPPORTEUR :

FACILITATEUR :

Dakar le 29 Avril 1997

PRENOMS ET NOMS	QUALITE	ORGANISME REPRESENTES
1. Alphonse FAYE	Représentant	Winrock International
2. Mamadou Seydou DIALLO	Représente Bakary Kanté	Direction de l'Environ. (CNCR)
3. Adama NDIAYE	Com. FD	PRE-MEN
4. Moussa LY	S/C Pape Mor Sène	MME
5. Moussa BA	DAT	USAID
6. Oumou BA	Représentante	Ministre de la Santé
7. Maty C. SAMB	Coordinnatrice de programmes	Coordnatrice du CF
8. Bousso FALL	Représentante	USAID
9. Christian BARRATT	Représentant	PRIMATURE
10. Alia Diène DRAME	Conseiller	ADFES/Collectif ONG F
11. Fatou NDIAYE	Représentante	USAID
12. Fatou KADER	Participante	USAID
13. ERNES Gibson	Participant	USAID
14. Ousmane SANE	Participant	USAID
15. Bocar oumar SALL	Facilitateur	MGP-Afrique
16. Melly MELCHING	Participante (Présidente atelier)	TOSTAN



COMMISSION 8

Président : Monsieur Moussa NDOYE
Rapporteur : Monsieur Désiré Yandé SARR
Facilitateurs : Monsieur Cheikh AW

Nom et Prénoms	Structure	Téléphone
Mamadou Ndaw	USAID/SENEGAL	23-33-07/23-58-80
Daouda Diop	USAID/SENEGAL	23-33-07/23-58-80
Fatoumata Bèye	PROFEMU	37-06-10
Mbagnick Diop	Journaliste au Témoin	21-78-38 fax 23-51-17
Seydi Ba Gassama	AIDSCAP	22-47-90/22-90-71
Désiré Y. Sarr	ISRA/Kaolack	41-29-16
Phil Jones	USAID/Washington	202 6479352
Moribadjan Keita	USAID/SENEGAL	23-33-07
Samba Khary Fall	USAID/SENEGAL	23-58-80
Anne Marie Aw Touré	USAID/SENEGAL	23-58-80
Souleymane Madial Barry	USAID/REDSO/ABIDJAN	225 41-45-28
Famara Massaly	PEACE CORPS	23-71-78/23-71-79
Moussa Ndoye	Conseil économique et Social	20-15-26/24-44-92
Aziz Touré	CSE/MEPN	25-80-66/25-80-64
Ababacar Boye	Direction des E et Forêts	32-06-28
Abou Mamadou Touré	Ministère Agriculture	22-51-57/25-12-98
Robert Navin	USAID/SENEGAL	23-33-07
Raoul N. Ndiaye	Formation/M. Int	22-47-44
Cheikh Aw	INEADE	21-48-51



COMMISSION A ET B

Date : 29/04/97

Président : Oussouby Touré (CONSERE)**Rapporteur** : Allé Diop (RAPID)**Facilitateurs** : Sidy Kane et Aly Diouf

N° d'ordre	rénonms et Noms	Institution ou Service	Fonction dans l'Institution	Tél.
1	Aly Diouf	Facilitateur	Consultant	254206/254851
2	Allé Diop	Rapporteur	Coordonnateur RAPID	213745
3	Oussouby Touré	Consere	Secrétaire Per.	246520
4	Sidy B.O Kane	Facilitateur	MPG/DMP/MAE	233816
5	Penda Mbow	Enseignante/UCAD	UCAD	247757
6	Maïmouna Mills	Journaliste VOA Communicatrice	Banque Mondiale	233630
7	Diatourou Ndiaye	Direction de la C.E.F. MEFP	Economiste	225456
8	Arona Fall	PNUD	Chargé de programme	233244
9	Massar Beye	USAID	Chargé de programme	235880
10	Serigne B. Diagana	EMGA	Chef D.I.T	233374
11	Amady Aly Dieng	UCAD	Economiste	252865
12	Mamoudou Touré	SANS	Retraité	203817
13	Dana Fischer	Club du Sahel	Administrateur	314524/318960
14	Kifle Negash	USAID	Economiste	255880
15	Igor Nesterzuk	USAID	Directeur finance	235880/235417
16	Mademba Ndiaye	Walf fadjri	Journaliste	213375/242340
17	Momar C. Diop	IFAN UCAD	Chercheur	253116



FEUILLE DE PRESENCE
TABLEAU : PARTICIPANTS ENREGISTRES DANS LES GROUPES

GROUPES	NOMBRES DE PARTICIPANTS EFFECTIFS
AB	17
1	17
2	18
3	21
4	15
5	20
6	11
7	16
8	19
TOTAL	154



PROGRAMME EFFECTIF DE L'ATELIER

28-29-30 AVRIL 1997

1^{ERE} JOURNEE, LE 28 AVRIL 1997

C'est la journée de mise en place du cadre des travaux. Elle comprendra de brèves présentations d'informations générales de base pour les travaux de la seconde journée.

- 8h30** Mise en place
- 9h00** Cérémonie d'ouverture
Allocution de bienvenue
- Mme Anne M. Williams, Directeur USAID/S
Présentation du contexte, des buts et objectifs de l'atelier
Allocution de bienvenue
- Son Excellence Dane F. SMITH, Ambassadeur des Etats-Unis
Allocution d'ouverture
- Monsieur le Ministre des Finances ou son représentant
- 9h45** Suspension
- 9h50** Présentation du programme, des procédures et normes de travail
- Facilitateurs du programme
- 10h00** << Problèmes démographiques du Sénégal >>
- RAPID
- 10h30** << Changement dans les ressources naturelles et l'environnement du Sénégal >>
- EROS/CSE
- 10h15** Pause café
- 11h35** Synthèse des études sectorielles
- Facilitateurs
- 12h30** << 9ème Plan de Développement Eco./Soc. du Sénégal >>
- Directeur de la Planification
- 12h50** Questions de clarification sur les exposés
- Facilitateurs
- 13h30** Déjeuner
- 14h30** << Enquêtes de l'USAID auprès de ses clients >>
- Désiré Yandé SARR



- 15h00 Présentation des Paramètres de l'Agence, y compris définition OS et alternatives
- 15h15 Questions de clarifications
- 15h30 Pause café/Film <les Paradigmes>>
- 16h15 Présentation des activités du lendemain :
 - Formation des groupes
 - tâches des groupes
 - Questions/réponses
- 17h00 Les membres des différents groupes se réunissent pour faire connaissance et établir leur plan de travail

2EME JOURNEE, LE 29 AVRIL 1997

- 9h10 Plénière pour le rappel de l'ordre du jour et le modus operandi des groupes
- 9h30 Travaux en groupes et évaluation de la 1ère journée
- 11h00 Pause café
- 11h15 Poursuite travaux des groupes
- 13h30 Déjeuner
- 14h45 Suite travaux des groupes
- 17h00 Plénière de revue :
 - Discussion des activités du lendemain
 - Evaluation de la journée

3EME JOURNEE

C'est la journée de saisie des résultats de l'atelier et de la mise en commun des travaux.

Elle sera totalement passée en grande salle, avec des discussions ouvertes.

9h00 A- Ouverture

Feed-back sur l'évaluation de la journée 1 et journée 2



Ce qui reste à faire et procédure

10h30 Pause café

11h00 **B- Présentation des propositions d'OS**

B1- Les 8 groupes présentent, (suivant le canevas proposé), avec utilisation du rétroprojecteur (POWER-POINT) si possible.

B2- 15 mn : Echange de clarification

NOTE : Les rapports des groupes sont remis aux 3 facilitateurs chargés de la synthèse (convergence, divergences).

11h30 **C- Présentation des propositions de collaboration**

C1- Présentation

C2- Discussion (échange de clarification)

12h30 **D- Synthèse générale et quelques observations**

13h30 Repas

15h15 **E- Présentation des points d'accord et de combinaison des O.S**

E1- Présentation du facilitateur

E2- Observations des participants

E3- Synthèse sur :

- les accords certains ;
- les désaccords forts ;
- les positions mixtes.

15h30 Observation des participants sur l'atelier

16h30 **G- Les prochaines étapes et cérémonie de clôture**

- Présentation de l'USAID
- Synthèse générale du Facilitateur
- Mot du Directeur de l'USAID.

17h00 **I- Café et rafraîchissement**

18h00 **J- Réunion des Facilitateurs (15 mn)**



- Le point sur les tâches qui restent à faire
- Prochaine réunion.

LISTE DES COORDONNATEURS ET DES FACILITATEURS

1- COORDONNATEURS

- Barky DIALLO Coordonnateur principal
- Mamadou Lamine KANE

2- FACILITAEURS

- Ababacar KANE
- Edouard Diémé
- Abdourahim KANE
- Bocar Oumar SALL
- El Hadji Birahima FALL
- Sidy Ben Omar KANE
- Oumar DIOP
- Mariam Selly KANE
- Marie Ba DIA
- Mamadou BA
- Cheikh AW
- Aldiouma S. CISSE
- Aly Diouf
- Tidiane Boye



MEMORANDUM

A : Tous les Facilitateurs, Présidents et rapporteurs des Commissions
De : M. Barki DIALLO, Coordonnateur Général de l'Atelier
CC : Mme. Anne WILLIAMS
Date : 29/09/1997

re:

ATELIER sur la formulation d'une nouvelle stratégie....

REUNION D'EVALUATION

Les Facilitateurs des différentes commissions, les Présidents et Rapporteurs sont convoqués en réunion ce jour à partir de 17h 30 dans la Salle B-008 (Région de Kolda).

Cette réunion à laquelle est conviée la Directrice de l'USAID fera le point de l'avancement des travaux en commission et préparera la conduite et le déroulement de l'Atelier pour la journée du 30 Avril 1997.

Le Coordonnateur principal

33	Belgasime	DIAME	ASBEF
34	Mamadou	DIARRA	USAID
35	Mamadou Vieux	DIATTA	Député
36	Yaya	DIATTA	DPVE
37	Mamadou	DIAW	PEACE CORPD
38	Abdoul Aziz	DIEDHIOU	CONACLISLSS
39	Amady Aly	DIENG	Economiste Fac Lettre
40	Allé	DIOP	MODELE RAPID
41	Chimère	DIOP	FSP
42	Daouda	DIOP	CONGAD / ABACED
43	Daouda	DIOP	USAID
44	El Malick	DIOP	PVO / NGO
45	Mawa	DIOP	USAID
46	Mbagnick	DIOP	Journaliste SUD Quotidien
47	Momar Coumba	DIOP	IFAN
48	Pape Meïssa	DIOP	PGCRN
49	Oumar	DIOP	Directeur Emploi
50	Aly	DIOUF	MGP
51	DR. Fodé	DIOUF	PNDSS
52	Marie	DIOUF	USAID
53	Oumar	DIOUF	
54	Baba	DIOUME	CMA-AOC
55	Ousmane	DOUCOURE	MFEF/DDC
56	Helmut	ELICHER	
57	Abdoulaye	FALL	DPRH/MEFP
58	El hADJI Birahim	FALL	MGP
59	Mame Bousso	FALL	CONGAD/Collectif des Femmes
60	Samba Khary	FALL	USAID
61	Alphonse	FAYE	WINROCK
62	François	FAYE	USAID
63	J.L.	FICKES	CBNRM/SECID
64	Dana	FISCHER	CILSS
65	Coumba	GADIO	USAID
66	Mamadou	GASSAMA	AIDSCAP
67	Seydi Ba	GASSAMA	Ambassade USA
68	Papa Sam	GUEYE	DPV/MA
69	Samba	GUEYE	CNCR
70	Massaër	GUEYE	USAID
71	Ndèye Soukèye	GUEYE	MFEF
72	Amadou	Hadj	CIED
73	Verdin	JAMES	
74	Ousmane	KA	MFEF
75	Fatou	KADER	USAID
76	Amadou M.	CAMARA	DA/MA
77	Ababacar	KANE	MGP



78	Abdourahim	KANE	MGP
79	Abdoulaye	KANE	Directeur Eaux et Forêts
80	Mamadou	KANE	USAID
81	Mamadou L.	KANE	MGP
82	Marière S.	KANE	MGP
83	Sidy B. O.	KANE	MGP
84	Aminata	KANE	ACAPES
85	Bakary	KANTE	Professeur USL
86	Soulèye	KANTE	Ministère Ville
87	Moustapha	KASSE	Professeur UCAD
88	Maïmouna	KEBE	MJS
89	Moribandian	KEITA	USAID
90	DIANE	LAVOY	USAID Washington
91	Ky	LEMEGER	
92	François	LENGANT	CRS
93	Abou Moubarak	LO	Primature
94	Amadou	LY	OCAAIS
95	Amadou	LY	USAID
96	Mouhamadou	LY	Directeur UPA/MA
97	Mamadou	LY	ASDECOL
98	Dème Diery	MANDIAYE	M. Int./DCC
99	Famara	MASSALY	MPCD
100	Momar Anta	MBACKE	DHSP/MSPAS
101	El Hadji Djiby	MBAYE	SONATEL
102	Mamadou	MBINGUE	ISADE
103	Penda	MBOW	Professeur UCAD
104	MOLLY	MELCHING	TOSTAN
105	Garry	MERRIT	USAID
106	Maïmouna	MILLS	Banque Mondiale
107	Raoul	NDIAYE	M. Int
108	Alioune	NDIAYE	USAID
109	Amadou Yoro	NDIAYE	PME/PMI
110	Diattourou	NDIAYE	DCEF/MEFP
111	Malick	NDIAYE	Professeur UCAD
112	Sounka	NDIAYE	USAID
113	Raoul Niang	NDIAYE	CCF Dakar
114	Momar	NDAO	ASCOSEN
115	Ousmane	NDAO	USAID
116	Mamadou	NDAO	USAID
117	Abdoulaye	NDIAYE	UICN
118	Adama	NDIAYE	CNCR
119	Mademba	NDIAYE	Wal Fadjiri journal
120	Abdou	NDIAYE	USAID
121	Oumar	NDIAYE	Ministère Hydraulique
122	Sophie	NDIAYE	USAID



123	Salif	NDIAYE	DFS/MEFP
123	Serigne Dia	NDONGO	UNACOI
125	Michel	LO	CNCR
126	Alioune	NDOYE	NCNW Amitié II 4178
127	Ibra	NDOYE	Comité NAT SIDA
128	Moussa	NDOYE	Conseil Economique
129	Anne Marie	NESTERCZUK	NTF
130	Igor	NESTERCZUK	USAID
131	Abdoulaye B.	NIANG	Directeur Elevage
132	Bocar	NIANG	Sud Com.
133	Mamadou	NIASS	USAID
134	Rebecca	NIEC	USAID
135	EMilie Nzally	NKAYE	ONG Sahel 3000
136	Léopold	NIOUKI	CNGS
137	Alan	REED	USAID
138	Marie	SABARA	CONGAD/EEDS
139	Bocar	SALL	MGP
140	Famara I.	SAGNA	Président CES
141	El Hadji ISSA	SALL	Conseil Régional Fatick
142	Doudou Barry	SAMB	MJS
143	Maty Ciré	SAMBA	Direction Santé
144	Abdourahmane	SAMOURA	PGCRN
145	Diossy	SANTOS	Direction Planification
146	Désiré	SARR	ISRA Kaolack
147	Fatou	SARR	ENDA
148	Oumou K.	SARR	ONG Collectif des Femmes
149	Tako	SARR	CNJS
150	Nafissatou	SARR	Collectif des femmes/SWAA
151	Mame Limamoulaye	SECK	DFP/MDCETFP
152	Woré Gana	SECK	RODAL Thiès
153	Olga	SEDO	USAID
154	Pape Mor	SENE	UPE
155	Badara	SEYE	MODELE RAPID
156	Cherif Elvalid	SEYE	Sud Com.
157	Mbaye	SEYE	SEATS
158	Sidy	CISSOKHO	USAID
159	Daouda	SOW	Député
160	Marie Claire	SOW	USAID
161	Fatoumata	SY	USAID
162	Mamadou	SY	Journal Matin
163	Gray	TAPPAN	USGS
164	Pierre	TENDENG	Proges Ziguichor
165	Lamine	THIAM	USAID
166	Papa B.	THIAM	Modernisation de l'Etat
167	Babacar	THIOUNE	USAID



168	Mamadou	TOURE	Ancien Ministre
169	Anne Marie	TOURE	USAID
170	Azis	TOURE	CSE
171	Binta	TRAORE	STMRIZ
172	Paul	TUEBVER	USAID/Washington
173	Gnien	VIDON	UNIFEM
174	Aminata	WANE	MFEF
175	Anne	WILLIAMS	USAID



DISCOURS



DISCOURS DE BIENVENUE
L'AMBASSADEUR DANE F. SMITH
ATELIER DE L'USAID, 28 AVRIL 1997

*MONSIEUR LE MINISTRE DELEGUE CHARGE DU BUDGET,
MESDAMES ET MESSIEURS LES REPRESENTANTS D'ORGANISATIONS
INTERNATIONALES,
HONORABLES PARTICIPANTS,
MADAME LE DIRECTEUR DE L'USAID,
MESDAMES, MESSIEURS*

Au nom de la Mission des Etats-Unis à Dakar, je voudrais vous souhaiter la bienvenue à l'atelier pour l'élaboration de la nouvelle stratégie de l'USAID au Sénégal. Nous nous attendons à ce que cette stratégie guide les activités programmatiques de l'USAID au cours des huit (8) prochaines années. La cérémonie qui nous réunit ce matin m'offre l'opportunité de me réjouir, encore une fois, de l'excellente qualité de la coopération bilatérale entre le Sénégal et les Etats-Unis d'Amérique.

Cet atelier a déjà attiré beaucoup d'attention de la part des éléments médiatiques sénégalais. Malheureusement, un aspect de cette publicité pourrait créer des malentendus. Je voudrais dire que le papier cité par le Sud de Vendredi dernier, « l'USAID diagnostique le Sénégal » exprimait l'opinion personnelle d'un officier. Le papier n'a été approuvé ni par le Directeur de l'USAID Ni par moi-même. Ce papier ne représente ni le point de vue de l'USAID ni celui de l'Ambassade des Etats-Unis.

Madame le Directeur de l'USAID s'est exprimée avec éloquence sur le changement de paradigmes qu'elle estime devoir caractériser désormais le partenariat entre nos deux nations.

J'ai suivi avec admiration le processus qu'elle a mis en oeuvre pour assurer une participation active par des éléments variés composant la société sénégalaise dans le dialogue concernant cette nouvelle stratégie. Le Sénégal et les Etats-Unis sont tous les deux unis par un désir de construire un meilleur avenir à travers le développement durable et les opportunités économiques qu'il permet. Partenariat est le mot clé dans les relations internationales d'aujourd'hui. Nous avons appris que l'aide au développement n'a de meilleurs résultats que là où il y a un engagement partagé de tous les partenaires. Depuis le Plan Marshall, le but de l'assistance au développement, qui a été une composante essentielle de la diplomatie américaine, est d'encourager les efforts des pays et des sociétés à se prendre en charge.

Les ressources d'aide publique au développement seront de plus en plus rares. Cette nouvelle tendance nous invite à privilégier des programmes dont la qualité et la pertinence devraient permettre d'obtenir un plus grand impact sur la croissance économique durable pour assurer l'accès des populations aux services de base.



Dans ce nouveau contexte marqué par la mondialisation de l'économie, le facteur déterminant sera la mise en place de mécanismes pour rendre le Sénégal plus attractif auprès des investisseurs privés tant nationaux qu'étrangers. La nouvelle stratégie de coopération entre les Etats-Unis et le Sénégal devra impulser un nouveau type de coopération qui serait mutuellement bénéfique au dynamisme de leurs économies. C'est la raison pour laquelle, dès mon arrivée à Dakar, j'ai établi comme objectif prioritaire de la Mission américaine au Sénégal un partenariat beaucoup plus profond entre le secteur privé sénégalais et le secteur privé américain.

Historiquement parmi l'avant-garde de la démocratie et du respect des droits de l'homme en Afrique, le Sénégal se trouve actuellement dans une période cruciale de l'évolution de ses institutions politiques. Un effort pionnier pour le continent dans le domaine de la décentralisation a été déclenché qui donne la possibilité au peuple sénégalais de prendre en main sa propre destinée. Le Président de la République a entamé un processus de concertation des partis politiques qui pourrait aboutir à assurer une administration plus neutre des élections. Nous suivrons avec intérêt, comme auparavant, les mutations démocratiques en cours, et nous sommes prêts à continuer à jouer un rôle d'appui dans la consolidation de ces acquis démocratiques historiques.

Permettez moi d'exprimer toute ma confiance quant aux capacités imaginatives et à l'ouverture d'esprit des participants à cet atelier. Je souhaite pleins succès à vos travaux.



*Monsieur le Ministre,
Monsieur l'Ambassadeur,
Mesdames, Messieurs les Participants
Chers invités
Mesdames et Messieurs*

Au nom de l'ensemble du personnel de l'USAID/Sénégal, je voudrais vous remercier chacun d'avoir bien voulu accepter de passer les trois prochains jours avec nous. Comme vous le savez tous, nous espérons, à la fin de ces trois jours, avoir les grandes lignes de notre stratégie 1998-2006. Je m'attends à ce que ces trois jours soient pour nous tous des moments de défi, d'engagement, de difficulté et, je l'espère, de plaisir. Chacun de vous a été invité parce que nous reconnaissons que votre participation et contribution pleines et actives feront oeuvre de pionnier, j'allais dire de véritable changement de paradigmes.

Notre défi est de savoir comment porter le « développement » dans le 21^{ème} siècle. Nous reconnaissons tous que le monde est entrain de changer. Nous parlons de « mondialisation » de l'économie. Chaque jour qui passe nous confronte à de nouvelles technologies qui menacent de transformer notre vie au-delà de toutes nos prévisions et de notre entendement. Pour relever ces défis, il nous faut changer de paradigmes, c'est-à-dire voir notre monde différemment, remettre en question les vieilles réponses et les vieilles méthodes de travail. Notez bien que j'ai dit « remettre en question » et pas nécessairement détruire. En effet, un changement de paradigme peut signifier créer quelque chose d'entièrement nouveau, comme la roue, ou adapter ce que nous savons à un tout nouveau besoin, comme le fait de passer de la brouette à l'avion en passant par le tracteur puis la voiture qui sont tous munis de roues. Aujourd'hui nous sommes à l'ère du numérique.

En recherchant un changement de paradigme dans le domaine du développement, je pense que nous devons porter notre attention aussi bien sur ce que nous faisons que sur comment nous le faisons. Bien que cet atelier soit essentiellement destiné à nous aider à décider du « quoi », il y a quelques « comment » à clarifier par rapport au changement de paradigme, notamment sur :

Le Partenariat
Les paramètres
Les priorités.

Pour la première fois dans l'histoire de l'USAID AU Sénégal, nous travaillons pour faire de l'élaboration de cette nouvelle stratégie un véritable partenariat entre le Sénégal et les Etats-Unis, en toute reconnaissance du rôle contributif de tous les bailleurs de fonds. Par conséquent, je refuse de l'appeler une stratégie de l'USAID. Elle sera, je l'espère, une stratégie conjointe des Etats-Unis et du Sénégal.

Sur quoi repose cette stratégie ? D'abord sur la vision que les Sénégalais ont de leur avenir. Cette vision s'est exprimée de nombreuses façons : une enquête auprès des clients, des actions politiques, de petits ateliers de réflexion, des études, à travers l'élaboration des plans



nationaux de développement du Sénégal, des livres, articles de journaux, etc. Ensuite, il y a les contributions continues et prévues de chacun, à savoir les Sénégalais eux-mêmes, les autres bailleurs de fonds et le gouvernement américain. Ainsi, comme dans tout véritable partenariat, chaque partenaire est censé contribuer pleinement et bien.

Mais aussi, comme dans chaque partenariat, chaque partenaire a ses propres limites qui forment les paramètres qui constituent la base du partenariat. Cet après-midi je vous décrirai en détail certaines contraintes particulières de l'USAID ; je noterai d'ores et déjà que dans la formulation de toute stratégie, il y a des contraintes liées **aux domaines techniques d'intervention, aux financements et dotations en personnel, aux questions politiques et socio-culturelles, et à la méthodologie.**

Ces paramètres forcent tout partenariat à faire des choix, parfois très difficiles, notamment en fixant des priorités. Et comme beaucoup d'entre vous le savent, il peut s'agir de choix vitaux. Par exemple, devons-nous aujourd'hui couper des arbres pour semer plus de mil afin de nourrir notre famille, sachant parfaitement que dans 20 ans cette coupe signifiera la désertification qui, à son tour, signifiera la famine pour nos petits enfants ? Devons-nous, en guise de programme, encourager et investir dans les technologies modernes aux dépens d'autres programmes sociaux. Comment choisir entre une école et une infrastructure sanitaire si nous ne pouvons avoir que l'une ? Cette fixation de priorités devient encore plus difficile lorsqu'un impact et des résultats sont requis.

Quel sera l'aboutissement de ce changement de paradigme de méthodologie, plus précisément de ce partenariat qui fonctionne dans les limites de paramètres et se fixe des priorités ? Quel sera le produit de ce partenariat ? J'espère qu'à l'issue de ces trois jours de travaux, nous aurons les grandes lignes d'au moins trois jours de travaux, nous aurons les grandes lignes d'au moins trois objectifs stratégiques et un consensus préliminaire sur une structure dynamique de futures relations entre les Etats-Unis et le Sénégal.

Que deviendra ce produit ? D'abord il devra être soumis à un examen beaucoup plus minutieux avant d'être beaucoup plus développé. Du côté américain, il fera l'objet d'une réunion à Washington à la mi-mai. Du côté sénégalais et des autres bailleurs de fonds, il fera l'objet d'une série de petits ateliers et de « focus groups » devant aboutir à un atelier final de validation en fin Octobre. La validation finale par le gouvernement américain se fera en début février 1998 avec la présentation par le partenariat Etats-Unis/Sénégal de la stratégie à l'USAID/Washington.

Je sais que tout cela est ambitieux. Je sais qu'il exige beaucoup plus de nous que par le passé. En effet, il serait certainement beaucoup plus facile pour l'USAID de faire elle-même ses études, s'adresser à quelques personnes, rédiger sa stratégie et la présenter au gouvernement du Sénégal comme un fait d'accompli. La tentation est grande de chercher à gagner du temps, d'économiser de l'argent et de l'énergie en faisant tout comme par le passé.

Mais, l'avenir nous interpelle. Il nous défie de changer nos paradigmes. Il nous défie de préparer le terrain pour nos enfants et petits enfants. Sommes-nous capables de relever ce défi ? Je crois que oui. C'est sur cette note d'espoir que je vais conclure en vous souhaitant de passer trois jours bien remplis de changement actif de paradigmes.



Je vous remercie de votre aimable attention.

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple - Un But - Une Foi

**MINISTERE DE
L'ECONOMIE
DES FINANCES ET DU PLAN**

**ALLOCUTION D'OUVERTURE DE L'ATELIER SUR LES ORIENTATIONS
STRATEGIQUES DE L'USAID AU SENEGAL
(1998-2006)**

- Excellence, Monsieur l'Ambassadeur,
- Madame le Directeur de l'USAID-SENEGAL,
- Mesdames, Messieurs les participants,
- Chers Invités,
- Mesdames, Messieurs,

A la suite de Madame le Directeur de l'USAID et de Monsieur l'Ambassadeur, permettez-moi de vous dire, pour introduire mon propos, tout l'espoir que suscite en nous la tenue du présent atelier, qui porte sur les orientations stratégiques de l'USAID au Sénégal, pour la période 1998-2006.

Si nous avons tenu à partager d'emblée avec vous ce sentiment, c'est que la démarche dans laquelle s'inscrit notre rencontre d'aujourd'hui traduit une nouvelle approche, plus féconde et plus participative, dans les relations d'assistance et de coopération qui unissent nos deux pays, les Etats-Unis d'Amérique et le Sénégal.

Depuis plus d'un an, pour définir les orientations stratégiques qui devront fonder ses programmes futurs, l'USAID-Sénégal a initié un intense processus d'études, de réflexions et de consultations en vue d'une meilleure prise en compte des principes qui sous-tendent la politique américaine d'assistance et de coopération, mais également les attentes des populations sénégalaises. Ainsi, le processus d'élaboration des orientations stratégiques vise, comme vous l'avez précisé Madame le Directeur, à asseoir des relations de partenariat intégrant pleinement les objectifs et ambitions de chaque partie, ainsi que les contraintes et limites de chacune d'elles.

Le partenariat qu'entend promouvoir l'USAID repose sur cinq valeurs fondamentales rendues par 5 mots clefs :



1- L'approche clients, qui met l'accent sur la satisfaction des bénéficiaires ou participants ;

- 1.1 - L'efficacité dans la gestion, pour assurer la réalisation des objectifs ;
- 1.2 - La responsabilisation et la responsabilité, deux notions complémentaires ;
- 1.3 - Et enfin, la participation, qui doit être large et volontaire.

Le Gouvernement du Sénégal partage parfaitement ces valeurs, et mieux, partant de sa vision du futur, il les a intégrées dans sa stratégie de développement économique et sociale (aujourd'hui la décentralisation, demain dans la réforme de l'administration ou le IX^{ème} Plan, réaménagement du service public).

Monsieur l'ambassadeur,
Madame le Directeur,

Il me plaît de souligner que notre vision du futur, tel que consigné dans le IX^{ème} Plan d'orientation pour le Développement économique et social 1996-2001, résulte d'une construction tout à fait comparable à celle qui doit donner naissance aux orientations stratégiques de l'USAID-Sénégal pour les huit prochaines années.

En effet, comme l'exige notre système de planification et conformément à notre option d'approfondissement de la concertation, l'élaboration du IX^{ème} Plan a nécessité la consultation et l'implication des différentes couches de la population sénégalaise, à travers ses représentations les plus significatives.

Au terme de ce processus, le Sénégal dispose des principales orientations devant soutenir nos politiques économiques et sociales. Et comme l'indique l'intitulé du IX^{ème} Plan, ces orientations s'articulent autour de deux notions essentielles dans le contexte actuel : la compétitivité et le développement humain durable.

Vous en conviendrez sans doute, Mesdames, Messieurs,

Ces deux notions recourent harmonieusement les cinq axes à travers lesquels l'USAID entend contribuer à la réalisation d'un développement durable, axes que sont :

- La promotion d'une croissance économique large
- L'avancement de la démocratie ;
- La stabilisation de la population et la protection de la santé humaine ;
- La protection de l'environnement ;
- Et la sauvegarde des vies et la prévention des catastrophes par l'assistance humanitaire.

Madame le Directeur, comme vous l'avez noté dans votre allocution, l'USAID aurait pu se limiter à la constatation de la grande convergence entre les exigences américaines et les préoccupations du Sénégal, et bâtir sans concertation approfondie un programme qui serait agréé sans difficulté.



Vous avez renoncé à une telle démarche, pour emprunter une autre, plus difficile, mais aussi plus enrichissante et plus sécurisante.

Outre l'importance des investigations auxquelles l'USAID a procédé ou compte mener dans l'élaboration de ses orientations stratégiques, deux autres aspects non moins importants me semblent devoir être soulignés : il s'agit de la forte participation des acteurs sénégalais dans la conduite de ces investigations, ainsi le choix des autorités américaines de partager pleinement les résultats de ces actions, dans un climat de grande ouverture et de parfaite franchise.

A titre illustratif, les documents de travail de l'Atelier qui démarre aujourd'hui portent sur des thèmes très divers, parmi lesquels on peut citer :

- pourquoi les Etats-Unis devraient continuer à aider le Sénégal ?
- la performance économique récente et les suggestions pour stimuler le développement par le secteur privé ;
- les contraintes de l'agriculture sénégalaise ;
- identifier et surmonter les obstacles à la mise en oeuvre de la décentralisation ;
- l'étude sur le climat politique au Sénégal ;
- l'importance de l'Afrique pour les intérêts américains : les arguments en faveur d'un changement américain ;
- ainsi que les notes de réflexions personnelles de Madame le Directeur de l'USAID.

Tous ces documents et notes ont été élaborés selon une approche critique, objective et constructive.

Ainsi, dans la note introductive des buts, cadres et objectifs stratégiques de l'USAID? il est mentionné que cette agence a fourni environ 3,9 % de l'assistance extérieure totale au Sénégal en 1996, ce qui classe les Etats-Unis au cinquième rang de ses bailleurs de fonds bilatéraux, après la France, l'Allemagne, le Japon et l'Arabie Saoudite.

Aujourd'hui que la viabilité financière de l'Etat constitue un objectif de court terme, le Sénégal souhaite voire une intensification de l'assistance extérieure, en vue de contribuer à l'accélération de la croissance amorcée depuis trois ans, et pour relever les défis d'un développement durable.

Avec l'engagement renouvelé des autorités américaines, à la faveur des politiques de qualité que le Gouvernement sénégalais met en oeuvre, et à partir des orientations stratégiques qui résulteront du processus de validation initié par l'USAID-Sénégal pour la période 1998-

