

1073

# **Rapport final de revue organisationnelle**

**Projet d'appui technique au Ministère de la Famille, des Groupements  
Féminins et de la Protection de l'Enfance :**

**Réalisation du CDSMT et revue organisationnelle**



**15 avril 2011**

# Rapport final de l'année de formation

Le présent rapport est le fruit de l'année de formation et de la collaboration de tous les participants.

Il est le résultat de l'effort collectif de tous les participants.

Année 2000-2001

Le directeur

Le responsable

## Table des matières

	Page
1. Introduction .....	1-1
1.1 Contexte .....	1-1
1.2 Objectifs de la revue organisationnelle .....	1-1
1.3 Méthodologie utilisée .....	1-2
1.3.1 Modèle d'entreprise gouvernemental .....	1-2
1.3.2 Principes organisationnels .....	1-5
1.3.3 Validation .....	1-7
1.4 Structure du document .....	1-8
2. Description de la situation actuelle .....	2-1
2.1 Mission du Ministère de la Famille .....	2-1
2.2 Bénéficiaires des services du Ministère .....	2-4
2.3 Services offerts .....	2-4
2.4 Principaux partenaires .....	2-7
2.5 Présentation de la chaîne de valeurs .....	2-9
2.6 Principales fonctions .....	2-10
3. Description de la situation actuelle par unité organisationnelle .....	3-1
3.1 Projet d'organigramme du Ministère de la Famille .....	3-1
3.2 Répartition des ressources .....	3-2
3.3 Responsabilités des unités organisationnelles .....	3-2
4. Diagnostic par fonction .....	4-1
4.1 Définition des bénéficiaires cibles du Ministère de la Famille .....	4-1
4.2 Fonctions de la Section A – Offre de services sociaux et communautaires .....	4-3
4.2.1 Protection des droits sociaux .....	4-3
4.2.2 Sécurité alimentaire .....	4-4
4.2.3 Aide à l'Enfance .....	4-4
4.2.4 Aide aux Femmes .....	4-4
4.2.5 Aide aux populations vulnérables .....	4-4
4.2.6 Aide aux Groupements Féminins .....	4-4
4.3 Fonctions de la Section B – Soutien à la mise en œuvre des services .....	4-5
4.3.1 Définition des services gouvernementaux .....	4-5
4.3.2 Assistance financière gouvernementale .....	4-5
4.3.3 Coordination des points de service .....	4-5
4.3.4 Assistance technique .....	4-6
4.3.5 Partage des connaissances .....	4-6

4.3.6	Sensibilisation, promotion et vulgarisation.....	4-6
4.4	Fonctions de la Section C – Encadrement des opérations gouvernementales .....	4-6
4.4.1	Budgétisation par programme.....	4-7
4.4.2	Évaluation de l’atteinte des objectifs .....	4-7
5.	Diagnostic par unité organisationnelle.....	5-1
5.1	Chevauchement dans les bénéficiaires ciblés .....	5-1
5.2	Ministre et son Cabinet .....	5-2
5.3	Cellule de Communication, d’Information et de Documentation.....	5-3
5.4	Commissariat à la Sécurité Alimentaire.....	5-3
5.5	Cellule de suivi opérationnel des programmes de la lutte contre la pauvreté.....	5-3
5.6	Direction de la Famille.....	5-4
5.7	Direction de la Protection des Droits de l’Enfant.....	5-4
5.8	Direction des Stratégies de Développement Social .....	5-4
5.9	Direction du Développement Communautaire .....	5-5
5.10	Direction des Groupements Féminins.....	5-5
5.11	Direction de l’Administration Générale et de l’Équipement .....	5-6
5.12	Centre national d’assistance et de formation pour la femme (CENAF) .....	5-6
5.13	Unités déconcentrées .....	5-6
5.14	Centre départemental d’assistance et de formation pour la femme (CEDAF) .....	5-7
5.15	Centre d’accueil, d’information, et d’orientation pour les enfants en situation difficile (GINNDI) .....	5-8
5.16	Comité Consultatif de la Femme Sénégalaise .....	5-8
6.	Pistes de solutions .....	6-0
6.1	Vocation des organes .....	6-0
6.2	Exclusivité des bénéficiaires ciblés.....	6-0
6.3	Regroupement des expertises spécifiques.....	6-2
6.3.1	Commentaire général.....	6-4
6.3.2	Cas particulier de la gestion des ressources.....	6-4
6.3.3	Cas particulier de la planification du budget programmes (CDSMT).....	6-4
6.3.4	Cas particulier de la défense des droits.....	6-5
6.3.5	Rôle des conseillers techniques et autres professionnels.....	6-5
6.4	Potentiel de synergie .....	6-5
6.5	Structure de rattachement.....	6-6
6.6	Fonctions non remplies par le ministère .....	6-7
6.7	Autres fonctions remplies par le ministère .....	6-7
6.7.1	Appui donné par les unités déconcentrées .....	6-7
6.7.2	Présidence du Comité Consultatif de la Femme Sénégalaise (CCSF).....	6-8
7.	Conclusion .....	7-1

## *Liste des annexes*

Annexe A Modèle d'entreprise gouvernemental, schéma des trois premiers niveaux pour  
une administration de services sociaux et communautaires

Annexe B Suggestion du partage des responsabilités

### *Liste des figures et tableaux*

Figure 1.1	Modèle d'entreprise gouvernemental – Niveau 1 .....	1-3
Figure 1.2	Schéma de la cohésion et de l'interdépendance .....	1-6
Figure 1.3	Schéma de l'impact de l'arrimage des principes organisationnels .....	1-7
Figure 2.1	Chaîne de valeurs – Services sociaux et communautaires .....	2-3

<i>Tableau 1.1 - Modèle d'entreprise gouvernemental pour le ministère de la Famille .....</i>	<i>1-5</i>
<i>Tableau 2.1 - Services d'aide à l'Enfance .....</i>	<i>2-5</i>
<i>Tableau 2.2 - Services d'aide aux Femmes .....</i>	<i>2-5</i>
<i>Tableau 2.3 - Services d'aide à des Groupements Féminins .....</i>	<i>2-6</i>
<i>Tableau 2.4 - Description des principales fonctions du Ministère de la Famille .....</i>	<i>2-12</i>
<i>Tableau 3.1 - Répartition par unité des effectifs et ressources du Ministère .....</i>	<i>3-2</i>
<i>Tableau 3.1 - Description des attributions par unité organisationnelle .....</i>	<i>3-4</i>
<i>Tableau 4.1 - Répartition des fonctions dans les unités .....</i>	<i>4-2</i>
<i>Tableau 5.1 - Bénéficiaires par Organe .....</i>	<i>5-1</i>
<i>Tableau 6.1 - Suggestions des champs d'intervention par organe .....</i>	<i>6-0</i>
<i>Tableau 6.2 - Répartition suggérée des bénéficiaires par Organe .....</i>	<i>6-2</i>
<i>Tableau 6.1 - Liste des expertises communes .....</i>	<i>6-3</i>

<i>Tableau 1.1 - Modèle d'entreprise gouvernemental pour le ministère de la Famille .....</i>	<i>1-5</i>
<i>Tableau 2.1 - Services d'aide à l'Enfance .....</i>	<i>2-5</i>
<i>Tableau 2.2 - Services d'aide aux Femmes .....</i>	<i>2-5</i>
<i>Tableau 2.3 - Services d'aide à des Groupements Féminins .....</i>	<i>2-6</i>
<i>Tableau 2.4 - Description des principales fonctions du Ministère de la Famille .....</i>	<i>2-12</i>
<i>Tableau 3.1 - Répartition par unité des effectifs et ressources du Ministère .....</i>	<i>3-2</i>
<i>Tableau 3.2 - Description des attributions par unité organisationnelle .....</i>	<i>3-4</i>
<i>Tableau 4.1 - Répartition des fonctions dans les unités .....</i>	<i>4-2</i>
<i>Tableau 5.1 - Bénéficiaires par Organe .....</i>	<i>5-1</i>
<i>Tableau 6.1 - Suggestions des champs d'intervention par organe .....</i>	<i>6-0</i>
<i>Tableau 6.2 - Répartition suggérée des bénéficiaires par Organe .....</i>	<i>6-2</i>
<i>Tableau 6.3 - Liste des expertises communes .....</i>	<i>6-3</i>

### *Liste des acronymes*

APDC	Acteur porteur de dynamisme communautaire
AEG	Architecture d'entreprise gouvernementale
AEMO	Action Éducative en Milieu Ouvert
ANPECTP	Agence nationale de la petite enfance et de la case des tout-petits
BPA	Budgétisation par activités
CAPE	Cellule d'Appui à la Petite Enfance
CCFS	Comité Consultatif de la Femme Sénégalaise
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CDSMT	Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme
CEDAF	Centre départemental d'assistance et de formation pour la femme
CENAF	Centre national d'assistance et de formation pour la femme
CPRS	Centre de Promotion et de Réinsertion Sociale
CSA	Commissariat de Sécurité Alimentaire
CSO	Cellule de suivi opérationnel
DAGE	Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement
DDC	Direction du Développement Communautaire
DF	Direction de la Famille
DGB	Direction Générale du Budget
DGF	Direction des Groupements Féminins
DPDE	Direction de la Protection des Droits de l'Enfant
DSDS	Direction des Stratégies de Développement Social
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
GAR	Gestion axée sur les résultats
INPS	Initiative nationale pour la protection sociale des groupes vulnérables
LCP	Lutte contre la Pauvreté
LPS	Lettre de politique sectorielle
MASSN	Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale
MEG	Modèle d'Entreprise Gouvernemental
MEG-MF	Modèle d'entreprise gouvernemental pour le Ministère de la Famille
MF	Ministère de la Famille
MFB	Ministère des Finances et du Budget
OCB	Organisation communautaire de base
ONG	Organisme non gouvernemental
PALAM	Programme d'alphabétisation et d'apprentissage de métiers, pour la lutte contre la pauvreté
PARRER	Partenariat pour le Retrait et la réinsertion des enfants de la Rue
PCRBF	Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières
PNLCP	Programme National de Lutte contre la Pauvreté
PSEs	Plans Stratégiques de l'État
PSM	Plan Stratégique Ministériel
SC	Sociaux et communcautaires
TCI	Technologie des communications et de l'information
UCP	Unité de coordination du programme
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance ( <i>United Nations International Children's Emergency Fund</i> )

# 1. Introduction

## 1.1 Contexte

Le Gouvernement du Sénégal s'est engagé, depuis quelques années, dans un vaste chantier d'amélioration de l'efficacité et de la transparence des systèmes de gestion des finances publiques qui passe par l'intégration des principes de bonne gouvernance dans la gestion des ressources financières de l'État. Au nombre des réformes entreprises en ce sens, la mise en œuvre progressive de la programmation budgétaire et économique pluriannuelle a permis de réaliser des progrès notables en matière de planification et de budgétisation efficace des affaires publiques. Cette programmation est mise en œuvre au moyen du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et de ses pendants sectoriels, les Cadres de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme (CDSMT). En intégrant les principes de budgétisation pluriannuelle et de gestion axée sur les résultats (GAR) dans un cadre unique de planification et de budgétisation, la mise en œuvre du CDMT et des CDSMT s'est, en effet, traduite en une capacité accrue de prévision des dépenses publiques, un accroissement de la transparence dans l'utilisation des fonds publics, de même qu'un renforcement de la responsabilisation des gestionnaires. À ce jour, une douzaine de ministères sénégalais ont mis en œuvre l'approche du CDSMT, et il est prévu de généraliser cette approche à l'ensemble des ministères au cours des prochaines années pour, entre autres, se conformer aux directives de l'UEMOA<sup>1</sup> pour un Cadre harmonisé des finances publiques qui prévoient que les mesures nécessaires soient en place pour le 1<sup>er</sup> janvier 2012 et que l'application soit effective au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

C'est dans ce contexte que l'UNICEF finance directement un projet d'appui technique auprès du Ministère de la Famille, des Groupements Féminins et de la Protection de l'Enfance (Ministère de la Famille) afin de soutenir la réalisation de son CDSMT, et d'effectuer une revue de sa structure organisationnelle, pour renforcer ses capacités de mise en œuvre de ce CDSMT. Ce ministère représente un des départements les plus étroitement impliqués dans le domaine de la protection des groupes vulnérables au sein du Gouvernement du Sénégal.

En plus du nouveau contexte de planification stratégique, il faut noter qu'au cours de ces dernières années le Ministère de la Famille a été au cœur de plusieurs changements institutionnels, qui ont eu un impact notable sur sa mission d'une part, et d'autre part sur sa structure organisationnelle. Un projet de décret actualisant sa mission et fixant ses attributions, son organisation et son fonctionnement en tant que « Ministère de la Famille, des Groupements Féminins et de la Protection des Droits de l'Enfant » était en cours de finalisation au début du mandat de la revue organisationnelle, soit en novembre 2010, et n'avait pas été finalisé en février 2011.

## 1.2 Objectifs de la revue organisationnelle

Une revue de structure organisationnelle est recommandée lorsqu'une organisation subit des changements significatifs dans sa mission ou dans ses attributions, ce qui est le cas pour le Ministère de la Famille du Sénégal. Une organisation peut aussi vouloir revoir sa structure organisationnelle afin de se donner les moyens d'atteindre ses objectifs stratégiques d'une manière efficace et efficiente. Pour assurer la mise en œuvre réussie de la gestion axée sur les

---

<sup>1</sup> Directive N° 08/2009/CM/UEMOA portant nomenclature budgétaire de l'État au sein de l'UEMOA.

résultats et de son CDSMT, un arrimage entre la structure organisationnelle et la nouvelle structure de programmes du Ministère de la Famille devient donc primordial.

La revue organisationnelle vise à atteindre trois objectifs :

1. Développer un cadre d'analyse des relations organisationnelles, fondé sur la chaîne de valeurs et le Modèle d'Entreprise Gouvernemental (MEG);
2. Établir des constats sur la capacité du Ministère de la Famille à atteindre ses objectifs;
3. Présenter des recommandations qui renforceraient la capacité de la structure organisationnelle du Ministère de la Famille, à réaliser sa mission et à atteindre ses objectifs.

Ce rapport de revue organisationnelle vise à établir un diagnostic de la situation organisationnelle actuelle du Ministère de la Famille en fonction des informations recueillies et d'une analyse approfondie de la documentation mise à la disposition du Consultant. Ce diagnostic précise les constats faits par le Consultant tels que validés par le Ministère de la Famille. La description du Ministère vise également à mettre en exergue les dysfonctionnements potentiels ou réels qui peuvent entraver une prestation de services efficace et efficiente.

Les constats et recommandations du présent rapport sont par la suite discutés avec les hauts responsables du Ministère lors d'ateliers pour dégager des pistes de changement à la structure organisationnelle que pourra mettre en œuvre le Ministère. Finalement, le travail de revue organisationnelle permettra de favoriser une intégration de la structure de programmes développée dans le cadre du volet du projet portant sur le CDSMT dans la structure organisationnelle.

### 1.3 Méthodologie utilisée

Une structure organisationnelle est un des moyens mis à la disposition d'une organisation pour atteindre les objectifs qu'elle se fixe, et ce, d'une manière efficace et efficiente. « *La structure suit la stratégie* » ou en d'autres mots « *il faut connaître son but avant de se demander le meilleur chemin pour y parvenir* ». Dans le contexte du Ministère de la Famille, son CDSMT précise les objectifs visés et les axes d'intervention, et sa structure organisationnelle doit appuyer cette stratégie.

#### 1.3.1 Modèle d'entreprise gouvernemental

Le Consultant utilise pour effectuer une revue organisationnelle la méthode du Modèle d'Entreprise Gouvernemental (MEG). Cette méthode permet d'éliminer les biais qui pourraient exister dans la situation actuelle, en analysant l'organisation à travers ses fonctions d'affaires. Cette méthode complète la vision traditionnelle et verticale de l'organisation analysée à travers ses unités organisationnelles par un regard transversal sur toutes les opérations de l'organisation, puisqu'une fonction d'affaires dans son exécution peut demander l'intervention de plusieurs unités organisationnelles. Cette approche permet de regarder l'organisation un peu comme un « client » ou un « partenaire » le ferait sous l'angle de la

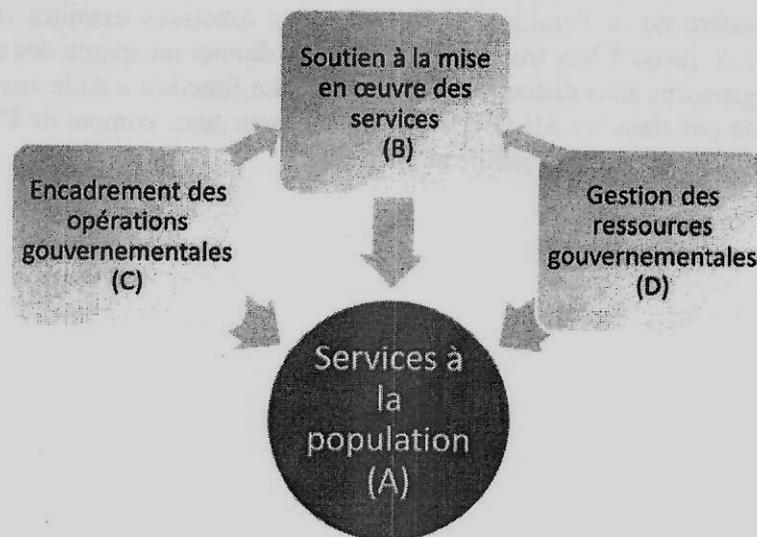
chaîne de valeurs et est donc très appropriée pour améliorer la capacité de l'organisation à satisfaire ses bénéficiaires et partenaires.

En fonction de cette méthode, l'analyse d'une organisation commence par l'identification des fonctions typiques qui sont communément retrouvées dans toute organisation ayant une mission similaire. Dans le cas du Ministère de la Famille, les fonctions typiques d'une administration offrant des services sociaux et communautaires ont été documentées. Plusieurs administrations dans le monde ont entrepris de telles analyses et ont élaboré leur MEG<sup>2</sup> et ces analyses peuvent servir de modèles pour un ministère au Sénégal.

Selon cette approche, les fonctions sont avant tout définies indépendamment de leur organisation actuelle au sein du gouvernement ou au sein d'un ministère précis. Afin d'établir une base d'analyse stable dans le temps, les fonctions d'affaires donnent à une organisation un regard sur ce qu'elle *désire accomplir*, indépendamment, dans un premier temps de *comment elle* le fait ou voudrait le faire. Ce regard permet d'analyser l'organisation en se servant de sa mission et demeurera valide tant que l'organisation ne changera pas de mission.

Un MEG regroupe les fonctions en quatre sections distinctes selon l'objectif commun des fonctions qu'elle regroupe : A) les fonctions desservant directement le bénéficiaire; B) les fonctions administratives en amont, donnant au Ministère la capacité de desservir ses bénéficiaires; C) les fonctions d'encadrement; et D) les fonctions visant à fournir les ressources nécessaires à l'administration pour exécuter son travail.

Figure 1.1 Modèle d'entreprise gouvernemental – Niveau 1



<sup>2</sup> Ce modèle porte différents noms selon le pays : Federal Enterprise Architecture (FEA) aux États-Unis, Architecture d'entreprise gouvernementale (AEG) au Québec, Australian Governments' Interactive Functions Thesaurus (AGIFT) en Australie, Business Activity Structure Classification System (BASCS), au Canada, etc., mais le concept sous-jacent demeure le même.

### Les types de fonctions d'affaires d'une organisation

- **Fonction de mission ou de production (A)** : appuie ou réalise directement la mission de l'organisation.
- **Fonction de soutien à la mise en œuvre (B)** : appuie ou réalise indirectement la mission de l'organisation.
- **Fonction d'encadrement (C)** : donne les orientations par la planification, supervision, gestion ou contrôle de l'organisation.
- **Fonction de gestion des ressources (D)** : supporte les autres fonctions de l'organisation, par exemple la comptabilité et finance, la gestion des ressources humaines, la logistique, etc.

La première section (A) du modèle est celle qui change le plus d'un ministère à un autre puisqu'elle dépend directement de la mission de celui-ci. Ces fonctions sont appelées en anglais les « Core Business Functions » pour « fonctions d'affaires principales ». La deuxième section (B) mentionne les fonctions qui permettent à l'organisation de se structurer et la troisième d'opérer (C); celles-ci seront différentes selon qu'il s'agit d'une administration publique ou privée ou d'une association, par exemple. La dernière section (D) est commune à toutes les organisations économiques qui ont besoin de ressources pour opérer.

La liste suivante présente les fonctions d'affaires d'une administration offrant des services sociaux et communautaires, telle qu'extraite des MEG consultés et correspondant à la liste des fonctions du Ministère de la Famille du Sénégal. Les fonctions extraites des MEG sont reprises à l'annexe A, jusqu'à leur troisième niveau pour donner un aperçu des responsabilités et des activités regroupées sous chacune des fonctions. La fonction « Aide aux Groupements Féminins » n'existe pas dans les MEG et a été ajoutée pour tenir compte de l'importance de ces actions pour le Ministère de la Famille au Sénégal.

Tableau 1.1 - Modèle d'entreprise gouvernemental pour le ministère de la Famille  
(MEG-MF) – Niveau 2

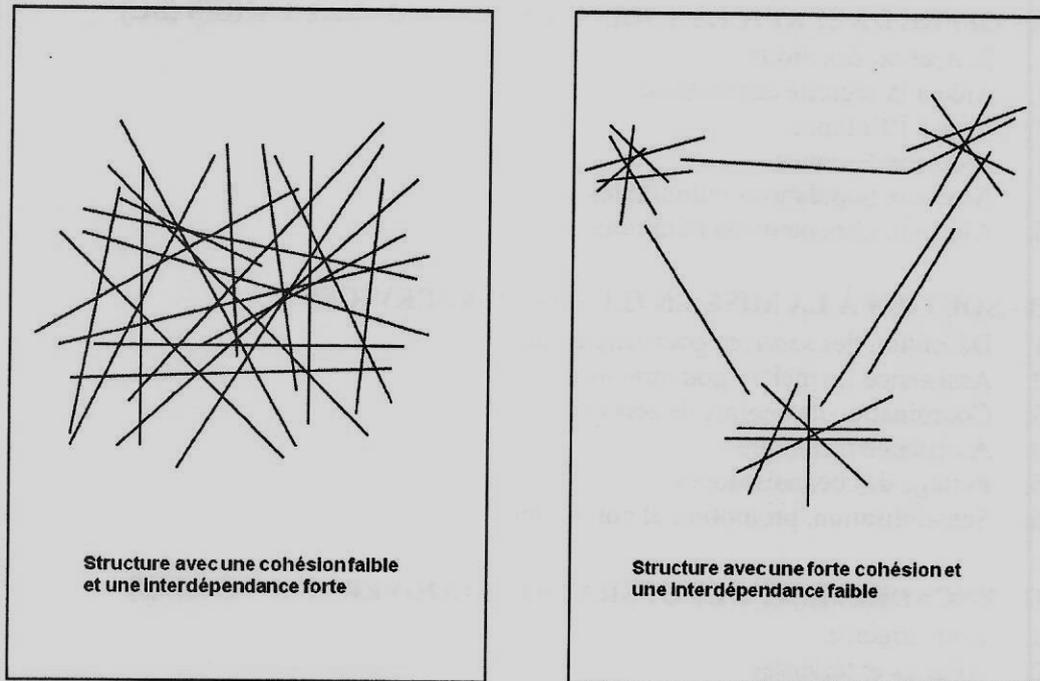
<b>ASSISTANCE AUX POPULATIONS LES PLUS DÉMUNIES</b>	
<b>A - OFFRE DE SERVICES SOCIAUX ET COMMUNAUTAIRES (SC)</b>	
1.	Protection des droits
2.	Aide à la sécurité alimentaire
3.	Aide à l'Enfance
4.	Aide aux Femmes
5.	Aide aux populations vulnérables
6.	Aide aux Groupements Féminins
<b>B - SOUTIEN À LA MISE EN ŒUVRE DES SERVICES SC</b>	
1.	Définition des services gouvernementaux
2.	Assistance financière gouvernementale
3.	Coordination des points de service
4.	Assistance technique
5.	Partage des connaissances
6.	Sensibilisation, promotion et communication
<b>C - ENCADREMENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES</b>	
1.	Gouvernance
2.	Affaires extérieures
3.	Budgétisation programmes
4.	Évaluation de l'atteinte des objectifs
5.	Affaires publiques
6.	Affaires juridiques
<b>D - GESTION DES RESSOURCES GOUVERNEMENTALES</b>	
1.	Gestion des ressources financières
2.	Gestion des ressources humaines
3.	Gestion des opérations
4.	Gestion de la technologie des communications et de l'information (TCI)
5.	Gestion de la logistique et des ressources matérielles
6.	Gestion des ressources informationnelles et de l'intelligence

### 1.3.2 Principes organisationnels

Après avoir défini la mission et les fonctions de l'organisation, la revue organisationnelle documente les capacités organisationnelles de l'entreprise gouvernementale selon quatre principes organisationnels : celui de l'imputabilité, de l'autorité, de la responsabilité et de l'accès aux ressources, et ce, par fonction d'affaires.

Des études ont démontré qu'une structure organisationnelle sera plus efficace et efficiente lorsque la cohésion de ses unités est forte et leur interdépendance faible<sup>3</sup>.

Figure 1.2 Schéma de la cohésion et de l'interdépendance



Afin de diminuer le degré d'interdépendance entre les unités, la règle est de s'assurer que dans la mesure du possible la même unité :

- soit chargée de l'exécution du travail nécessaire pour atteindre les objectifs;
- ait accès à l'expertise, l'information et autres ressources pour exécuter le travail;
- possède l'autorité suffisante pour prendre les décisions nécessaires dans l'exécution de son travail;
- soit imputable de l'atteinte des résultats générés par ce travail.

Henri Mintzberg, un spécialiste mondialement reconnu du domaine de la gestion des organisations, parle d'arrimage entre les objectifs et l'imputabilité ainsi qu'entre la responsabilité et l'autorité. On parle aussi de convergence entre les ressources et les résultats attendus.

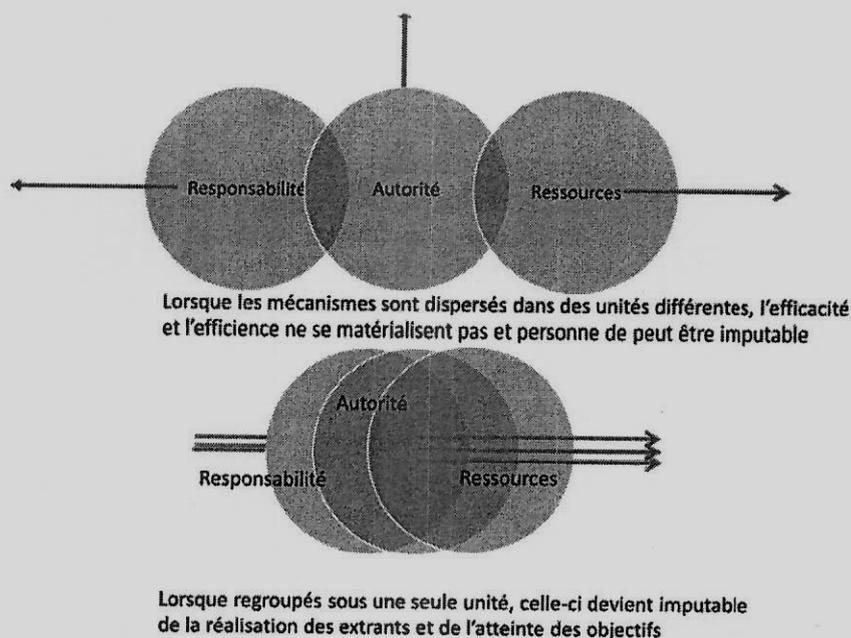
Dans la majorité des cas, il est impossible d'éliminer complètement l'interdépendance entre les unités, l'idée générale est de la minimiser et d'être conscient des endroits dans la structure où elle existe afin de s'assurer par d'autres mécanismes que les unités interdépendantes

<sup>3</sup> Par exemple, Wayne State University, *A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness*, Group Organization Management, April 2009, vol. 34, no. 2 170-205.

travaillent vers un objectif commun. Par exemple, lorsqu'une certaine expertise ne se retrouve pas à l'intérieur d'une unité, il faut s'assurer que l'unité qui fournit cette expertise comprend son rôle, sa contribution et qu'elle est bien alignée au niveau responsabilité, imputabilité et priorité avec son unité « cliente ». La même remarque s'applique pour l'information et les autres ressources.

Le maintien de lien d'interdépendance entre les unités au niveau de l'imputabilité et de l'autorité est souvent la cause de nombreux dysfonctionnements et doit être éliminée le plus possible. Par exemple, si un directeur décide des priorités, mais qu'il n'est pas imputable de tous les résultats, il aura tendance à favoriser les actions dont il est imputable, au détriment des actions imputables à d'autres directions.

Figure 1.3 Schéma de l'impact de l'arrimage des principes organisationnels



C'est pourquoi les manquements à l'arrimage entre l'imputabilité, l'autorité et la responsabilité qui peuvent entraver la prestation de services du Ministère font l'objet, après leur détection, d'une discussion pour trouver des mécanismes d'atténuation et des pistes de solutions.

### 1.3.3 Validation

La troisième étape de la méthodologie consiste en une réflexion menée par les principaux responsables des directions et unités du ministère, réflexion alimentée par le diagnostic et les principaux constats du Consultant.

## 1.4 Structure du document

Le présent rapport de revue organisationnelle est structuré en sept sections : 1) l'introduction présentant le contexte et la méthodologie; 2) la description de la situation actuelle : la mission du Ministère, ses principaux bénéficiaires et partenaires ainsi que les services rendus à la population, description des principales fonctions d'affaires; 3) la description de la structure actuelle et de son arrimage par rapport aux concepts organisationnels et aux fonctions; 4) le diagnostic des fonctions; 5) le diagnostic par unité organisationnelle de la situation actuelle du Ministère de la Famille; 6) les pistes de recommandations pour améliorer la structure organisationnelle et 7) la conclusion.

## 2. Description de la situation actuelle

La présente section décrit l'environnement dans lequel évolue le Ministère, soit sa mission, ses bénéficiaires (clients), ses partenaires, les services qui sont offerts et les principales fonctions exercées. La figure 2.1 schématise cet environnement.

### 2.1 Mission du Ministère de la Famille

Selon le projet de décret portant organisation du Ministère de la Famille, des Groupements Féminins et de la Protection de l'Enfance, ce dernier a pour mission de :

*« ...préparer et mettre en œuvre la politique définie par le Chef de l'État en matière de politique familiale, de protection et de développement des femmes et des enfants. Il veille aux respects des droits fondamentaux des enfants. Il assure la bonne intégration des jeunes enfants dans la vie familiale et sociale. Il est responsable des politiques à l'égard des enfants abandonnés, des enfants des rues et des enfants en voie de marginalisation. Il met en œuvre les actions permettant de donner un cadre de vie décent aux enfants.*

*Il identifie et met en œuvre les mesures requises pour la préservation des valeurs familiales. Il a en charge l'élaboration des politiques de développement social et d'encadrement des organisations féminines<sup>4</sup>. Il contribue à l'amélioration des conditions de vie des familles.*

*Il veille à ce que les projets de développement profitent à l'ensemble des catégories sociales de la population et notamment aux plus démunis. Il participe, en liaison avec tous les ministères, à la définition et à la mise en œuvre des politiques d'élimination de la pauvreté. Il assure la tutelle du Commissariat à la Sécurité Alimentaire. »*

Selon le MEG, la mission d'une administration offrant des services sociaux et communautaires est de :

*« ...Développer et mettre en place les politiques pour aider les citoyens les plus démunis, ainsi qu'offrir une assistance financière. Administrer les programmes d'aide en cas de désastre ou d'urgence. Gérer les programmes d'aide à la famille, et développer des programmes et services ciblés pour le respect des valeurs familiales; incluant la coopération avec d'autres juridictions (en particulier les communes) et les ONG ».*

Cette définition est très proche de la mission du Ministère de la Famille sauf en ce qui concerne l'assistance en cas d'urgence qui n'est pas, au Sénégal, dans la mission du Ministère de la Famille (et cela même si le Commissariat à la Sécurité Alimentaire attaché au Ministère exerce des fonctions limitées à ce niveau). Cette partie du MEG a, par conséquent, été exclue du MEG du Ministère de la Famille (MEG-MF) analysé dans cette revue organisationnelle.

<sup>4</sup> Ne devrait-ce pas être les groupements féminins ?

Une autre différence est que le MEG ne mentionne pas « l'encadrement des groupements féminins » comme une fonction de deuxième niveau. Comme cette activité est très importante pour le Ministère, au point qu'elle est mentionnée dans son nom, le Consultant l'a mise au même niveau que les autres.

Pour la protection des enfants, la liste de services peut s'établir tel qu'indiqué dans le tableau suivant<sup>6</sup>. On peut remarquer qu'un service peut être classé dans plus d'un sous-groupe.

*Tableau 2.1 - Services d'aide à l'Enfance*

<i>Services de prévention</i>	<i>Services d'intervention</i>	<i>Service de réadaptation</i>
Enquêtes individuelles / familiales, recherche	Réponses aux situations d'urgence et catastrophes (*)	Soutien économique aux familles et micro-crédit
Sensibilisation, information et communication	Dépistage précoce et dénonciation des cas	Prise en charge psycho éducative
Mise en place de cadres de concertation institutionnelle/culturelle	Enquêtes individuelles, familiales, dans le milieu scolaire	Soutien psycho social
Suivi et soutien, sanitaire et nutritionnel	Prise en charge médicale, psychologique, sanitaire, nutritionnelle	Suivi et soutien, sanitaire et nutritionnel
Micro-crédit	Prise en charge judiciaire (*)	Médiation familiale et sociale
Activités en milieu ouvert	Centres d'accueil, orphelinats	Service d'adoption
Obtention de l'état civil	Médiation familiale et sociale	Réinsertion familiale / sociale
Amélioration et sécurisation du milieu scolaire et familial, suivi éducatif et soutien à l'éducation	Orientation dans le système et service de plaidoyer	Formation professionnelle
Renforcement des capacités communautaires, des intervenants et des familles		Orientation dans le système
Suivi et évaluation des services	Suivi et évaluation des services	Suivi et évaluation des services
Coordination et formation des intervenants	Coordination des intervenants	Coordination des intervenants

Sauf pour ceux marqués d'un astérisque (\*), les services mentionnés dans ce tableau sont sous la responsabilité du Ministère de la Famille, au Sénégal.

Selon une approche similaire, les services offerts aux femmes sont présentés dans le tableau suivant.

*Tableau 2.2 - Services d'aide aux Femmes*

<i>Services de prévention</i>	<i>Services d'intervention</i>	<i>Service de réadaptation</i>
Enquêtes individuelles / familiales, sociales, recherche, collecte de données sexo-spécifiques	Réponses aux situations d'urgences ou de crises (*)	Soutien économique aux familles et micro-crédit
Élimination de la discrimination par le genre	Respect des droits	Plaidoyer et habilitation juridique des femmes
Sensibilisation, information et communication	Dépistage et dénonciation des cas d'abus et de violence	Prise en charge psycho éducative

<sup>6</sup> Inspiré par la cartographie et l'analyse des systèmes de protection de l'enfant au Sénégal, Child Frontiers Ltd, 2010.

<i>Services de prévention</i>	<i>Services d'intervention</i>	<i>Service de réadaptation</i>
Mise en place de cadres de concertation institutionnelle/culturelle		Soutien psycho social
Suivi et soutien, sanitaire et nutritionnel en particulier pour les soins reliés à la procréation	Prise en charge médicale, psychologique, sanitaire, nutritionnelle	Suivi et soutien, sanitaire et nutritionnel en particulier pour les soins reliés à la procréation
Micro-crédit	Prise en charge judiciaire (*)	Médiation familiale et sociale
Activités en milieu ouvert	Centres d'accueil d'hébergement	Réinsertion familiale / sociale
Amélioration et sécurisation du milieu familial et communautaire	Orientation dans le système et service de plaidoyer	Formation professionnelle et renforcement des capacités productives
Renforcement des capacités communautaires, des intervenants et des familles		Appui aux cellules monoparentales
Gendérisation des budgets de l'État		Appui lors de la dissolution de l'union
Coordination et formation des intervenants et des associations	Coordination des intervenants	Coordination des intervenants
Accès aux services de prévention et orientation dans le système	Accès aux services d'intervention et orientation dans le système	Accès aux services de réadaptation et orientation dans le système
Suivi et évaluation des services	Suivi et évaluation des services	Suivi et évaluation des services

Les services marqués d'un astérisque (\*) ne sont pas inclus dans les services que devraient offrir le Ministère de la Famille par analogie à ceux de l'aide à l'enfance.

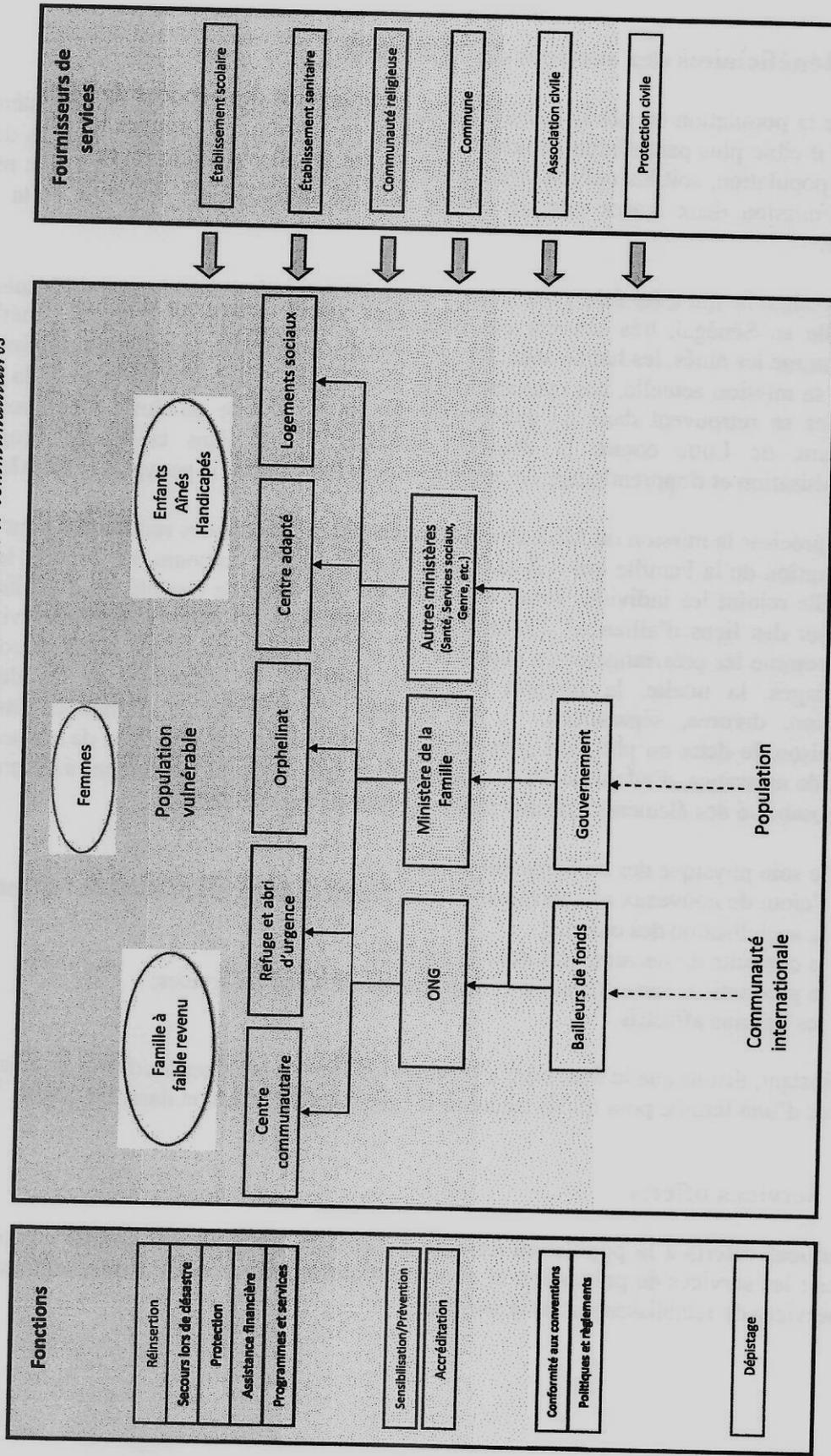
Les services offerts aux familles, lorsque décrits à ce degré de détails, sont très similaires à ceux offerts aux enfants ou aux femmes et ne sont pas repris ici.

Les services offerts aux Groupements Féminins sont en phase de définition au Ministère. On retrouve les services listés ci-après dans de nombreuses administrations dont c'est la responsabilité. Cette liste est fournie aux fins de discussion.

*Tableau 2.3 - Services d'aide à des Groupements Féminins*

<i>Services d'aide au démarrage</i>	<i>Services d'intervention</i>	<i>Service de développement de l'autonomie</i>
Enquêtes, recherche / partage de l'information / cartographie	Réponses aux situations d'urgence et catastrophes (*)	Soutien économique à l'association, don de fournitures et aide financière (*)
Sensibilisation, information et communication	Service de plaidoyer	Appui à l'obtention de subvention ou de financement
Service de réseautage et	Médiation	Mise en place de cadres de

Figure 2.1 Chaîne de valeurs – Services sociaux et communautaires



## 2.2 Bénéficiaires des services du Ministère

Bien que la population en général constitue les bénéficiaires des services du Ministère de la Famille, il cible plus précisément, comme l'indique sa mission, les groupes les plus démunis de cette population, soit les enfants, les femmes et les familles à faible revenu. On retrouve dans sa mission deux autres groupes cibles, soit les groupements féminins et la cellule familiale.

Dans la recherche qui a été faite pour trouver des ministères similaires à celui du Ministère de la Famille au Sénégal, très souvent ces ministères visent également d'autres bénéficiaires cibles comme les aînés, les handicapés, les victimes du VIH/SIDA, la condition féminine, etc. D'après sa mission actuelle, ces responsabilités ne sont pas celles du Ministère de la Famille mais elles se retrouvent dans les préoccupations de la Cellule de Suivi Opérationnel du Programme de Lutte contre la Pauvreté (CSO/PLCP) et dans celles du Programme d'alphabétisation et d'apprentissage de métiers pour la lutte contre la pauvreté (PALAM).

Afin de préciser la mission du Ministère, le Consultant a effectué des recherches pour trouver une définition de la Famille qui soit satisfaisante pour l'étude en cours. En France, la notion de Famille rejoint les individus reliés entre eux par des liens de parenté ou d'affiliation ou encore par des liens d'alliance. Le droit de la Famille et les valeurs familiales visent les thèmes comme les préarrangements nuptiaux, les unions libres, les pactes civils de solidarité, les mariages, la tutelle, la filiation (légitime, naturelle ou adoptive) et les désunions (annulation, divorce, séparation). Au Canada<sup>5</sup>, la Famille se définit comme toute combinaison de deux ou plusieurs personnes liées entre elles par des liens de consentement mutuel, de naissance, d'adoption ou de placement et qui, ensemble, assument à divers degrés la responsabilité des éléments suivants ou de certains de ces éléments :

- le soin physique des membres du groupe;
- l'ajout de nouveaux membres par le truchement de la procréation ou de l'adoption;
- la socialisation des enfants;
- la conduite de ses membres dans la société;
- la production, consommation et distribution de biens et services;
- les besoins affectifs.

Pour l'instant, disons que le Ministère a la responsabilité de protéger les droits de tous les membres d'une famille pour qu'ils soient tous égaux devant la Loi et dans la Société.

## 2.3 Services offerts

Les services offerts à la population en aide à l'enfance peuvent être classés en trois sous-groupes : les services de prévention et de sensibilisation, les services d'interventions rapides et les services de rétablissement de la situation.

---

<sup>5</sup> Institut Vanier de la Famille, mars 2011, <http://www.vifamily.ca/fr/node/168>

<i>Services d'aide au démarrage</i>	<i>Services d'intervention</i>	<i>Service de développement de l'autonomie</i>
coordination des intervenants		concertation institutionnelle/culturelle
Renforcement des capacités des intervenants et mentorat		Organisation de stages, renforcement des capacités des intervenants et mentorat
Accréditation (*) et obtention des documents juridiques		
Suivi et évaluation des services offerts (*)	Suivi et évaluation des services offerts (*)	Suivi et évaluation des services offerts (*)
Orientation dans le système	Orientation dans le système	Orientation dans le système

*Les services marqués d'un astérisque (\*) ne sont pas inclus dans les services que devrait offrir le Ministère de la Famille.*

## 2.4 Principaux partenaires

Le Ministère de la Famille est en étroite interaction avec de multiples partenaires pour réaliser sa mission et offrir les services qui en découlent. Il y a en premier lieu les autres ministères qui dans leurs fonctions, attributions et missions participent à la chaîne de valeurs du Ministère de la Famille et offrent en amont, en aval ou simultanément pour les mêmes bénéficiaires des services reliés. Quelquefois, les mêmes services sont offerts à une autre population cible. Parmi les partenaires on retrouve également les ONG, internationales, nationales ou locales ainsi que les bailleurs de fonds. La liste suivante, non exhaustive, présente quelques-uns de ces partenaires<sup>7</sup>.

### *Liste des partenaires pour l'Aide à l'enfance ou de services similaires*

- La Présidence :
  - o Agence Nationale de la Petite Enfance et de la Case des Tout-petits (ANPECTP) dont la mission est de « programmer, réaliser, d'équiper, de réhabiliter et d'assurer le fonctionnement et le suivi évaluation de toutes les structures publiques et communautaires de prise en charge de la petite enfance »<sup>8</sup>;
  - o Cellule d'Appui à la Petite Enfance (CAPE);
  - o Partenariat pour le retrait et la réinsertion des enfants de la rue (PARRER) qui « a pour objet, dans une logique de partenariat entre acteurs publics et privés (état, société civile et individus, partenaires au développement, secteur privé), de soutenir et d'accompagner la mobilisation nationale pour le retrait et la réinsertion des enfants de la rue »;
  - o Office pour l'Emploi des Jeunes de la Banlieue (OFEJBAN).

### - La Primature

<sup>7</sup> Cartographie et analyse des systèmes de protection de l'enfant au Sénégal, Child Frontiers Ltd., Rapport préliminaire, 2010, et site Internet du gouvernement.

<sup>8</sup> Décret n° 2010-547 du 30 avril 2010.

- Conseil National de la Sécurité Alimentaire.
- Ministère de la Famille :
  - Le Centre Ginddi;
  - Les services de développement communautaire (14 bureaux régionaux).
- Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale (MASSN) :
  - Les Centres de Promotion et Réinsertion Sociale (CPRS);
  - Les Services d'Action Sociale.
- Ministère de la Santé et de la Prévention :
  - Hôpital des Enfants Albert Royer.
- Ministère de l'Enseignement préscolaire, de l'Élémentaire, du Moyen secondaire et des Langues nationales :
  - Inspection des Daaras modernes;
  - Bureau de Suivi;
  - Division du Contrôle médical scolaire;
  - Centre National d'Orientation Scolaire et Professionnelle.
- Ministère de la Justice :
  - Les AEMO;
  - Les centres de sauvegarde;
  - Les centres polyvalents.
- Ministère de l'Intérieur :
  - Protection civile.

***Liste des partenaires pour les Groupements féminins ou de services similaires***

- Ministère de l'Entreprenariat Féminin et de la Micro-finance :
  - Fonds national de Promotion de l'Entreprenariat Féminin;
  - Fonds d'Impulsion de la Micro-Finance;
  - Fonds National de Crédit pour les Femmes.
- Ministre de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle
- Ministère du Genre et des Relations avec les associations féminines africaines et étrangères :

- l'Équité et de l'Égalité du genre;
  - Cellule d'Information, de Communication et de Documentation;
  - Cellule de Coordination des associations féminines africaines et internationales.
- Ministère du Travail et des Organisations professionnelles :
    - Bureau des Relations avec les Organisations professionnelles.
  - Ministère de la Jeunesse
  - Ministère de l'Artisanat, du Tourisme et des Relations avec le secteur privé et le secteur informel
  - Ministère de l'Action sociale et de la Solidarité sociale

## 2.5 Présentation de la chaîne de valeurs

Le concept de la chaîne de valeurs a été introduit par Michael Porter en 1986<sup>9</sup> et vise à identifier les avantages concurrentiels d'une firme, pour maximiser sa productivité. Le concept a été repris, par le secteur public pour représenter toutes les étapes et les intervenants nécessaires pour qu'un service (ou produit) soit livré au bénéficiaire final à partir de son point d'origine. Lorsque tous ces intervenants collaborent, on peut parler d'une « Chaîne de valeurs ». Chaque intervenant ayant son rôle à jouer dans cette chaîne pour bien desservir le bénéficiaire, l'analyse de la chaîne de valeurs permet de saisir la contribution de chacun et les facteurs critiques de leur efficacité. *« L'accroissement de la productivité peut survenir autant des liaisons entre les activités que des activités elles-mêmes. Une meilleure prise en compte des effets de ces liaisons sur l'ensemble de la chaîne ou une meilleure coordination de l'activité aura comme impact d'améliorer la productivité globale »*<sup>10</sup>.

Cette compréhension est d'une grande importance pour une administration comme le Ministère de la Famille compte tenu du grand nombre d'intervenants dans le secteur. Dans ce contexte, la responsabilité du Ministère est de s'assurer que cette chaîne de valeurs est opérationnelle, qu'il n'y a pas de goulots d'étranglement, de doublons ou d'interruption dans la chaîne qui empêcherait le service d'être rendu.

L'analyse même de la chaîne de valeurs dépasse le cadre de cette revue organisationnelle, mais une ébauche est présentée ici pour illustrer la compréhension par le Consultant du contexte dans lequel évolue le Ministère de la Famille. On peut d'abord identifier deux chaînes génériques différentes selon qu'il s'agit d'un service rendu (Section A du MEG) ou de la mise en place d'un programme pour faciliter la livraison du service par un autre intervenant dans la chaîne.

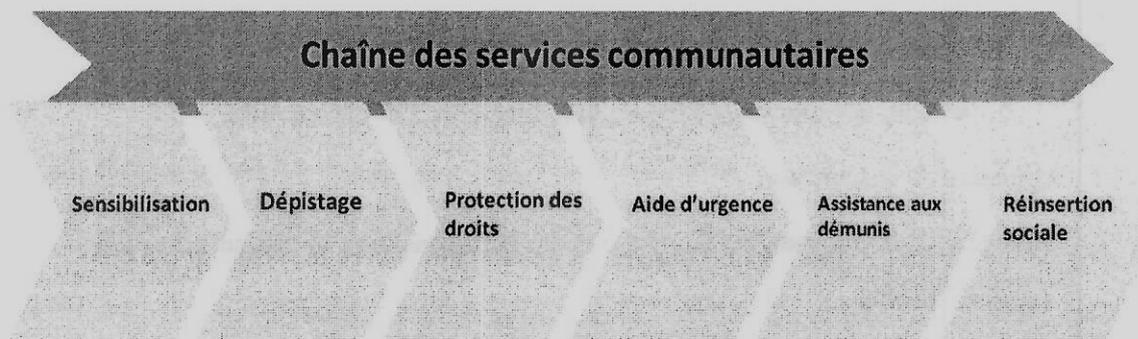
La première chaîne montre les différentes étapes d'un service communautaire et leurs liens. Elle présente la séquence chronologique, mais plus important le lien de cause à effet entre les différents services. Par exemple, le dépistage est soutenu par les activités de sensibilisation

<sup>9</sup> Porter Michael, « L'avantage concurrentiel », Interéditions 1986

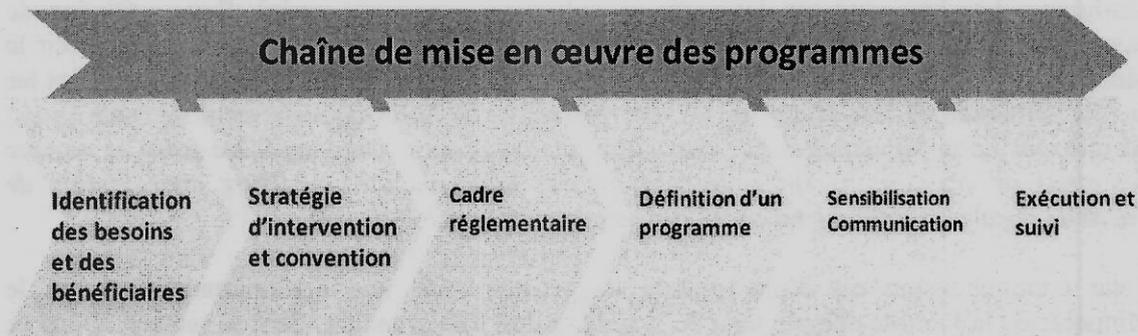
<sup>10</sup> Stratégor « Politique générale de l'entreprise », Dunod, 1993

qui la précèdent; les activités de réinsertion sont d'autant plus efficaces qu'elles ont été précédées par les étapes mentionnées en amont (sensibilisation, protection des droits, etc.).

Les activités de cette chaîne se retrouvent dans la section A du MEG.



La deuxième chaîne montre les différentes étapes de la mise en œuvre d'un programme et leurs liens. Elle correspond à la section B du MEG et est pertinente pour toute administration qui met en œuvre des programmes. Elle présente de nouveau la séquence chronologique, mais plus important, le lien de cause à effet entre les différentes étapes. Par exemple, la définition d'un programme est soutenue par l'identification des besoins et la définition des bénéficiaires. L'étape de sensibilisation est un point d'ancrage entre les deux chaînes. La valeur et la qualité d'une étape est en corrélation avec la valeur et la qualité des étapes qui la précèdent.



## 2.6 Principales fonctions

Aux fins de la revue organisationnelle, avec comme objectif de renforcer l'efficacité du ministère, les fonctions qui sont le plus étudiées sont celles de la section A – Offre de services sociaux et communautaires, du MEG, qui correspond à la première chaîne de valeurs indiquée ci-haut et à celles de la section B – Soutien à la mise en œuvre des services qui correspond à la seconde. Les deux autres sections du MEG affectent surtout l'efficacité du Ministère; les fonctions 3 et 4 de la section C<sup>11</sup> sont particulièrement pertinentes à l'étude en cours pour mettre en œuvre le CDSMT. Les autres fonctions sortent un peu du cadre de la présente revue et ont été moins étudiées.

<sup>11</sup> 3- Budgétisation programmes et 4 – Évaluation de l'atteinte des objectifs

Le tableau qui suit présente les principales fonctions du Ministère de la Famille et les mécanismes de gouvernance reliés. Ces définitions sont assez génériques pour permettre la discussion et demeurer valides dans le temps, indépendamment des priorités du moment et des approches privilégiées. Il s'inspire du MEG mais ne reprend que les fonctions qui sont du ressort du Ministère de la Famille au Sénégal, selon sa mission.

À titre de remarque préliminaire, on peut noter que l'autorité dans les sections A et C se rapporte à la prise de décision du but poursuivi, de la stratégie à suivre. Dans les sections B et D, les décisions sont plus administratives et opérationnelles sur le comment de la mise en œuvre. Il faut se rappeler que la même unité organisationnelle peut avoir les deux types d'autorité.

La première colonne reprend le nom des fonctions. Il n'y a aucune signification sur la séquence de présentation des fonctions dans la liste, sauf qu'elles sont regroupées par section, telle que définie précédemment. La deuxième colonne liste les responsabilités qui incombent à cette fonction ou, en d'autres mots, les activités qui sont réalisées pour atteindre l'objectif commun de la fonction. On peut remarquer que les activités sont scindées en deux. Dans la section A, on retrouve les activités de conception et de réalisation qui demandent une expertise dans le domaine social. Dans la section B, on retrouve les activités de réalisation qui demandent une expertise technique. Par exemple, dans la section A, on retrouve l'activité « Demande d'une campagne de promotion », dans la section B, on retrouve l'activité « Réalisation d'une campagne de promotion ». Cette distinction est faite pour rappeler que l'expertise requise pour les deux types d'activité est différente. Très souvent (mais il existe des exceptions), l'expertise est mieux utilisée lorsqu'un expert en développement social réalise l'activité A et qu'un expert en communication réalise l'activité B. Le même expert en communication peut réaliser efficacement des campagnes de promotion de plusieurs directions.

La troisième colonne donne les décisions discrétionnaires les plus importantes qui sont prises dans l'exercice des activités de la fonction. La quatrième colonne « Imputabilité » donne un exemple d'objectifs reliés à la fonction en s'inspirant de l'atelier sur l'élaboration du CDSMT qui s'est tenu en novembre 2010.

Tableau 2.4 - Description des principales fonctions du Ministère de la Famille

Nom de la fonction	Responsabilité	Autorité	Imputabilité
<p><b>A - OFFRE DE SERVICES SOCIAUX ET COMMUNAUTAIRES</b></p> <p>1 - Protection des droits (des enfants, des femmes, des membres des familles, des populations démunies)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des programmes assurant les libertés individuelles.</li> <li>• Suivi que ces droits et libertés sont protégés par le système réglementaire et dénoncés lorsque ce n'est pas le cas.</li> <li>• Demande d'enquêtes et de promotion concernant les obligations, devoirs et principes liés à ces droits.</li> <li>• Établissement et maintien des relations avec les autres pays et organisations internationales en matière de droit.</li> <li>• Mise en œuvre des termes et conditions des conventions et traités; assurance de leur conformité.</li> <li>• Évaluation des bénéfices retirés des conventions et traités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions d'adhésion aux traités et conventions. (initiale et maintien)</li> <li>• Genre de programme de protection à mettre en place</li> <li>• Demande d'activités de promotion et enquêtes (public, message)</li> <li>• Moment propice à une dénonciation</li> <li>• Traitement approprié d'un cas particulier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des conventions internationales et des lois nationales</li> </ul>
<p>2 - Aide à la sécurité alimentaire<sup>12</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration des programmes de sécurité alimentaire (Régulation du marché céréalier)</li> <li>• Suivi que les services offerts sont conformes aux conditions du programme, droits de recours des bénéficiaires et correction des anomalies</li> <li>• Demande d'enquêtes et de promotion concernant la sécurité alimentaire</li> <li>• Établissement et maintien des relations avec les autres pays et organisations internationales en matière de programmes assimilés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des denrées alimentaires essentielles</li> <li>• Priorité des endroits à desservir et des critères d'admissibilité</li> <li>• Moment opportun pour fournir l'aide et le prix</li> <li>• Demande d'activités de promotion et enquêtes (public visé, message)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès pour les plus démunis aux denrées alimentaires essentielles</li> </ul>

<sup>12</sup> Dans un MEG, sous cette fonction appelée « Garantie d'un minimum vital », on retrouve aussi l'offre de logements sociaux et de suppléments de revenu qui ne sont pas dans la mission du Ministère

<b>Nom de la fonction</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Autorité</b>	<b>Imputabilité</b>
3 – Aide à l'Enfance (voir la liste des services de prévention, d'intervention et de réadaptation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des résultats obtenus</li> <li>• Coordination des programmes d'encadrement des enfants en l'absence de leurs parents (peu importe la raison)</li> <li>• Suivi que les services offerts sont conformes aux conditions du programme, organisation des droits de recours des bénéficiaires et correction des anomalies</li> <li>• Demande d'enquête et de promotion concernant les services offerts</li> <li>• Établissement et maintien des relations avec les autres pays et organisations internationales en matière d'aide à l'Enfance</li> <li>• Évaluation des résultats obtenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition d'un enfant vulnérable</li> <li>• Définition (initiale et révision) des services requis selon le groupe d'âge, la localisation, etc.</li> <li>• Priorité des services à offrir</li> <li>• Traitement approprié pour un cas donné</li> <li>• Moment opportun de cesser le service</li> <li>• Demande d'activités de promotion et enquêtes (public, message)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de vie décentes permettant le développement de l'enfant</li> <li>• Réinsertion dans la vie sociale</li> <li>• Réduction des comportements socioculturels néfastes à l'égard des enfants</li> <li>• Degré de mobilisation sociale pour la protection de l'enfance</li> <li>• Qualité des mécanismes de prise en charge des enfants vulnérables</li> </ul>
4 – Aide aux Femmes (voir la liste des services de prévention, d'intervention et de réadaptation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des programmes d'aide contre la discrimination envers les femmes et la violence faite aux femmes ainsi que des droits de recours</li> <li>• Suivi que les services offerts sont conformes aux conditions du programme, organisation des droits de recours des bénéficiaires et correction des anomalies</li> <li>• Demande d'enquêtes et de promotion concernant les services offerts</li> <li>• Établissement et maintien des relations avec les autres pays et organisations internationales en matière de conditions féminines</li> <li>• Évaluation des résultats obtenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition d'une femme vulnérable</li> <li>• Définition (initiale et révision) des services requis selon le groupe d'âge, la localisation, etc.</li> <li>• Priorité des services à offrir</li> <li>• Traitement approprié pour un cas donné</li> <li>• Moment opportun de cesser le service</li> <li>• Demande d'activités de promotion et enquêtes (public, message)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de vie sécuritaires et équitables permettant le développement et l'autonomie de la femme</li> <li>• Présence des femmes dans les instances de décision</li> <li>• Le statut social, économique, sanitaire et juridique de la femme</li> <li>• Existence et utilisation d'une base de données désagrégées sur le genre</li> <li>• Réinsertion dans la cellule familiale</li> <li>• Allègement des travaux domestiques</li> <li>• Conditions de vie des</li> </ul>
5 – Aide aux populations vulnérables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des programmes d'aide aux familles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des populations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de vie des</li> </ul>

<b>Nom de la fonction</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Autorité</b>	<b>Imputabilité</b>
6 – Aide aux Groupements Féminins (voir la liste d'aide au démarrage, aux interventions et au développement de l'autonomie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>à faible revenu et des droits de recours</li> <li>• Suivi que les services offerts sont conformes aux conditions du programme, organisation des droits de recours des bénéficiaires et correction des anomalies</li> <li>• Demande d'enquêtes et de promotion sur les services offerts</li> <li>• Établissement et maintien des relations avec les autres pays et organisations internationales en matière d'aide aux familles à faible revenu</li> <li>• Évaluation des résultats obtenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vulnérables</li> <li>• Définition (initiale et révision) des services requis selon la population, la localisation et d'autres paramètres</li> <li>• Priorité des services à offrir</li> <li>• Traitement approprié pour un cas donné</li> <li>• Moment opportun de cesser le service</li> <li>• Demande d'activités de promotion et enquêtes (public, message)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>populations vulnérables</li> <li>• Accès aux infrastructures et services sociaux de base dans les domaines de la santé, de l'éducation et de l'assainissement</li> <li>• Renforcement des dynamiques socio-économiques locales favorables au maintien et à l'emploi des jeunes dans les zones d'intervention</li> <li>• Valorisation du potentiel d'initiatives et de capacités productives des <i>familles</i> vulnérables</li> <li>• Degré de fonctionnalité du dispositif technique et financier intégré de création de richesses en faveur des groupes vulnérables</li> <li>• Degré de fonctionnalité du système de protection sociale</li> <li>• Degré de la couverture de la protection socio-sanitaire des groupes vulnérables</li> <li>• Revenu moyen des groupes vulnérables</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des programmes ciblant les groupements féminins et des droits de recours.</li> <li>• Établissement et maintien du réseautage entre les groupements et les autres organisations nationales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des Groupements Féminins</li> <li>• Définition initiale et révision des services requis selon la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré de l'autonomie des Groupements Féminins</li> <li>• Degré des GF dans leur capacité à élaborer ou mettre</li> </ul>

<i>Nom de la fonction</i>	<i>Responsabilité</i>	<i>Autorité</i>	<i>Imputabilité</i>
	ou internationales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi que les services offerts sont conformes aux conditions du programme et correction des anomalies</li> <li>• Demande d'enquêtes et de promotion sur les services offerts</li> <li>• Activités pour donner accès aux services gouvernementaux dans les régions plus éloignées</li> <li>• Évaluation des résultats obtenus</li> </ul>	population la localisation, etc. incluant l'aide financière <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traitement approprié pour un cas donné (interprétation du règlement)</li> <li>• Priorité des services à offrir</li> <li>• Moment opportun de cesser le service</li> <li>• Demande d'activités de promotion et enquêtes (public, message)</li> </ul>	en œuvre des projets et dans leur capacité à se trouver du financement
<b>B - SOUTIEN À LA MISE EN ŒUVRE DES SERVICES SC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie des besoins et des services</li> <li>• Réalisation des activités de concertation auprès des intervenants et des bénéficiaires</li> <li>• Développement et adoption des règles, taux, tarifs, guides et procédures pour mettre en œuvre le programme et interpréter les politiques du programme</li> <li>• Gestion des risques et des mesures d'atténuation reliées aux services</li> <li>• Harmonisation avec les programmes des bailleurs de fonds</li> <li>• Évaluation de l'organisation du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition du bénéficiaire</li> <li>• Modalités des règlements : tarif, délai, points de service, intervenants, appui financier aux intervenants</li> <li>• Règles administratives : preuve de l'admissibilité, formulaire, procédure à suivre</li> <li>• Proposition de mesures correctives appropriées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opérationnalisation du service au coût administratif le plus bas (efficacité du programme)</li> <li>• Degré d'intégration au niveau national et local du dispositif de coordination et d'harmonisation des stratégies d'intervention</li> <li>• Synergie avec les autres programmes du gouvernement ou des bailleurs de fonds</li> </ul>
2 – Assistance financière gouvernementale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des programmes accordant une aide financière : subvention, don, allocation, prêt, bourse incluant la promotion de l'admissibilité des fonds, des conditions d'admissibilité, la réception et l'analyse des demandes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité aux conditions d'admissibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décaissement des montants prévus aux bénéficiaires ciblés</li> </ul>
3 – Coordination des points de service	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement de la réglementation des activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité aux conditions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régularité, conformité et</li> </ul>

<i>Nom de la fonction</i>	<i>Responsabilité</i>	<i>Autorité</i>	<i>Imputabilité</i>
<p>des intervenants dans les domaines de la juridiction du Ministère</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sui-vi des intervenants participant à la chaîne de valeurs du Ministère incluant leurs données financières, la qualité des services, les résultats obtenus, la conduite et les interventions. Sous la forme de contrôle sur place ou sur pièce, d'audit, de vérification et d'inspection</li> <li>• Maintien des registres</li> <li>• Gestion des structures, accréditation et octroi des permis</li> <li>• Gestion des plaintes</li> <li>• Coordination avec les organisations internationales, les communautés et les autres paliers gouvernementaux</li> <li>• Évaluation de la performance des points de service (internes et externes)</li> </ul>	<p>d'admissibilité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition de la responsabilité de la livraison du service entre les intervenants (internes et externes)</li> <li>• Ouverture, agrandissement, réduction ou fermeture d'un point de service</li> <li>• Répartition du budget et des ressources entre les points de service</li> <li>• Degré d'assistance technique à offrir</li> <li>• Règlements de rapportage</li> <li>• Fréquence et mode des vérifications (sommaire, sondage, approfondie, etc.)</li> <li>• Choix des mesures correctives</li> <li>• Choix des mesures incitatives</li> <li>• Choix de la méthode appropriée, du moment</li> </ul>	<p>performance des intervenants dans le secteur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Couverture des services</li> <li>• Absence de goulots d'étranglement, de doublons ou d'interruption dans la chaîne</li> <li>• Capacité d'intervention des agents des services déconcentrés et des OCB</li> </ul>	<p>4 – Assistance technique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des ressources pour offrir l'assistance technique prévue aux programmes</li> <li>• Incluant les activités de formation, d'assistance technique, de renforcement des capacités, et de conseil</li> <li>• Offrir des services de médiation et d'orientation dans le système de services sociaux</li> </ul>
<p>5 – Partage des connaissances</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des programmes pour recueillir, générer, analyser, exploiter, disséminer, archiver l'information et les connaissances à l'intérieur du gouvernement, du réseau du Ministère (chaîne de valeurs) ou à la population en général</li> <li>• Collecte de l'information et exploitation en statistiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix de la méthode de collecte, d'archivage</li> <li>• Fréquence de l'actualisation</li> <li>• Média et moyen de dissémination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité de l'assistance technique divulguée</li> <li>• Degré d'utilité de l'information sur la pauvreté et la vulnérabilité des populations cibles pour prendre des décisions et formuler des stratégies pertinentes</li> <li>• Degré de diffusion de l'information</li> </ul>

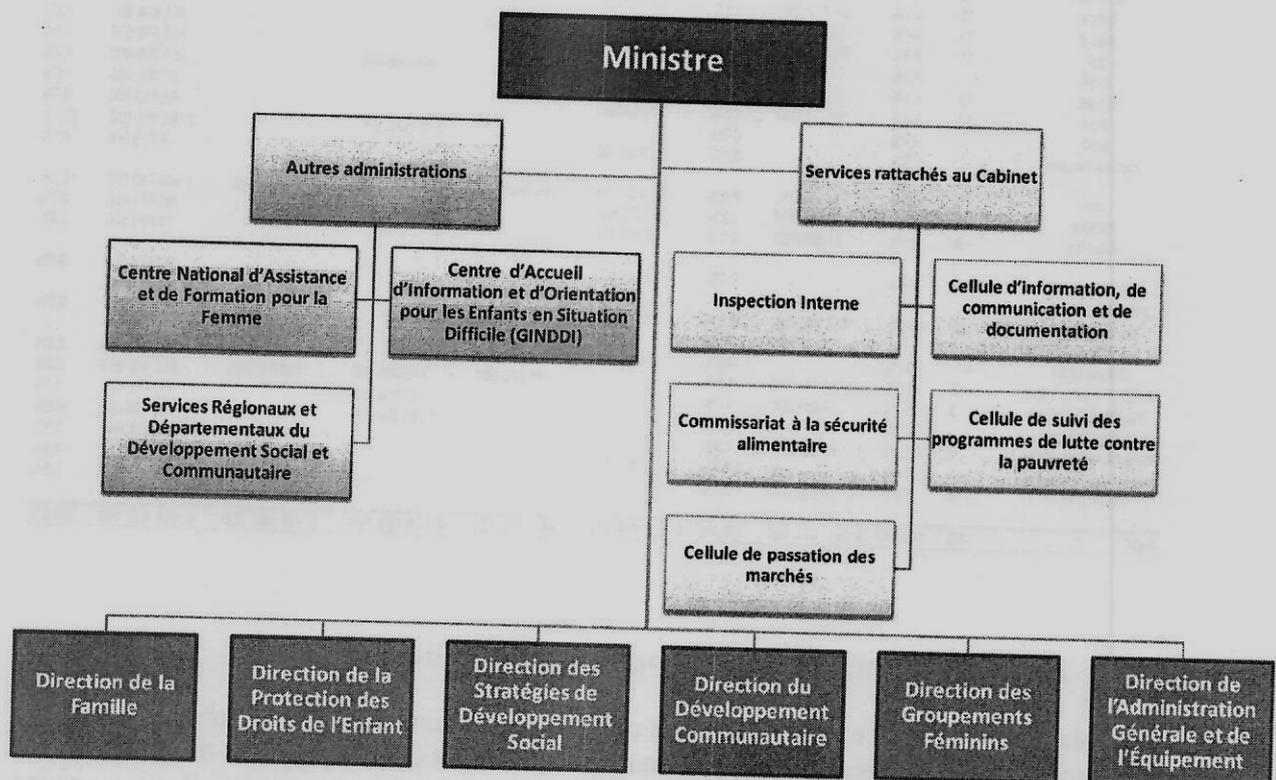
<i>Nom de la fonction</i>	<i>Responsabilité</i>	<i>Autorité</i>	<i>Imputabilité</i>
<p>6 – Sensibilisation, promotion et vulgarisation</p> <p><b>C - ENCADREMENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gouvernance</li> <li>2. Affaires extérieures</li> <li>3. Budgétisation programmes</li> <li>4. Évaluation de l'atteinte des objectifs</li> <li>5. Affaires publiques</li> <li>6. Affaires juridiques</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de la promotion des services offerts et de la vulgarisation de la réglementation</li> <li>• Établissement de stratégies ministérielles</li> <li>• Contact avec la communauté internationale et les bailleurs de fonds</li> <li>• Planification et budgétisation des activités incluant les orientations stratégiques et l'établissement du CDSMT pour allouer les ressources du gouvernement (proposition, exécution) en fonction des objectifs</li> <li>• Suivi et évaluation des interventions du Ministère</li> <li>• Suivi des indicateurs de performance</li> <li>• Audit et vérification de la régularité des opérations du gouvernement et des impacts obtenus incluant la reddition de compte de la gestion axée sur les résultats</li> <li>• Incluant les activités de relation avec la branche législative du gouvernement pour faire adopter les lois et le développement des règles, réglementation, guides et procédures pour mettre en œuvre ces lois.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Media, fréquence et mode de communication pour rencontrer</li> <li>• Objectifs poursuivis</li> <li>• Définition des populations cibles</li> <li>• Définition des indicateurs de performance et des mesures cibles</li> <li>• Ententes bilatérales et multilatérales</li> <li>• Répartition des ressources</li> <li>• Projet de Budget</li> <li>• Structure organisationnelle</li> <li>• Projet de Loi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilité d'accès au niveau national et déconcentré</li> <li>• Fiabilité de la base de données</li> <li>• Message est diffusé</li> <li>• Atteinte des objectifs</li> <li>• Satisfaction de la population</li> <li>• Transparence</li> <li>• Prévention de la fraude, des abus et du gaspillage</li> <li>• Dispositif politique, légal et réglementaire adéquat pour l'atteinte des objectifs</li> </ul>

<b>D - GESTION DES RESSOURCES GOUVERNEMENTALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Ressources financières</li> <li>2. Ressources humaines</li> <li>3. Opérations</li> <li>4. TCI</li> <li>5. Logistique et ressources matérielles</li> <li>6. Ressources informationnelles et de l'intelligence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des besoins des utilisateurs par devis</li> <li>• Contact auprès des fournisseurs et passation des marchés et contrats</li> <li>• Réception, contrôle de la qualité et paiement</li> <li>• Vérification du service rendu et de la satisfaction des utilisateurs</li> <li>• Maintien des magasins, de l'inventaire, des bâtiments</li> <li>• Maintien de la sécurité</li> <li>• Développement (RH, TCI, intelligence)</li> <li>• Vente, mise au rebut, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix des fournisseurs</li> <li>• Moment de la transaction</li> <li>• Justesse du prix demandé</li> <li>• Conditions remplies pour le paiement</li> <li>• Qualité adéquate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction des besoins de l'organisation en ressources et matériels pour atteindre leurs objectifs, au coût le plus bas</li> <li>• Moyens financiers disponibles.</li> <li>• Qualité des procédures opératoire</li> </ul>

### 3. Description de la situation actuelle par unité organisationnelle

La présente section décrit la structure actuelle du Ministère et fait le parallèle entre les fonctions du MEG et celles des structures.

#### 3.1 Projet d'organigramme du Ministère de la Famille



### 3.2 Répartition des ressources

Tableau 3.1 – Répartition par unité des effectifs et ressources du Ministère<sup>13</sup>

Ressources du Ministère de la Famille provenant de la Loi de Finances 2011

Unité / Rubriques	Effectifs	%	Dépenses RH	%	Fonctionnement	Transferts courants	Investissement	Transfert de capital	Total	%
Cabinet	39	13,3%	235 481 000	16,9%	184 509 750	504 713 500	-	-	924 704 250	9,8%
Cellules Cabinet										
diverses	5	1,7%	23 919 120	1,7%	36 930 000	-	-	-	60 849 120	0,8%
DAGE	15	5,1%	51 456 000	3,7%	188 167 500	-	-	-	239 623 500	2,5%
DSDS	10	3,4%	40 603 000	2,9%	161 071 250	100 000 000	-	-	301 674 250	3,2%
DF	11	3,8%	59 281 000	4,3%	43 589 500	-	-	-	102 870 500	1,1%
DGF	-	0,0%	-	0,0%	-	-	400 000 000	-	400 000 000	4,2%
DPDE	12	4,1%	60 287 000	4,3%	37 713 000	-	-	-	98 000 000	1,0%
DDC	13	4,4%	55 197 000	4,0%	33 786 000	-	-	-	88 983 000	0,9%
CSO	-	0,0%	-	0,0%	-	-	2 184 000 000	-	2 184 000 000	23,1%
Autres Centre	-	0,0%	-	0,0%	7 818 500	-	-	-	7 818 500	0,1%
CSA	21	7,2%	90 308 000	6,5%	180 435 750	200 000 000	-	1 000 000 000	1 470 743 750	15,5%
CENAF	9	3,1%	45 149 000	3,2%	37 922 500	-	-	-	83 071 500	0,9%
GINNDI	9	3,1%	34 556 000	2,5%	36 908 500	-	-	-	71 464 500	0,8%
CEDAF (tous)	-	0,0%	-	0,0%	22 644 000	-	-	-	22 644 000	0,2%
Dir. Régionales et provinciales	126	43,0%	584 458 940	42,0%	72 125 000	-	-	-	656 583 940	6,9%
Projet SIDA	-	0,0%	-	0,0%	21 810 000	-	-	-	21 810 000	0,2%
Projet Piras formes	5	1,7%	24 446 000	1,8%	-	56 000 000	415 000 000	130 000 000	625 446 000	6,6%
Projet EVF Dahra	3	1,0%	14 099 000	1,0%	-	-	151 000 000	-	165 099 000	1,7%
Projet Palaam	-	0,0%	-	0,0%	-	-	1 780 000 000	-	1 780 000 000	18,8%
Projet crédit femme	5	1,7%	26 780 000	1,9%	-	-	-	-	26 780 000	0,3%
Fond Action Femme	-	0,0%	-	0,0%	87 574 750	-	-	-	87 574 750	0,9%
Projet Genre	10	3,4%	45 412 000	3,3%	-	-	-	-	45 412 000	0,5%
<b>Total</b>	<b>293</b>	<b>100,0%</b>	<b>1 391 433 060</b>	<b>100,0%</b>	<b>1 153 006 000</b>	<b>860 713 500</b>	<b>4 930 000 000</b>	<b>1 130 000 000</b>	<b>9 465 152 560</b>	<b>100,0%</b>

### 3.3 Responsabilités des unités organisationnelles

Le tableau suivant présente les différentes unités organisationnelles du Ministère de la Famille et les mécanismes de gouvernance y afférents tel que décrit dans le projet de décret de février 2011 remis au Consultant. La première colonne reprend le nom des unités. Il n'y a aucune signification sur la séquence de présentation des fonctions dans la liste; celle du décret a été suivie.

Pour fins d'analyse comparative, la deuxième colonne reprend les responsabilités du MEG qui se rapprochent le plus des attributions de l'unité. La troisième colonne reprend le texte du décret permettant le rapprochement avec le MEG.

La quatrième colonne donne les bénéficiaires de l'unité organisationnelle et explique pourquoi certaines fonctions sont affectées à plusieurs unités, mais pour des bénéficiaires différents.

La cinquième colonne reprend les décisions discrétionnaires les plus importantes qui sont prises dans l'exercice des activités des fonctions affectées à l'unité. La dernière colonne

<sup>13</sup> Budget 2011, justification des inscriptions

reprend les objectifs de la fonction pour fins de comparaison avec les objectifs de l'unité organisationnelle.

On peut finalement mentionner que la dernière colonne « Imputabilité » liste les objectifs poursuivis par les programmes du CDSMT qui correspondent aux fonctions de l'unité.

Tableau 3.2 - Description des attributions par unité organisationnelle

Nom de l'Unité	Correspondance avec MEG-FM	Responsabilité (selon décret)	Bénéficiaires	Autorité	Imputabilité
<b>Cabinet du ministre</b>	<b>C - ENCADREMENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Établissement de stratégies ministérielles</li> <li>Planification et budgétisation des activités incluant les orientations stratégiques et l'établissement du CDSMT pour allouer les ressources du gouvernement</li> <li>Suivi et évaluation en fonction des objectifs (proposition, exécution) en fonction des interventions du Ministère</li> <li>Suivi des indicateurs de performance</li> <li>Audit et vérification de la régularité des opérations du gouvernement et des impacts obtenus incluant la reddition de compte de la gestion axée sur les résultats</li> <li>Activités de relation avec la branche législative du gouvernement pour faire adopter les lois et le développement des règles, réglementation, guides et procédures pour mettre en œuvre ces lois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non spécifié</li> </ul>	Toutes les populations démunies mais particulièrement les enfants, les familles et les groupements féminins	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finale sur les objectifs poursuivis et sur la définition des populations cibles</li> <li>Signature des ententes bilatérales et multilatérales</li> <li>Décision sur la répartition des ressources entre les organes</li> <li>Projet de Budget au ministère des Finances (arbitrage)</li> <li>Structure organisationnelle du Ministère</li> <li>Soumission des projets de Loi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atteinte des objectifs</li> <li>Satisfaction de la population</li> <li>Transparence</li> <li>Prévention de la fraude, des abus et du gaspillage</li> <li>Dispositif politique, légal et réglementaire adéquat pour l'atteinte des objectifs</li> </ul>
<b>Inspection interne</b>	<b>C4 Évaluation de l'atteinte des objectifs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Audit et vérification de la régularité des opérations du gouvernement et des impacts obtenus incluant la reddition de compte de la gestion axée sur les résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Missions internes de contrôle et de vérification sur les plans technique, administratif et financier</li> </ul>	Tous les services du Ministère	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sans objet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparence</li> <li>Prévention de la fraude, des abus et du gaspillage</li> </ul>
<b>Cellule de Communication, d'Information et de Documentation</b>	<b>B5 Partage des connaissances</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination des programmes pour recueillir, générer, analyser, exploiter, disséminer, archiver l'information et les connaissances à l'intérieur du gouvernement, du réseau du Ministère (chaîne de valeurs) ou à la population en général.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La diffusion au niveau interne et externe des informations relatives aux activités du Ministère et leur archivage</li> <li>Le relais des événements annuels du Ministère et la prise en charge des relations avec les médias</li> <li>L'animation, le suivi et l'actualisation des contenus du site web du Ministère</li> <li>La veille et l'alerte médiatiques sur toutes les questions touchant aux domaines de compétence du Ministère</li> </ul>	Tous les services du Ministère	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choix de la méthode de collecte, d'archivage</li> <li>Fréquence de l'actualisation</li> <li>Média et moyen de dissémination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilité de l'information</li> <li>Facilité d'accès</li> </ul>
<b>Commissariat à la Sécurité Alimentaire</b>	<b>B6 Sensibilisation, promotion et communication</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation de la promotion des services offerts et de la vulgarisation de la réglementation</li> </ul> <b>D6 Gestion des Ressources informationnelles et de l'Intelligence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation des ressources informationnelles pour permettre son accès facile par tous.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non spécifié</li> </ul>	Tous les services du Ministère	<ul style="list-style-type: none"> <li>Média, fréquence et mode de communication pour rencontrer l'objectif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diffusion du message pour atteindre la population ciblée</li> <li>Accès à l'information</li> </ul>
<b>Commissariat à la Sécurité Alimentaire</b>	<b>A2 Aide à la sécurité alimentaire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administration des programmes de sécurité alimentaire (Régulation du marché céréalier)</li> <li>Suivi que les services offerts sont conformes aux conditions du programme, droits de recours des bénéficiaires et correction des anomalies</li> <li>Demande d'enquêtes et de promotion concernant la sécurité alimentaire</li> <li>Établissement et maintien des relations avec les autres pays et organisations internationales en matière de programmes assimilés</li> <li>Évaluation des résultats obtenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'évolution de l'aide alimentaire nécessaire ainsi que les conditions de sa récession au commerce et/ou aux consommateurs</li> <li>La coordination de la recherche et de la gestion des aides alimentaires auprès des partenaires</li> <li>La participation à l'élaboration des politiques de sécurité alimentaire</li> </ul>	Population (familles) vulnérable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition des denrées alimentaires essentielles</li> <li>Priorité des endroits à desservir et des critères d'admissibilité</li> <li>Moment opportun pour fournir l'aide et le prix</li> <li>Demande d'activités de promotion</li> <li>Modalités de livraison : prix, délai, points de service, intermédiaires</li> <li>Conformité aux conditions d'admissibilité</li> <li>Proposition de mesures correctives appropriées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accès pour les plus démunis aux denrées alimentaires essentielles</li> <li>Opérationnalisation du service au coût administratif le plus bas (efficience du programme)</li> </ul>

Tableau B.1 - Description des attributions par unité organisationnelle (suite)

Nom de l'Unité	Correspondance avec MEG-FM	Responsabilité (selon décret)	Bénéficiaires	Autorité	Imputabilité
Cellule de Suivi Opérationnel des Programmes de Lutte contre la Pauvreté	<p><b>B3 Coordination des points de service</b>  <b>D3 Gestion des opérations</b>  <b>D5 Gestion de la logistique et des ressources matérielles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Établissement de la réglementation des activités des intervenants concernant la sécurité alimentaire</li> <li>Suivi des intervenants participant à la chaîne de valeurs du Ministère incluant leurs données financières, la qualité des services, les résultats obtenus, la conduite et les interventions.</li> <li>Coordination avec les organisations internationales, les communautés et les autres paliers gouvernementaux</li> <li>Évaluation de la performance des points de distribution</li> </ul> <p><b>B5 Partage des connaissances</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination des programmes pour recueillir, générer, analyser, exploiter, disséminer, archiver l'information et les connaissances à l'intérieur du gouvernement, du réseau du Ministère (chaîne de valeurs) ou à la population en général.</li> </ul> <p><b>B6 Sensibilisation, promotion et communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation de la promotion des services offerts et de la vulgarisation de la réglementation</li> </ul> <p><b>B1 Définition des services gouvernementaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cartographie des besoins et des services</li> <li>Réalisation des activités de concertation auprès des intervenants et des bénéficiaires</li> <li>Harmonisation avec les programmes des bailleurs de fonds</li> <li>Évaluation de l'organisation du programme</li> </ul> <p><b>B4 Assistance technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination des ressources pour offrir l'assistance technique prévue aux programmes (TDR)</li> <li>Suivi des intervenants</li> <li>Coordination avec les organisations internationales, les communautés et les autres paliers gouvernementaux</li> <li>Évaluation de la performance</li> </ul> <p><b>C3 Budgetisation programmes</b>  <b>C4 Évaluation de l'atteinte des objectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Établissement de stratégies</li> <li>Planification et budgétisation des activités de la LCP</li> <li>Suivi et évaluation des projets et programme de la LCP</li> <li>Suivi des indicateurs de performance</li> <li>Audit et vérification de la régularité des opérations de ces activités et des impacts obtenus incluant la reddition de compte de la gestion axée sur les résultats</li> <li>Contact avec la communauté internationale et les bailleurs de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le suivi des structures commerciales opérant dans le marché céréalier</li> <li>La Gestion stocks nationaux de sécurité et d'urgence en collaboration avec les autres organismes impliqués</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'observation de l'évolution de la demande et de la commercialisation des céréales</li> <li>La participation à l'établissement du bilan céréalier annuel</li> <li>Le suivi et l'interprétation des prix pratiqués sur le marché</li> <li>L'identification et le suivi des groupes à risques alimentaires en milieu urbain et rural</li> <li>La promotion des céréales locales</li> </ul>	<p>Population (familles) vulnérable</p> <p>Tous les services du Ministère</p> <p>Population démunie</p> <p>Population (familles) vulnérable incluant ceux atteints du VIH/SIDA</p> <p>Population (familles) vulnérable incluant ceux atteints du VIH/SIDA</p> <p>Toutes les populations démunies dans le domaine de la LCP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition de la responsabilité de la livraison du service entre les intervenants (internes et externes)</li> <li>Ouverture, agrandissement, réduction ou fermeture d'un point de service</li> <li>Répartition du budget et des ressources entre les points de service</li> <li>Degré d'assistance technique à offrir</li> <li>Fréquence et mode des vérifications</li> <li>Choix des mesures correctives</li> <li>Choix des mesures incitatives</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Choix de la méthode de collecte, d'archivage</li> <li>Fréquence de l'actualisation</li> <li>Média et moyen de dissémination</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Média, fréquence et mode de communication pour rencontrer l'objectif</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Définition du bénéficiaire</li> <li>Modalités des règlements : tarif, délai, points de service, intervenants, appui financier aux intervenants</li> <li>Règles administratives : preuve de l'admissibilité, formulaire, procédure à suivre</li> <li>Proposition de mesures correctives appropriées</li> <li>Degré d'assistance technique à offrir</li> <li>Recrutement des consultants</li> <li>Règlements de rapportage (des consultants)</li> <li>Fréquence et mode des vérifications</li> <li>Choix des mesures correctives</li> <li>Choix des mesures incitatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Régularité, conformité et performance des intervenants dans le secteur</li> <li>Couverture des services</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilité de l'information</li> <li>Facilité d'accès</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diffusion du message pour atteindre la population ciblée</li> <li>Accès à l'information</li> <li>Choix de la méthode de collecte, d'archivage</li> <li>Fréquence de l'actualisation</li> <li>Média et moyen de dissémination</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Non spécifié</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atteinte des objectifs</li> <li>Satisfaction des citoyens</li> <li>Transparence</li> <li>Prévention de la fraude, des abus et du gaspillage</li> </ul>

Tableau B.1 - Description des attributions par unité organisationnelle (suite)

Nom de l'Unité	Correspondance avec MEG-FM	Responsabilité (selon décret)	Bénéficiaires	Autorité	Impartabilité
	<p><b>B5 Partage des connaissances</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination des activités pour recueillir, générer, analyser, exploiter, disséminer, archiver l'information et les connaissances relatives à la LCP à l'intérieur du gouvernement, du réseau du Ministère (chaîne de valeurs) ou à la population en général</li> </ul> <p><b>D6 Gestion des Ressources Informatiques et de l'Intelligence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation des ressources informatiques pour permettre son accès facile par tous.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non spécifié</li> </ul>	<p>Tous les intervenants dans la chaîne de valeurs du Ministère</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choix de la méthode de collecte, d'archivage</li> <li>Fréquence de l'actualisation</li> <li>Média et moyen de dissémination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Degré d'utilité de l'information sur la pauvreté et la vulnérabilité des populations cibles pour prendre des décisions et formuler des stratégies pertinentes</li> <li>Degré de diffusion de l'information</li> <li>Facilité d'accès au niveau national et décentralisé</li> <li>Fiabilité de la base de données</li> </ul>
Cellule de Passation des Marchés	<p><b>D1 Gestion des Ressources Financières</b></p> <p><b>D5 Gestion de la logistique et des Ressources Matérielles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veiller à la qualité des dossiers de passation des marchés ainsi qu'au bon fonctionnement des commissions des marchés des autorités contractantes.</li> </ul>	<p>Tous les services du Ministère</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choix des fournisseurs</li> <li>Justesse du prix demandé</li> <li>Qualité adéquate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfaction des besoins de l'organisation en ressources et matériels pour atteindre leurs objectifs, au coût le plus bas</li> </ul>
<p><b>Directions</b></p> <p><b>Direction de la Famille</b></p>	<p><b>A1 Protection des droits</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination des programmes assurant les libertés individuelles.</li> <li>Suivi et plaidoyer pour que ces droits et libertés soient protégés par le système réglementaire et dénoncés lorsque ce n'est pas le cas.</li> <li>Demande d'enquêtes et de promotion sur les obligations, devoirs et principes relatifs à ces droits.</li> <li>Établissement et maintien des relations avec les autres pays et organisations internationales en matière de droit.</li> <li>Mise en œuvre des termes et conditions des conventions et traités; assurance de leur conformité.</li> <li>Évaluation des bénéfices retirés des conventions et traités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La protection des composantes vulnérables au sein des familles.</li> </ul>	<p>Membres de la famille incluant les femmes, les aînés et les enfants</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conditions d'adhésion aux traités et conventions (initiale et maintien) concernant les membres de la famille</li> <li>Mobilisation de la société civile</li> <li>Initiation d'activités de promotion selon la stratégie</li> <li>Influence sur les décisions concernant les enfants dans leur cadre familiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect des conventions internationales et des lois nationales touchant la famille (concernant les droits de la femme)</li> <li>Présence des femmes dans les instances de décision</li> <li>Le statut social, économique, sanitaire et juridique de la femme.</li> <li>Existence et utilisation d'une base de données désagrégées sur le genre</li> </ul>
<p><b>A-4 Aide aux Femmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination des programmes d'aide contre la discrimination envers les femmes et la violence faite aux femmes ainsi que des droits de recours</li> <li>Suivi que les services offerts sont conformes aux conditions du programme, organisation des droits de recours des bénéficiaires et correction des anomalies</li> <li>Demande d'enquêtes et de promotion concernant les services offerts</li> <li>Établissement et maintien des relations avec les autres pays et organisations internationales en matière de conditions féminines</li> <li>Évaluation des résultats obtenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La promotion et la protection des valeurs familiales</li> <li>La coordination des programmes de renforcement des capacités des familles et de la parentalité</li> </ul>	<p>Femmes vulnérables</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition d'une femme vulnérable</li> <li>Définition (initiale et révision) des services requis selon le groupe d'âge, la localisation, etc.</li> <li>Priorité des services à offrir</li> <li>Moment opportun de cesser le service</li> <li>Initiation d'activités de promotion selon la stratégie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conditions de vie sécuritaires et équitables permettant le développement et l'autonomie de la femme</li> <li>Présence des femmes dans les instances de décision</li> <li>Existence et utilisation d'une base de données désagrégées sur le genre</li> <li>Réinsertion dans la cellule familiale</li> <li>Allègement des travaux domestiques</li> </ul>	

Tableau 3.1 - Description des attributions par unité organisationnelle (suite)

Nom de l'Unité	Correspondance avec MEG-FM	Responsabilité (selon décret)	Bénéficiaires	Autorité	Imputabilité
	<p><b>B1 Définition des services gouvernementaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cartographie des besoins et des services</li> <li>Réalisation des activités de concertation auprès des intervenants et des bénéficiaires, dans les quartiers</li> <li>Harmonisation avec les programmes des bailleurs de fonds</li> <li>Gestion des risques et des mesures d'atténuation liées aux services</li> <li>Evaluation de l'organisation du programme au niveau de la base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non spécifié</li> </ul>	<p>Femme à l'intérieur de la Famille</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition du bénéficiaire</li> <li>Modalités des règlements : délai, points de service, intervenants</li> <li>Proposition de mesures correctives appropriées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opérationnalisation du service au coût administratif le plus bas (efficacité du programme)</li> <li>Synergie avec les autres programmes du gouvernement ou des bailleurs de fonds</li> </ul>
	<p><b>C3 Budgetisation programmes</b> <b>C4 Evaluation de l'atteinte des objectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Établissement de stratégies</li> <li>Planification et budgétisation des activités du CDSMT sous la responsabilité de la direction pour allouer les ressources du gouvernement (proposition, exécution) en fonction des objectifs</li> <li>Suivi et évaluation des projets et programme sous la responsabilité de la direction</li> <li>Suivi des indicateurs de performance</li> <li>Contact avec la communauté internationale et les bailleurs de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non spécifié</li> </ul>	<p>Membres de la famille incluant les femmes, les aînés et les enfants</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectifs poursuivis</li> <li>Définition des populations cibles</li> <li>Définition des indicateurs de performance et des mesures cibles</li> <li>Proposition d'ententes bilatérales et multilatérales</li> <li>Répartition des ressources</li> <li>Préparation de projet de Budget</li> <li>Structure organisationnelle de la direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atteinte des objectifs</li> <li>Satisfaction des citoyens</li> <li>Transparence</li> <li>Prévention de la fraude, des abus et du gaspillage</li> </ul>
<p><b>Direction de la Protection des Droits de l'Enfant</b></p>	<p><b>D GESTION DES RESSOURCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des besoins par devis</li> <li>Contact auprès des fournisseurs, réception, contrôle de la qualité et demande de paiement</li> <li>Vérification du service rendu</li> <li>Maintien des magasins, de l'inventaire, des bâtiments</li> <li>Maintien de la sécurité</li> <li>Développement (RH, TCI, intelligence)</li> </ul> <p><b>A1 Protection des droits</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination des programmes assurant les libertés individuelles.</li> <li>Suivi et plaidoyer pour que ces droits et libertés soient protégés par le système réglementaire et dénoncés lorsque ce n'est pas le cas.</li> <li>Demande d'enquêtes et de promotion sur les obligations, devoirs et principes relatifs à ces droits.</li> <li>Établissement et maintien des relations avec les autres pays et organisations internationales en matière de droit.</li> <li>Mise en œuvre des termes et conditions des conventions et traités; assurance de leur conformité.</li> <li>Évaluation des bénéfices retirés des conventions et traités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non spécifié</li> </ul>	<p>La direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choix des fournisseurs</li> <li>Moment de la transaction</li> <li>Justesse du prix demandé</li> <li>Conditions remplies pour le paiement</li> <li>Qualité adéquate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfaire les besoins de la direction en ressources pour atteindre leurs objectifs, au coût le plus bas</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotion des droits fondamentaux des enfants</li> </ul>	<p>Enfants</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conditions d'adhésion aux traités et conventions (initiale et maintien) concernant les enfants</li> <li>Mobilisation de la société civile</li> <li>Initiation d'activités de promotion selon la stratégie</li> <li>Influence sur les décisions du cadre familiale touchant les enfants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect des conventions internationales et des lois nationales protégeant les enfants</li> </ul>

Tableau B.1 - Description des attributions par unité organisationnelle (suite)

Nom de l'Unité	Correspondance avec MEG-FM	Responsabilité (selon décret)	Bénéficiaires	Autorité	Imputabilité
	<p><b>A4 Aide aux Enfants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des programmes d'encadrement des enfants en l'absence de leurs parents (peu importe la raison)</li> <li>• Suivi que les services offerts sont conformes aux conditions du programme, droits de recours des bénéficiaires et correction des anomalies</li> <li>• Demande d'enquêtes et de promotion sur les services offerts</li> <li>• Établissement et maintien des relations avec les autres pays et organisations internationales en matière d'aide à l'enfance</li> <li>• Évaluation des résultats obtenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La coordination des projets et programmes de protection de l'enfance</li> <li>• La protection sociale et la survie des petits enfants</li> </ul>	Enfants vulnérables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition d'un enfant vulnérable</li> <li>• Définition (initiale et révision) des services requis selon le groupe d'âge, la localisation, etc.</li> <li>• Priorité des services à offrir</li> <li>• Traitement approprié pour un cas donné</li> <li>• Initiation d'activités de promotion selon la stratégie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de vie décentes permettant le développement de l'enfant</li> <li>• Réinsertion dans la vie sociale</li> <li>• Réduction des comportements socioculturels néfastes à l'égard des enfants</li> <li>• Degré de mobilisation sociale pour la protection de l'enfance</li> <li>• Qualité des mécanismes de prise en charge des enfants vulnérables</li> </ul>
	<p><b>B1 Définition des services gouvernementaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie des besoins et des services</li> <li>• Réalisation des activités de concertation auprès des intervenants et des bénéficiaires, dans les quartiers</li> <li>• Harmonisation avec les programmes des bailleurs de fonds</li> <li>• Gestion des risques et des mesures d'atténuation reliées aux services</li> <li>• Évaluation de l'organisation du programme au niveau de la base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'appui aux initiatives de tous les acteurs engagés dans la protection des enfants et dans l'amélioration de leurs conditions de vie et d'apprentissage dans les structures extra scolaires de socialisation.</li> </ul>	Tous les enfants sans égard à l'âge ou au sexe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des bénéficiaires</li> <li>• Modalités des règlements : délai, points de service, intervenants</li> <li>• Règles administratives : preuve de l'admissibilité, formulaire, procédure à suivre</li> <li>• Proposition de mesures correctives appropriées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opérationnalisation du service au coût administratif le plus bas (efficience du programme)</li> <li>• Synergie avec les autres programmes du gouvernement ou des bailleurs de fonds</li> </ul>
	<p><b>B3 Coordination des points de service</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement de la réglementation des activités des intervenants dans les domaines de la juridiction de la direction</li> <li>• Coordination avec les organisations internationales, les communautés et les autres paliers gouvernementaux</li> <li>• Évaluation de la performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non spécifié</li> </ul>	Tous les enfants sans égard à l'âge ou au sexe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité aux conditions d'admissibilité</li> <li>• Répartition de la responsabilité de la livraison du service entre les intervenants (internes et externes)</li> <li>• Répartition du budget et des ressources entre les points de service</li> <li>• Degré d'assistance technique à offrir</li> <li>• Règlements de rapportage</li> <li>• Choix des mesures correctives</li> <li>• Choix des mesures incitatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régularité, conformité et performance des intervenants dans le secteur</li> <li>• Couverture des services</li> </ul>
	<p><b>B4 Assistance technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des ressources pour offrir l'assistance technique prévue aux programmes (TDR)</li> <li>• Animation d'activités de formation, d'assistance technique, de renforcement des capacités, et de conseil</li> <li>• Offre des services de médiation et d'orientation dans le système de services sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non spécifié</li> </ul>	Enfants vulnérables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix de la méthode appropriée, du moment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité de l'assistance technique divulguée</li> </ul>
	<p><b>C3 Budgétisation programmes</b></p> <p><b>C4 Évaluation de l'atteinte des objectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement de stratégies</li> <li>• Planification et budgétisation des activités du CDSMT sous la responsabilité de la direction pour allouer les ressources du gouvernement (proposition, exécution)</li> <li>• Suivi et évaluation des projets et programme sous la responsabilité de la direction</li> <li>• Suivi des indicateurs de performance</li> <li>• Contact avec la communauté internationale et les bailleurs de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer et assurer le suivi de la mise en œuvre de la politique nationale de la protection de l'enfance, y compris la politique de protection sociale des enfants vulnérables, en relation avec les autres ministères</li> </ul>	Tous les enfants sans égard à l'âge ou au sexe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs poursuivis</li> <li>• Définition des populations cibles</li> <li>• Définition des indicateurs de performance et des mesures cibles</li> <li>• Propositions d'ententes bilatérales et multilatérales</li> <li>• Répartition des ressources</li> <li>• Préparation de projet de Budget</li> <li>• Structure organisationnelle de la direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteinte des objectifs</li> <li>• Satisfaction des citoyens</li> <li>• Transparence</li> <li>• Prévention de la fraude, des abus et du gaspillage</li> </ul>

Tableau 3.1 - Description des attributions par unité organisationnelle (suite)

Nom de l'Unité	Correspondance avec MEG-FM	Responsabilité (selon décret)	Bénéficiaires	Autorité	Imputabilité
<p><b>D GESTION DES RESSOURCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des besoins par devis</li> <li>• Contact auprès des fournisseurs,</li> <li>• Réception, contrôle de la qualité et demande de paiement</li> <li>• Vérification du service rendu</li> <li>• Maintien des magasins, de l'inventaire, des bâtiments</li> <li>• Maintien de la sécurité</li> <li>• Développement (RH, TCI, intelligence)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non spécifié</li> </ul>	<p>La direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix des fournisseurs</li> <li>• Moment de la transaction</li> <li>• Justesse du prix demandé</li> <li>• Conditions remplies pour le paiement</li> <li>• Qualité adéquate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaire les besoins de la direction en ressources pour atteindre leurs objectifs, au coût le plus bas</li> </ul>	
<p><b>Direction des Stratégies de Développement Social</b></p>	<p><b>B1 Définition des services gouvernementaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie des besoins et des services intervenants</li> <li>• Réalisation des activités de concertation auprès des intervenants</li> <li>• Développement et adoption des règles, guides et procédures pour mettre en œuvre le programme et interpréter les politiques du programme</li> <li>• Harmonisation avec les programmes des bailleurs de fonds</li> <li>• Évaluation de l'organisation du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La collecte, l'exploitation et la diffusion de la documentation produite et des expériences accumulées en matière de développement social</li> </ul>	<p>Tous les services du ministère</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalités des règlements : délai, points de service, intervenants</li> <li>• Règles administratives : preuve de l'admissibilité, formulaire, procédure à suivre</li> <li>• Proposition de mesures correctives appropriées</li> <li>• Proposition de programmes d'application pour la démultiplication des stratégies concluantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de vie des populations vulnérables</li> <li>• Accès aux infrastructures et services sociaux de base dans les domaines de la santé, de l'éducation et de l'assainissement</li> <li>• Renforcement des dynamiques socio-économiques locales favorables au maintien et à l'emploi des jeunes dans les zones d'intervention</li> <li>• Valorisation du potentiel d'initiatives et de capacités productives des familles vulnérables</li> <li>• Degré de fonctionnalité du dispositif technique et financier intégré de création de richesses en faveur des groupes vulnérables</li> <li>• Degré de fonctionnalité du système de protection sociale</li> <li>• Degré de la couverture de la protection socio-sanitaire des groupes vulnérables</li> <li>• Revenu moyen des groupes vulnérables</li> </ul>
<p><b>C3 Budgétisation programmes</b></p> <p><b>C4 Évaluation de l'atteinte des objectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement de stratégies</li> <li>• Planification et budgétisation des activités du CDSMT sous la responsabilité de la direction pour allouer les ressources du gouvernement (proposition, exécution) en fonction des objectifs</li> <li>• Suivi et évaluation des projets et programme sous la responsabilité de la direction</li> <li>• Suivi des indicateurs de performance, revue annuelle, rapport annuel de performance, rapport annuel de suivi</li> <li>• Contact avec la communauté internationale et les bailleurs de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La conception et mise en œuvre des stratégies de développement social visant l'amélioration des conditions de vie des populations</li> <li>• Le soutien à l'évaluation des stratégies et programmes mis en œuvre par les services techniques du Ministère</li> <li>• Le suivi des engagements internationaux souscrits en matière de développement social.</li> </ul>	<p>Tous les services du ministère</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs poursuivis</li> <li>• Appui à la définition des populations cibles</li> <li>• Appui à la définition des indicateurs de performance et des mesures cibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteinte des objectifs</li> <li>• Satisfaction des citoyens</li> <li>• Transparence</li> <li>• Prévention de la fraude, des abus et du gaspillage</li> </ul>	

Tableau 3.1 - Description des attributions par unité organisationnelle (suite)

Nom de l'Unité	Correspondance avec MEG-FM	Responsabilité (selon décret)	Bénéficiaires	Autorité	Imputabilité
<p><b>Direction du Développement Communautaire</b></p>	<p><b>D GESTION DES RESSOURCES avec MEG-FM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des besoins par devis</li> <li>• Contact auprès des fournisseurs, paiement</li> <li>• Réception, contrôle de la qualité et demande de paiement</li> <li>• Vérification du service rendu</li> <li>• Maintien des magasins, de l'inventaire, des bâtiments</li> <li>• Maintien de la sécurité</li> <li>• Développement (RH, TCI, intelligence)</li> </ul> <p><b>B3 Coordination des points de service</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement de la réglementation des activités des intervenants dans les domaines de la juridiction de la direction</li> <li>• Suivi des intervenants participant à la chaîne de valeurs qualité des services, les résultats obtenus, la conduite et les interventions. Sous la forme de contrôle sur place ou sur pièce, d'audit, de vérification et d'inspection</li> <li>• Gestion des plaintes</li> <li>• Coordination avec les organisations internationales, les communautés et les autres paliers gouvernementaux</li> <li>• Evaluation de la performance des points de service (internes et externes) (ONG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non spécifié</li> <li>• Promouvoir la mobilisation sociale et le plaidoyer pour une participation effective des populations au processus de développement</li> <li>• Soutenir et encourager les initiatives tendant à la réalisation de projets et programmes de développement à la base</li> </ul>	<p>La direction</p> <p>Tous les services et projets du Ministère</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix des fournisseurs</li> <li>• Moment de la transaction</li> <li>• Justesse du prix demandé</li> <li>• Conditions remplies pour le paiement</li> <li>• Qualité adéquate</li> <li>• Conformité aux conditions d'admissibilité</li> <li>• Répartition de la responsabilité de la livraison du service entre les intervenants (internes et externes)</li> <li>• Répartition du budget et des ressources entre les points de service</li> <li>• Degré d'assistance technique à offrir</li> <li>• Règlements de rattachement</li> <li>• Fréquence et mode des vérifications (sommaire, sondage, approfondi, etc.)</li> <li>• Choix des mesures correctives</li> <li>• Choix des mesures incitatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaire les besoins de la direction en ressources pour atteindre leurs objectifs, au coût le plus bas</li> <li>• Régularité, conformité et performance des intervenants dans le secteur</li> <li>• Couverture des services</li> <li>• Absence de goulets d'étranglement, de doublons ou d'interruption dans la chaîne</li> <li>• Capacité d'intervention des agents des services déconcentrés et des OCB</li> </ul>
	<p><b>B4 Assistance technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des ressources pour offrir l'assistance technique prévue aux programmes (TDR)</li> <li>• Animation d'activités de formation, d'assistance technique, de renforcement des capacités, et de conseil</li> <li>• Offre des services de médiation et d'orientation dans le système de services sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporter un appui conseil et orientations aux OCB</li> </ul>	<p>Agents démultiplicateurs du ministère et les OCB</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix de la méthode appropriée, du moment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité de l'assistance technique divulguée</li> </ul>
	<p><b>D GESTION DES RESSOURCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des besoins par devis</li> <li>• Contact auprès des fournisseurs, paiement</li> <li>• Réception, contrôle de la qualité et demande de paiement</li> <li>• Vérification du service rendu</li> <li>• Maintien des magasins, de l'inventaire, des bâtiments</li> <li>• Maintien de la sécurité</li> <li>• Développement (RH, TCI, intelligence)</li> </ul> <p><b>A5 Aide aux populations vulnérables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des programmes ciblant les groupements féminins</li> <li>• Etablissement et maintien du réseautage entre les GF et les autres organisations nationales ou internationales</li> <li>• Demande d'enquêtes et de promotion sur les services offerts</li> <li>• Activités pour donner accès aux services gouvernementaux dans les régions plus éloignées</li> <li>• Evaluation des résultats obtenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non spécifié</li> <li>• L'appui au développement des organisations de femmes</li> </ul>	<p>La direction</p> <p>Groupements Féminins</p> <p>Femme et petites filles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix des fournisseurs</li> <li>• Moment de la transaction</li> <li>• Justesse du prix demandé</li> <li>• Conditions remplies pour le paiement</li> <li>• Qualité adéquate</li> <li>• Définition des Groupements Féminins</li> <li>• Définition (initiale et révision) des services requis selon la population la localisation, etc. incluant l'aide financière</li> <li>• Traitement approprié pour un cas donné (interprétation du règlement)</li> <li>• Priorité des services à offrir</li> <li>• Moment opportun de cesser le service</li> <li>• Demande d'activités de promotion et enquêtes (public, message)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaire les besoins de la direction en ressources pour atteindre leurs objectifs, au coût le plus bas</li> <li>• Amélioration de l'autonomie des Groupements Féminins</li> <li>• Degré des GF dans leur capacité à élaborer ou mettre en œuvre des projets et dans leur capacité à se trouver du financement</li> </ul>
<p><b>Direction des Groupements Féminins<sup>14</sup></b></p>					

<sup>14</sup> Ou est-ce celle des Organisations féminines ?

Tableau B.1 - Description des attributions par unité organisationnelle (suite)

Nom de l'Unité	Correspondance avec MEG-FM	Responsabilité (selon décret)	Bénéficiaires	Autorité	Imputabilité
	<p><b>B1 Définition des services gouvernementaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cartographie des besoins et des services</li> <li>Réalisation des activités de concertation auprès des intervenants et des bénéficiaires</li> <li>Harmonisation avec les programmes des bailleurs de fonds</li> <li>Évaluation de l'organisation du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non spécifié</li> </ul>	Groupements féminins	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition du bénéficiaire</li> <li>Modalités des règlements : délai, points de service, intervenants, appui financier aux intervenants</li> <li>Règles administratives : preuve de l'admissibilité, formulaire, procédure à suivre</li> <li>Proposition de mesures correctives appropriées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opérationnalisation du service au coût administratif le plus bas (efficacité du programme)</li> <li>Synergie avec les autres programmes du gouvernement ou des bailleurs de fonds</li> </ul>
	<p><b>B3 Coordination des points de service</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Établissement de la réglementation des activités des intervenants dans les domaines de la juridiction du Ministère</li> <li>Suivi des intervenants participant à la chaîne de valeurs du Ministère incluant leurs données financières, la qualité des services, les résultats obtenus, la conduite et les interventions. Sous la forme de contrôle sur place ou sur pièce, d'audit, de vérification et d'inspection</li> <li>Maintien des registres</li> <li>Gestion des structures, accréditation et octroi des permis</li> <li>Gestion des plaintes</li> <li>Coordination avec les organisations internationales, les communautés et les autres paliers gouvernementaux</li> <li>Évaluation de la performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La coordination des projets et programmes en faveur des groupements féminins nationales</li> </ul>	Groupements féminins	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformité aux conditions d'admissibilité</li> <li>Participation à la répartition de la responsabilité de la livraison du service entre les intervenants (internes et externes)</li> <li>Degré d'assistance technique à offrir</li> <li>Règlements de rapportage</li> <li>Fréquence et mode des vérifications</li> <li>Influence l'appui donné par les unités déconcentrées et les OCB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Régularité, conformité et performance des intervenants dans le secteur</li> <li>Couverture des services</li> </ul>
	<p><b>B4 Assistance technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination des ressources pour offrir l'assistance technique prévue aux programmes (TDR)</li> <li>Animation d'activités de formation, d'assistance technique, de renforcement des capacités, et de conseil</li> <li>Offre des services de médiation et d'orientation dans le système de services sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non spécifié</li> </ul>	Groupements féminins	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choix de la méthode appropriée, du moment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité de l'assistance technique divulguée</li> </ul>
	<p><b>C3 Budgétisation programmes</b></p> <p><b>C4 Évaluation de l'atteinte des objectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Établissement de stratégies</li> <li>Planification et budgétisation des activités du CDSMT sous la responsabilité de la direction pour allouer les ressources du gouvernement (proposition, exécution) en fonction des objectifs</li> <li>Suivi et évaluation des projets et programme sous la responsabilité de la direction</li> <li>Suivi des indicateurs de performance</li> <li>Contact avec la communauté internationale et les bailleurs de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non spécifié</li> </ul>	Groupements féminins	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectifs poursuivis</li> <li>Définition des populations cibles</li> <li>Définition des indicateurs de performance et des mesures cibles</li> <li>Propositions d'ententes bilatérales et multilatérales</li> <li>Répartition des ressources</li> <li>Projet de Budget</li> <li>Structure organisationnelle de la direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atteinte des objectifs</li> <li>Satisfaction des citoyens</li> <li>Transparence</li> <li>Prévention de la fraude, des abus et du gaspillage</li> </ul>
	<p><b>D GESTION DES RESSOURCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des besoins par devis</li> <li>Contact auprès des fournisseurs,</li> <li>Réception, contrôle de la qualité et demande de paiement</li> <li>Vérification du service rendu</li> <li>Maintien des magasins, de l'inventaire, des bâtiments</li> <li>Maintien de la sécurité</li> <li>Développement (RH, TCI, intelligence)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non spécifié</li> </ul>	La direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choix des fournisseurs</li> <li>Moment de la transaction</li> <li>Justesse du prix demandé</li> <li>Conditions remplies pour le paiement</li> <li>Qualité adéquate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfaire les besoins de la direction en ressources pour atteindre leurs objectifs, au coût le plus bas</li> </ul>

Tableau 3.1 - Description des attributions par unité organisationnelle (suite)

Nom de l'Unité	Correspondance avec MEG-FM	Responsabilité (selon décret)	Bénéficiaires	Autorité	Imputabilité
Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement	<p><b>D GESTION DES RESSOURCES GOUVERNEMENTALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des besoins par devis</li> <li>• Contact auprès des fournisseurs, passation des marchés et contrats</li> <li>• Réception, contrôle de la qualité et demande de paiement</li> <li>• Vérification du service rendu</li> <li>• Maintien des magasins, de l'inventaire, des bâtiments</li> <li>• Maintien de la sécurité</li> <li>• Développement (RH, TCI, intelligence)</li> <li>• Vente, mise au rebut, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration et la gestion du personnel et du matériel</li> <li>• La préparation et l'exécution des budgets de fonctionnement et d'investissement du département</li> <li>• La gestion du courrier</li> <li>• La supervision et la coordination des activités des bureaux administratifs et financiers des directions</li> </ul>	<p>La direction, le Cabinet ainsi que tous les services du Ministère</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix des fournisseurs</li> <li>• Moment de la transaction</li> <li>• Justesse du prix demandé</li> <li>• Conditions remplies pour le paiement</li> <li>• Qualité adéquate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaire les besoins de la direction en ressources pour atteindre leurs objectifs, au coût le plus bas</li> </ul>
	<p><b>B-2 - Assistance financière gouvernementale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration des programmes accordant une aide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'acquisition, la maintenance et le suivi des équipements et matériels d'allègement des travaux de la femme</li> </ul>	<p>Les femmes vulnérables</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité de la demande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décaissement des montants prévus aux bénéficiaires ciblés</li> </ul>
	<p><b>C3 Budgétisation programmes</b></p> <p><b>D1 Gestion des ressources financières</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La préparation et l'exécution des budgets de fonctionnement et d'investissement du département</li> <li>• Prolongent les actions des directions, services et programmes du Ministère</li> </ul>	<p>Le Ministère</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidation du projet de Budget</li> <li>• Suivi des directives pour la préparation de la note d'arbitrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparence</li> <li>• Prévention de la fraude, des abus et du gaspillage</li> <li>• Qualité de l'assistance technique divulguée</li> </ul>
Unités déconcentrées ainsi que les Services régionaux et départementaux du développement social et communautaire	<p><b>B4 Assistance technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des ressources pour offrir l'assistance technique prévue aux programmes (TDR)</li> <li>• Animation d'activités de formation, d'assistance technique, de renforcement des capacités, et de conseil</li> <li>• Offre des services de médiation et d'orientation dans le système de services sociaux</li> </ul>		<p>Tous les services du Ministère</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité aux conditions d'admissibilité</li> <li>• Traitement approprié d'un cas particulier</li> </ul>	
Autres administrations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A (1, 2, 3, 4, 5) Coordination des programmes</li> <li>• B (1, 2, 3, 4, 5, 6)</li> <li>• D (1, 2, 3, 4, 5, 6)</li> </ul>				
Centre National d'Assistance et de Formation pour la Femme	<p><b>A-4 Aide aux Femmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des programmes d'aide dédiés aux femmes</li> <li>• Suivi que les services offerts sont conformes aux conditions du programme</li> <li>• Évaluation des résultats obtenus</li> </ul> <p><b>B4 Assistance technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des ressources pour offrir l'assistance technique prévue aux programmes (TDR)</li> <li>• Animation d'activités de formation, d'assistance technique, de renforcement des capacités, et de conseil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formation, l'information, l'orientation et l'accompagnement des femmes et des jeunes filles en vue d'une amélioration de leur qualité de vie et de leur capacité de production</li> <li>• La promotion du leadership féminin dans la perspective d'une participation renforcée des femmes au développement des communautés et de la nation</li> <li>• Le soutien aux organisations locales des femmes</li> <li>• La documentation sur la situation et l'évolution du statut de la femme</li> <li>• La supervision technique des Centres Départementaux d'Assistance et de Formation pour la Femme (CEDAF)</li> </ul>	<p>Femmes, jeunes filles, groupements féminins</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité aux conditions d'admissibilité</li> <li>• Traitement approprié d'un cas particulier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la qualité de vie des femmes et de leur capacité de production</li> </ul>

Tableau 3.1 - Description des attributions par unité organisationnelle (suite)

Nom de l'Unité	Correspondance avec MEG-FM	Responsabilité (selon décret)	Bénéficiaires	Autorité	Imputabilité
<p><b>Centre d'Accueil, d'Information et d'Orientation pour les Enfants en situation difficile (Ginddi).</b></p>	<p><b>A4 Aide aux Enfants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination des programmes d'encadrement des enfants en l'absence de leurs parents (peu importe la raison)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'accueil, l'assistance et l'accompagnement psycho-social des enfants et des jeunes femmes victimes de maltraitance, d'abus et/ou d'exploitation</li> <li>La médiation familiale et l'accompagnement au retour des enfants en risque au sein des familles</li> <li>L'orientation et l'information des publics sur le cadre législatif et réglementaire de la protection contre les différentes formes de violence à l'encontre des enfants et des femmes</li> <li>L'assistance aux jeunes filles et femmes en détresse et/ou en situation de risque d'exclusion sociale</li> <li>Non spécifié</li> </ul>	<p>Enfants et jeunes femmes victimes de maltraitance, d'abus et/ou d'exploitation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traitement approprié pour un cas donné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conditions de vie décentes permettant le développement de l'enfant</li> <li>Réinsertion dans la vie sociale</li> </ul>
<p><b>D GESTION DES RESSOURCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des besoins par devis</li> <li>Contact auprès des fournisseurs.</li> <li>Réception, contrôle de la qualité et demande de paiement</li> <li>Vérification du service rendu</li> <li>Maintien des magasins, de l'inventaire, des bâtiments</li> <li>Maintien de la sécurité</li> <li>Développement (RH, TCI, intelligence)</li> </ul>	<p>La direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choix des fournisseurs</li> <li>Moment de la transaction</li> <li>Justesse du prix demandé</li> <li>Conditions remplies pour le paiement</li> <li>Qualité adéquate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfaire les besoins de la direction en ressources pour atteindre leurs objectifs, au coût le plus bas</li> </ul>		
<p><b>Projets</b></p> <p><b>PALAM</b></p> <p><b>B1 Définition des services gouvernementaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etablissement de la stratégie</li> <li>Réalisation des activités de concertation auprès des intervenants et des bénéficiaires</li> <li>Harmonisation avec les programmes des bailleurs de fonds</li> <li>Gestion des risques et des mesures d'atténuation liées aux services</li> <li>Évaluation de l'organisation du programme au niveau de la base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des bénéficiaires</li> <li>Contribution technique à l'élaboration du manuel de procédures du projet</li> <li>Élaboration des programmes et modules de formation</li> <li>Suivi et évaluation du projet et production de différents rapports.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfant de 9 à 15 ans</li> <li>Jeunes chômeurs (16 à 24 ans)</li> <li>Femmes en activité professionnelle</li> <li>Province de Kiourbel et Kafrine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition du bénéficiaire</li> <li>Modalités des règlements : délai, points de service, intervenants, appui financier aux intervenants</li> <li>Règles administratives : preuve de l'admissibilité, formulaire, procédure à suivre</li> <li>Proposition de mesures correctives appropriées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accroître la couverture de la protection socio-santitaire des groupes vulnérables d'ici 2014</li> <li>Augmenter les revenus et favoriser l'accès des populations vulnérables à l'éducation et à la formation</li> <li>Opérationnalisation du service au coût administratif le plus bas (efficacité du programme)</li> <li>Synergie avec les autres programmes du gouvernement ou des bailleurs de fonds</li> <li>Décaissement des montants prévus aux bénéficiaires ciblés</li> </ul>	
<p><b>B2 Assistance financière gouvernementale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination des programmes accordant une aide financière</li> </ul> <p><b>B3 Coordination des points de service</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etablissement de la réglementation des activités des intervenants dans les domaines de la juridiction de la direction</li> <li>Coordination avec les organisations internationales, les communautés et les autres partenaires gouvernementaux</li> <li>Évaluation de la performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de Fonds Tournants (micro-crédit) selon les modes de financement compatibles avec la « chariah ».</li> <li>Construction de centre de formation</li> <li>Équipement d'ateliers artisanaux</li> <li>Sélection des opérateurs</li> <li>Élaboration des cahiers de charge et des projets de contrat</li> <li>Supervision des activités des opérateurs</li> <li>Supervision de la mise en œuvre des formations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfant de 9 à 15 ans</li> <li>Jeunes chômeurs (16 à 24 ans)</li> <li>Femmes en activité professionnelle</li> <li>Enfant de 9 à 15 ans</li> <li>Jeunes chômeurs (16 à 24 ans)</li> <li>Femmes en activité professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformité aux conditions d'admissibilité</li> <li>Conformité aux conditions d'admissibilité</li> <li>Répartition de la responsabilité de la livraison du service entre les intervenants (internes et externes)</li> <li>Répartition du budget du projet et des ressources entre les points de service</li> <li>Degré d'assistance technique à offrir</li> <li>Règlements de rapportage</li> <li>Choix des mesures correctives</li> <li>Choix des mesures incitatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les capacités d'intervention des agents des services déconcentrés d'ici 2014</li> <li>Régularité, conformité et performance des intervenants dans le secteur</li> <li>Couverture des services</li> </ul>	

Tableau 3.1 - Description des attributions par unité organisationnelle (suite)

Nom de l'Unité	Correspondance avec MEG-FM	Responsabilité (selon décret)	Bénéficiaires	Autorité	Imputabilité
	<p><b>D GESTION DES RESSOURCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des besoins par devis</li> <li>• Contact auprès des fournisseurs.</li> <li>• Réception, contrôle de la qualité et demande de paiement</li> <li>• Vérification du service rendu</li> <li>• Maintien des magasins, de l'inventaire, des bâtiments</li> <li>• Maintien de la sécurité</li> <li>• Développement (RH, TCI, intelligence)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventaire des équipements et matériel didactique</li> </ul>	<p>La direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix des fournisseurs</li> <li>• Moment de la transaction</li> <li>• Justesse du prix demandé</li> <li>• Conditions remplies pour le paiement</li> <li>• Qualité adéquate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaire les besoins de la direction en ressources pour atteindre leurs objectifs, au coût le plus bas</li> </ul>

## 4. Diagnostic par fonction

La présente section du rapport décrit les obstacles potentiels à l'atteinte des objectifs du Ministère détectés par le Consultant, en analysant la situation par fonction.

Le diagnostic par fonction cherche à déterminer s'il y a une interdépendance forte entre les unités en identifiant les fonctions pour lesquelles des activités identiques ou similaires sont exécutées par plus d'une unité ou pour lesquelles les mêmes décisions sont prises par plusieurs unités. L'analyse est transversale à travers l'organisation; toute interdépendance forte doit être questionnée.

L'analyse par fonction permet de retracer également les fonctions ou sous-fonctions<sup>15</sup> qui ne sont exécutées par aucune unité. La question se pose alors si le Ministère ne serait pas plus efficient en s'assurant que sa chaîne de valeurs ne contient pas d'interruption.

Le tableau 4.1 ci-dessous, présentant la répartition des fonctions dans les unités, est un outil de synthèse de ces liens entre les unités et les fonctions. Les informations recueillies lors des différentes entrevues et consultation avec le Ministère y sont inscrites. Lors d'un diagnostic par fonction, le tableau de répartition doit être lu en regardant toutes les unités impliquées dans une même fonction; cette information est disponible en regardant chaque ligne individuellement.

### 4.1 Définition des bénéficiaires cibles du Ministère de la Famille

Il n'est pas suffisant de regarder les activités de chaque unité pour déterminer s'il y a interdépendance ou omission; il est nécessaire de préciser quels bénéficiaires sont ciblés par le Ministère par opposition à ceux ciblés par les autres administrations, mais également quels bénéficiaires sont ciblés par chaque unité organisationnelle du Ministère, les unes par rapport aux autres.

Dans la mission du Ministère de la Famille, il est mentionné quelques bénéficiaires et les services génériques qui doivent leur être offerts :

Famille :	Préservation des valeurs, amélioration des conditions de vies
Femme :	Protection et développement
Enfant :	Protection et développement, intégration
Enfant abandonné :	Cadre de vie décent
Groupements Féminins :	Encadrement
Population en général :	Élaborer des politiques de développement social profitant à l'ensemble des catégories sociales de la population et, notamment, aux plus démunis; politiques d'élimination de la pauvreté

<sup>15</sup> Les sous-fonctions (niveaux 3 et 4 du MEG) permettent de faire une analyse plus approfondie de l'arrimage des mécanismes organisationnels mais leur documentation allait au-delà de la revue organisationnelle demandée.



À la lecture de cette liste, il faut remarquer qu'il est difficile de définir les bénéficiaires cibles de façon mutuellement exclusive, ce qui nous assurerait l'absence de chevauchement. Par exemple, il est difficile de définir la Famille sans faire référence aux enfants. Il est difficile de définir la Femme sans faire référence à son rôle de mère ou d'épouse, au sein de la cellule familiale. On peut aussi s'interroger si les questions portant sur les Groupements Féminins touchant les Enfants dans leur milieu familial doivent être discutées dans le cadre de l'Aide à la famille, l'Aide aux enfants, ou l'Assistance aux groupements féminins.

De plus, le Consultant aurait aimé avoir à sa disposition les documents présentant la mission du Ministère du Genre et des Relations avec les associations féminines africaines et étrangères. Son nom laisse présumer des attributions similaires à celles du Ministère de la Famille, mais ceci doit être validé. Il y a possiblement une interdépendance très forte entre les deux ministères et cette interdépendance doit être questionnée et les limites précisées.

Une bonne structure organisationnelle ne va pas éliminer tous les chevauchements, mais devrait permettre de clarifier certaines zones d'ombre dans la définition des responsabilités. L'important est d'obtenir une définition opérationnelle qui permet de desservir la population efficacement et avec efficacité, en évitant la multiplication des points de service et les doublons.

Pour faciliter l'analyse, la définition des bénéficiaires cibles de la fonction est précisée au début des commentaires de chaque fonction de la section A, et de chaque structure organisationnelle dans la section suivante du rapport.

## **4.2 Fonctions de la Section A – Offre de services sociaux et communautaires**

### **4.2.1 Protection des droits sociaux**

Bénéficiaires cibles : Famille, Femme, Enfant, Aîné, Handicapés, Homme démuné

En plus du Cabinet et de la Ministre qui entérinent les recommandations concernant les conventions internationales, trois directions (DF, DPDE et DGF) et une conseillère au Cabinet sont impliquées dans la protection des droits. Comme ces trois directions se préoccupent de trois bénéficiaires distincts, femme, famille et enfant, il faut, pour éviter les chevauchements, une description mutuellement exclusive d'un bénéficiaire respectif et une définition claire des zones de responsabilité bien arrimée à l'autorité et à l'imputabilité.

Concernant un domaine comme la protection des droits, les administrations de par le monde demandent souvent à toutes les directions techniques d'y jouer un rôle à titre consultatif, sans responsabilité ni imputabilité. Il n'y a pas alors chevauchement, mais plutôt partage de connaissance. Pour être opérationnel, il faut toutefois qu'au moins une structure soit imputable des résultats obtenus.

De plus, aucune direction du Ministère de la Famille, sauf peut-être la conseillère au Cabinet, ne semble avoir la responsabilité de la protection des droits des populations démunies. Au niveau des sous-fonctions, on peut se questionner sur la couverture de la protection des droits sur tout le territoire du Sénégal.

#### 4.2.2 Sécurité alimentaire

Bénéficiaires cibles : les plus démunis

Cette fonction, telle que décrite au Ministère de la Famille, a une grande cohésion et une faible interdépendance avec les autres activités du ministère. Seul le CSA est impliqué.

#### 4.2.3 Aide à l'Enfance

Bénéficiaire cible : Enfant (incluant celui en milieu familial)

Deux directions sont impliquées dans la prestation de services d'aide à l'Enfance. Il y a donc chevauchement pour les « jeunes filles » qui sont aidées par la DPDE et la DGF. Il pourrait y avoir aussi chevauchement avec la DF s'il n'est pas clair que la réinsertion familiale est du ressort de la DPDE. Le Centre Ginddi et le PALAM sont aussi impliqués dans cette fonction, mais à un niveau très opérationnel et très local (Dakar, Kiourbel et Kaffrine).

La profondeur de la revue organisationnelle ne permet d'identifier s'il y avait des services requis à l'Enfance (et à l'adolescence) qui pourraient être mieux desservis ou avoir une plus grande couverture nationale.

#### 4.2.4 Aide aux Femmes

Bénéficiaire cible : Femmes

Deux directions sont impliquées dans la prestation de services d'aide aux Femmes. Il y a donc chevauchement pour les femmes qui sont aidées par la DF et la DGF. Le PALAM et le CENAF sont aussi impliqués dans cette fonction, mais à un niveau très opérationnel et très local.

#### 4.2.5 Aide aux populations vulnérables

Bénéficiaires cibles : Famille, Femme, Pauvre

Dans le court laps de temps pour faire la collecte des données, le Consultant n'a pu obtenir de définition claire des populations vulnérables sous la responsabilité du Ministère. Il y aurait avantage à clarifier cette définition et les services dont cette population a besoin. Un diagnostic utile ne peut être posé sans cette définition. Mentionnons au passage que l'identification des populations vulnérables, et ensuite le ciblage de clientèles précises par le Ministère à l'intérieur de ces groupes, représente une première étape nécessaire à une mise en œuvre efficiente des services.

#### 4.2.6 Aide aux Groupements Féminins

Bénéficiaires cibles : Organisations à but non lucratif, local, œuvrant pour le développement social et économique des femmes (excluant les organisations sanitaires, droit des femmes, discrimination à l'égard des femmes)

Cette fonction a été ajoutée au MEG du Ministère de la Famille du Sénégal pour tenir compte des responsabilités de la DGF. Un point de chevauchement peut exister entre le DF et la DGF pour les Groupements Féminins dont la mission se rapporte aux aspects familiaux. S'il était

clarifié que l'aide aux Groupements Féminins est offerte dans un contexte économique pour améliorer l'autonomie des femmes, le chevauchement se résorberait. Il faudrait cependant voir si au niveau des sous-fonctions, il n'y aurait pas un gain d'efficience à obtenir par la synergie, car certains aspects de l'aide à une organisation pourraient être les mêmes (par exemple répertoire de toutes les associations) et être donnée spécifiquement à la DGF.

Il y a possiblement également un chevauchement avec le Ministère du Genre et des Relations avec les associations féminines africaines et étrangères. Pour éliminer ce chevauchement, il faut clarifier que le Ministère de la Famille est responsable des groupements féminins locaux.

La profondeur de la revue organisationnelle et la nouveauté de cette direction n'ont pas permis d'identifier s'il y avait des services requis aux Groupements Féminins qui ne sont pas prévus au programme.

### **4.3 Fonctions de la Section B – Soutien à la mise en œuvre des services**

#### **4.3.1 Définition des services gouvernementaux**

On peut facilement justifier que toutes les directions techniques soient impliquées dans la définition de leurs services à condition que l'étendue de leur autorité soit limitée à leur domaine spécifique et aux services offerts à leurs bénéficiaires respectifs. Les problèmes de chevauchement, identifiés pour les fonctions de la section A, auront le même impact pour cette fonction. Il faut également songer aux besoins de coordonner et de rendre cohérents les services offerts à la même population. La division actuelle des services offerts aux femmes selon leur rôle au sein de la famille ou de la société économique risque de créer une certaine confusion.

La responsabilité technique des études, rédaction des règlements, table de concertation, établissement de statistiques ainsi que de l'évaluation des services et des résultats pourraient, par mesure d'efficience, être confiée à une direction technique unique qui offrirait leur expertise aux autres directions qui auraient une responsabilité d'orientation et de définition de la politique.

#### **4.3.2 Assistance financière gouvernementale**

Sauf pour le PALAM, le Ministère n'a plus comme responsabilité de fournir une assistance financière directe aux bénéficiaires. Cette responsabilité est mentionnée, mais n'a pas été analysée plus profondément. Cela étant, si le Ministère désire offrir des services de cette nature, en plus de devoir identifier la source des ressources nécessaires, ce dernier devra considérablement renforcer l'opérationnalité des services déconcentrés et de ses systèmes de gestion interne afin d'y parvenir.

#### **4.3.3 Coordination des points de service**

La coordination des points de service inclut la gestion des services déconcentrés du Ministère et les relations avec les services déconcentrés des autres ministères, les services décentralisés, les OCB et autres ONG. La revue organisationnelle n'est pas assez approfondie pour faire apparaître tous les problèmes à ces niveaux, mais il semble y avoir un chevauchement de responsabilité et d'autorité.

Le Ministère s'appuie sur les ONG et les acteurs porteurs de dynamisme communautaire (APDC) pour offrir les services à sa population. Même s'il s'agit d'organisations indépendantes, comme elles sont des prolongements de l'État, ces structures doivent être intégrées au niveau de l'encadrement, du suivi de la qualité des services offerts, etc.

Il y a aussi chevauchement entre les Groupements Féminins qui sont également des OCB, car deux structures sont responsables du renforcement de leur capacité : la DGF et la DDC.

#### **4.3.4 Assistance technique**

Contrairement à la multiplication des points de service, on peut justifier que toutes les directions offrent de l'assistance technique, spécifique à leur domaine d'intervention, si on s'assure cependant qu'il n'y a pas de doublons ou de contradiction dans l'assistance offerte et que l'assistance est cohérente avec la mission de chaque direction.

On peut cependant imaginer que l'assistance technique offerte en gestion d'une organisation aidant les enfants des rues serait très semblable à l'assistance technique offerte en gestion d'un groupement féminin. Par souci de synergie, ce type d'assistance technique devrait se retrouver dans une seule et même unité.

#### **4.3.5 Partage des connaissances**

La responsabilité de cette fonction se situe au niveau du cabinet et dans presque toutes les directions. Il est habituellement préférable que l'expertise technique reliée à la gestion de l'information, des statistiques, etc., soit regroupée dans une seule unité et que les demandes viennent des autres directions. Un mandat fort de partage des connaissances devrait être une des responsabilités centrales de l'unité qui doit coordonner le processus d'évaluation de l'atteinte des objectifs.

Pour les bénéficiaires et les intervenants dans les points de service, il est également plus facile de contacter un guichet unique pour obtenir son information. Ainsi, un regroupement des services lié au partage d'information envers les bénéficiaires est une caractéristique souhaitable.

#### **4.3.6 Sensibilisation, promotion et vulgarisation**

La responsabilité de communication est au niveau d'une cellule se rapportant au cabinet, mais la responsabilité de sensibilisation, de promotion et de vulgarisation se retrouve dans presque toutes les directions. Il y a potentiellement soit un gaspillage de ressources si toutes sont effectivement dotées de l'expertise requise; ou alors, les directions sont mal outillées pour atteindre leur objectif, parce qu'elles n'ont pas accès à l'expertise requise. Dans un tel contexte, il serait souhaitable de renforcer le rôle de la cellule existante dans une perspective d'optimisation des ressources.

### **4.4 Fonctions de la Section C – Encadrement des opérations gouvernementales**

Seules deux fonctions de la section C sont commentées.

#### 4.4.1 Budgétisation par programme

Lors des entretiens, toutes les directions ont parlé de l'élaboration de leur stratégie, de la documentation de leurs indicateurs, du suivi de l'atteinte des résultats, etc.; ce qui est recherché lorsqu'on applique la gestion axée sur les résultats. Il ne s'agit pas de chevauchement, car chacune le fait pour ses propres objectifs pour lesquels elle est imputable. Cependant, une budgétisation programme demande aussi une expertise technique spécifique qui ne se retrouve pas dans la grande majorité des directions. Cette situation est commune à plusieurs administrations de par le monde, qui a créé une cellule technique d'appui aux directions pour l'élaboration de leur budget par programme. Ce type de cellule soutient typiquement les diverses unités d'une organisation au niveau de la planification des programmes, du suivi et de l'évaluation de l'atteinte des objectifs, en plus d'assurer la coordination et la bonne marche de ces différents processus. Ceci est d'ailleurs en lien direct avec la prochaine fonction analysée.

#### 4.4.2 Évaluation de l'atteinte des objectifs

L'identification des besoins et l'évaluation de la performance des programmes, des points de service, de la couverture (cartographie) des besoins à satisfaire sont de la responsabilité de chacune des directions techniques et sont même leur raison d'être.

Le Ministère a aussi la responsabilité de s'assurer de son efficacité dans sa globalité. On retrouve cette responsabilité au sein du cabinet et au sein de deux unités, la CSO/PLCP et la Direction des Stratégies de Développement Social (DSDS) qui ont des responsabilités très similaires. Il faudrait préciser ces responsabilités pour éviter les chevauchements ou même possiblement examiner un scénario de regroupement de ces deux unités afin d'optimiser les capacités et ressources du Ministère dans ce domaine.

De plus, il faut mentionner qu'une expertise en « évaluation » est requise pour bien monter les dossiers, obtenir et exploiter les statistiques, prendre une mesure judicieuse et objective des indicateurs, etc. De même, la centralisation des informations dans une seule unité favorise et facilite par la suite la gestion et le partage des informations sur le suivi et évaluation.

Dans la situation actuelle, la division de la fonction de l'évaluation de l'atteinte des objectifs entre différentes directions et cellules du Ministère cause une relative négligence de celle-ci, en plus d'une absence d'imputabilité.

## 5. Diagnostic par unité organisationnelle

La présente section du rapport décrit les obstacles potentiels à l'atteinte des objectifs du Ministère détectés par le Consultant, en analysant la situation par unité organisationnelle.

Le diagnostic par unité organisationnelle cherche à déterminer s'il y a une cohésion forte au niveau de la chaîne de valeurs à l'intérieur de l'unité. Ce travail se fait ordinairement par sous-fonction, en s'assurant d'arrimer l'autorité, la responsabilité et l'imputabilité au sein d'une même unité. Malheureusement, la profondeur de la revue organisationnelle n'a pas permis de faire cette analyse et le diagnostic ne donnera que des pistes à discuter.

Le même tableau 4.1 de *Répartition des fonctions dans les unités*, utilisé pour le diagnostic par fonction, est aussi utilisé pour documenter l'analyse par unité organisationnelle. Lors d'un diagnostic par unité organisationnelle, le tableau de répartition doit être lu en regardant toutes les fonctions (et normalement sous-fonctions et décisions) dans lesquelles sont impliquées chacune des unités; l'information est disponible en regardant le tableau par colonne.

### 5.1 Chevauchement dans les bénéficiaires ciblés

Reprenant l'information du tableau des responsabilités des unités organisationnelles, le tableau suivant fait ressortir les organes qui desservent les mêmes bénéficiaires.

Tableau 5.1 – Bénéficiaires par Organe

Bénéficiaires	Cabinet	CSA	CSO/ PLCP	DF	DPDE	DSDS	DDC	DGF	CENAF/ CEDAF	GINDDI	PALAM
Enfants	X			X	X		X	X	X	X	X
Femmes	X			X			X	X	X		X
Famille	X	X		X			X				
Aîné	X			X			X				
Époux (futurs, actuels ou séparés)	X			X							
Handicapés	X						X				X
Jeunes Adultes	X						X				X
Groupements féminins (1)	X						X	X	X		
Population démunie	X	X	X				X				X
Population atteint VIH/SIDA	X		X				X				

(1) Organisations à but non lucratif local et national, œuvrant pour le développement social et économique des femmes

## 5.2 Ministre et son Cabinet

Le rôle de la Ministre et de son Cabinet est, par définition, de pourvoir aux fonctions d'encadrement (gouvernance, affaires publiques, affaires extérieures) de son ministère. Son effectif représente, lorsqu'on inclut les cellules qui s'y rattachent, 34 % de l'effectif de tous les services centraux du Ministère et 14 % de l'effectif total, lorsqu'on inclut les services déconcentrés. Sous l'angle financier, le cabinet (et ses cellules) contrôle directement 985 millions de FCFA ou 10,4% des ressources financières totales, formant la 4<sup>e</sup> unité en importance du Ministère en terme de ressources. Dans un contexte où les directions et plusieurs unités du Ministère manquent souvent de personnel pour réaliser leurs objectifs, cette concentration de ressources au niveau du cabinet devrait être examinée.

Le tableau de répartition indique que le Cabinet de la Ministre est aussi impliqué dans toutes les fonctions par l'intermédiaire de ses nombreux conseillers techniques. Cette implication s'explique parfaitement lorsqu'il s'agit d'une implication stratégique ou permettant la signature d'une entente internationale, par exemple.

Dans certains cas, le Cabinet offre une expertise technique à toutes les autres directions : cellule juridique, cellule de communication. L'implication s'explique aussi, mais une discussion peut avoir lieu sur la possibilité d'un meilleur rattachement.

De même, plusieurs agents rattachés au Cabinet, ont des appellations<sup>16</sup> qui laissent penser que leurs responsabilités s'apparentent à celles des directions opérationnelles, imputables des résultats. Si cela s'avère, le Ministère se trouve en situation de non-alignement de l'imputabilité et des responsabilités. Par souci d'optimisation des ressources, le Ministère devrait chercher à regrouper dans une même unité l'expertise technique sur un domaine particulier.

Plusieurs projets, cellules et unités sont aussi actuellement directement rattachés au cabinet. Dans des cas où ces unités remplissent un mandat de nature horizontale à l'intérieur du Ministère, ceci peut être souhaitable. Cependant, lorsque ces unités remplissent un mandat vertical lié à un domaine d'intervention précis, il peut être souhaitable de rattacher ces unités à la direction responsable de ce domaine d'intervention. Par exemple, afin de renforcer l'intégration des services déconcentrés à l'offre de service du Ministère, une piste à considérer serait de relier ces services à la Direction du développement communautaire qui aurait ainsi un rôle de coordination des services. Précisons d'ailleurs que les responsabilités et le type d'expertise contenus au niveau du cabinet se prêtent mal au suivi des opérations des services déconcentrés.

Finalement, nous notons que le Cabinet est responsable d'un budget relativement important de transferts courants (i.e. 504 millions de FCFA). La distribution d'une forme d'assistance financière aux bénéficiaires n'est généralement pas comprise à l'intérieur des fonctions d'encadrement qui sont typiquement la responsabilité d'un cabinet. Il serait ainsi souhaitable d'examiner la pertinence de la présence de cette responsabilité au niveau du cabinet et de déterminer si elle ne serait pas plus appropriée au sein d'une direction technique.

---

<sup>16</sup> Animateur, Instituteur, Maitresse d'enseignement

### 5.3 Cellule de Communication, d'Information et de Documentation

Le décret mentionne pour cette cellule des responsabilités relatives au partage des connaissances. Très souvent, une telle cellule a aussi la responsabilité d'organisation de diffusion de messages et de gestion de l'information, car l'expertise requise en est très similaire. Si ces responsabilités lui incombent, il faudrait qu'elles soient expressément précisées dans le décret. Cette cellule pourrait aussi être chargée de diffuser à l'interne l'information sur les décisions prises par le cabinet et celles prises lors des rencontres de coordination du Ministère.

### 5.4 Commissariat à la Sécurité Alimentaire

Le Commissariat à la Sécurité Alimentaire (CSA) fonctionne avec une certaine autonomie. Il est doté de 7 % des effectifs du ministère, le deuxième pourcentage le plus élevé après le Cabinet. Avec des ressources financières de 1 470 millions de FCFA ou 15,5% des ressources totales, le CSA représente la 3<sup>e</sup> unité en importance du Ministère. Il possède une expertise et les ressources en logistique (transport, achat, promotion, etc.) requises pour ses opérations. Il a accès de nombreux centres de distribution couvrant tout le territoire et un parc de véhicule de transports.

Un potentiel de synergie existe pour ces ressources entre le CSA et les autres structures déconcentrées du Ministère.

### 5.5 Cellule de suivi opérationnel des programmes de la lutte contre la pauvreté

La CSO/PLCP fonctionne avec une grande autonomie et du personnel qui est financé hors du budget du ministère prévu à cet effet. Elle représente d'ailleurs la première unité du Ministère en termes de ressources financières, possédant un budget de 2 184 millions de FCFA ou 23,1% des ressources totales. L'ensemble de ces ressources provient du budget d'investissement, qui finance ainsi les dépenses de personnel et de fonctionnement de cette unité. Ceci ne semble pas suivre les normes comptables habituellement en usage, bien que le financement de plusieurs des projets attachés à cette unité provenant de l'aide extérieure explique en partie cette situation.

Elle possède une expertise ainsi que des ressources en cartographie, en statistiques et en gestion des technologies de l'information et des communications (TIC). Sa mission est un peu en retrait de celle du ministère en général. Elle est aussi le point d'attache de plusieurs projets de réductions de la pauvreté.

La cellule a notamment pour mission de procéder au bilan et de conduire des études, mais il n'est pas précisé si elle possède aussi la responsabilité de rendre ces informations disponibles.

Un potentiel de synergie existe pour cette expertise concernant le suivi entre la CSO/PLCP et les autres structures du Ministère, en premier lieu avec la DSDS. Le responsable de la cellule offre déjà son expertise en planification sous forme d'assistance technique aux autres organes et un important potentiel existe au niveau du suivi et évaluation de l'atteinte des objectifs. L'identification des groupes vulnérables et bénéficiaires cibles en soutien aux différents programmes du Ministère représenterait une autre piste intéressante pour exploiter ces synergies.

## 5.6 Direction de la Famille

La Direction de la Famille (DF) compte un effectif de 11 personnes et des ressources financières s'élevant à 102 millions de FCFA ou 1,1% des ressources totales. Son effectif et ses ressources sont limités pour parvenir à remplir pleinement les rôles fixés par ses attributions.

Elle est impliquée dans l'aspect juridique des questions reliées à la définition de la Famille, des valeurs familiales et du rôle des membres de la Famille. Elle est aussi impliquée dans la définition des politiques y afférentes et de leur mise en œuvre.

La Direction de la Famille doit avoir l'autorité nécessaire et l'expertise pour élaborer ses stratégies et sa politique, pour définir ses services et les paramètres d'accès aux services pour les bénéficiaires.

Comme il s'agit d'une direction stratégique, il serait préférable qu'elle n'ait pas l'autorité directe sur tous les services d'expertise<sup>17</sup> ni sur la gestion des points de service eux-mêmes. En particulier, elle n'est pas dotée pour gérer les activités de soutien qui lui reviennent actuellement.

## 5.7 Direction de la Protection des Droits de l'Enfant

La DPDE compte un effectif de 12 personnes et des ressources financières de 98 millions de FCFA ou 1% des ressources totales. C'est un effectif réduit pour parvenir à remplir pleinement toutes ses attributions. Mentionnons cependant que le projet de réduction des pires formes du travail des enfants, bénéficiant de ressources de 625 millions de FCFA est rattaché à cette direction, mettant ainsi à la disposition de celle-ci des effectifs et ressources relativement importants.

Elle est impliquée dans l'aspect juridique des droits de l'Enfant et de la mise en œuvre de cet aspect. Ses responsabilités doivent inclure explicitement la défense des droits des enfants en milieu familial pour pouvoir offrir un guichet unique, en coordination avec la DF.

La Direction a mentionné effectuer de l'assistance technique, mais cette responsabilité n'est pas reprise dans le décret.

La Direction de la Protection des Droits de l'Enfant doit avoir l'autorité nécessaire pour élaborer ses stratégies et sa politique, pour définir les services et les paramètres d'accès aux services pour les bénéficiaires. Comme pour la DF, il est de l'avis du Consultant qu'elle ne devrait pas avoir l'autorité directe sur tous les services d'expertise ni sur la gestion des points de service eux-mêmes.

## 5.8 Direction des Stratégies de Développement Social

La DSDS compte un effectif de 10 personnes et des ressources financières de 301 millions de FCFA ou de 3,2% des ressources totales. Ceci représente une allocation de ressources supérieure à la plupart des autres directions. Elle est constituée d'économistes, de

---

<sup>17</sup> Voir les autres structures listées à la fin de cette section.

planificateurs et de statisticiens. Elle a pour responsabilité d'identifier et développer des stratégies de développement social, en soutien aux autres directions du Ministère.

À ce niveau, elle devrait donc être impliquée de près dans la formulation et la planification des programmes du Ministère, et avoir un rôle significatif en termes d'évaluation de l'atteinte des objectifs, bien qu'elle ne semble pas actuellement remplir en totalité ces fonctions de nature transversale. Un potentiel important de synergie et d'optimisation des ressources disponibles existe d'ailleurs à ce niveau entre cette unité et la CSO/PLCP. Dans ce contexte, une réflexion sur un meilleur arrimage de ces deux unités devrait être entamée par le Ministère.

La DSDS a notamment comme responsabilité « le suivi des engagements internationaux » qui semble être un chevauchement avec les responsabilités de la DF, de la DPDE et de la CSO.

### **5.9 Direction du Développement Communautaire**

La DDC compte un effectif de 13 personnes et des ressources financières de 89 millions de FCFA ou 0,9% des ressources totales. Elle est constituée d'animateurs, de moniteurs et d'intervenants sociaux. Encore une fois, considérant les attributions de cette direction, les ressources sur lesquelles elle peut compter sont limitées.

La mission de la DDC se concentre sur les points de service du Ministère et est celle qui se rapproche le plus des responsabilités de la fonction de « coordination des points de service ». Elle pourrait les prendre en charge et offrir ce service à toutes les autres directions. Notons cependant que présentement ces points de services et unités déconcentrés sont rattachés directement au niveau du Cabinet.

Mentionnons également le rôle de coordination des APDC qui revient à la DDC. Dans ce contexte, il pourrait être intéressant que la DDC développe une approche pour intégrer l'apport des APDC à l'offre de service des unités déconcentrées du Ministère.

### **5.10 Direction des Groupements Féminins**

La Direction des Groupements Féminins (DGF) est une nouvelle direction (effectif non précisé dans la Loi de finances) comptant sur des ressources de 400 millions de FCFA ou 4,2% des ressources totales. Ceci représente d'ailleurs la Direction avec les fonds propres les plus importants, bien que l'ensemble de ces fonds provient du budget d'investissement. Signalons que le budget d'investissement finance ainsi les dépenses de fonctionnement et de personnel de cette direction, ce qui ne semble pas respecter les normes comptables habituelles.

Sa mission mérite d'être précisée pour mieux se démarquer de celle de la DF et même de la DDC. Pour éviter des chevauchements, il faut préciser que son appui s'adresse aux groupements mêmes et à ses membres, pour en renforcer les capacités, et non aux causes que ces groupements défendent.

Selon le décret, une division de la « Protection des droits des Femmes » se retrouve sous cette direction. Une telle division a habituellement un mandat beaucoup plus large que celui de la DGF. Les responsabilités de cette division vont chevaucher celles d'autres structures.

Le mandat de la DGF devrait plutôt être axé sur l'amélioration de l'autonomie des GF et du renforcement des capacités de leurs membres.

Elle doit aussi distinguer les limites de ses interventions par rapport au Ministère du Genre et des Relations avec les associations féminines africaines et étrangères. Un examen des liens entre la mission et le travail de la CENAF et des ministères suivants serait aussi pertinent.

- Ministère de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Micro-finance;
- Ministère de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle;
- Ministère de l'Artisanat, du Tourisme et des Relations avec le secteur privé et le secteur informel.

### **5.11 Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement**

La DAGE compte un effectif de 15 personnes (parmi lesquels un seul comptable matière), en plus de ressources financières de 240 millions de FCFA soit 2,5% des ressources totales. Ce montant de ressources est relativement limité pour supporter la préparation et l'exécution du budget de la Loi de finances, l'administration du ministère en plus de supporter l'élaboration et le suivi du CDSMT. Cependant, l'effectif est élevé lorsque comparé à celui des autres directions qui doivent assumer toutes les fonctions administratives. Précisions ici que la distribution des fonctions administratives dans les différentes unités et directions techniques représente une situation de non-optimisation des ressources. La fonction de gestion des ressources humaines semble également quelque peu oubliée actuellement à l'intérieur de la DAGE. Il pourrait aussi être souhaitable de renforcer le rôle de cette unité dans le suivi de l'exécution budgétaire de même que pour la production et la diffusion de l'information régulière à ce sujet.

### **5.12 Centre national d'assistance et de formation pour la femme (CENAF)**

Le Centre national d'assistance et de formation pour la femme (CENAF) comptait sur un effectif de 9 personnes et un budget global de 83 millions de FCFA. Le CENAF est notamment responsable de la formation, l'information, l'orientation et l'accompagnement des femmes et des jeunes filles et de la promotion du leadership féminin. Il est aussi le point d'attache des Centres départementaux d'assistance et de formation pour la femme (CEDAF). Plusieurs des responsabilités et fonctions de cette unité rejoignent celles de la DF et de la DGF et, à ce niveau, un dédoublement des fonctions est observé. Il serait important de s'assurer de rendre les responsabilités du CENAF, de la DF et de la DGF complémentaire, ou bien de revoir la structure et les points d'attachement de ces unités. Le CENAF et les CEDAF qui s'y rattachent se rapportent directement au Cabinet selon le projet de décret actuel. Dans l'optique où le CENAF possède la responsabilité de coordonner les CEDAF, qui représentent des unités de service à la population, l'exploration des synergies entre le CENAF et la DDC pourrait représenter une option intéressante pour le Ministère.

### **5.13 Unités déconcentrées**

Les effectifs des services déconcentrés représentent 43 % de ceux du ministère et couvrent tout le territoire national. La moyenne par centre est cependant faible à 4 personnes. L'unité

la mieux dotée est Thiès, où les effectifs de 13 personnes forment l'équivalent de celui d'une direction centrale. D'un autre côté, aucune personne n'est affectée à Kanel. L'effectif comprend principalement des chefs de service, des moniteurs en économie familiale et des maîtres en enseignement technique et professionnel. Il y a un seul médiateur et un seul inspecteur pour tout le territoire. Si ces unités représentent une part importante des effectifs globaux, au niveau des ressources financières, elles ne peuvent compter que sur 657 millions de FCFA ou 6,9% des ressources totales du Ministère. Ces ressources étant essentiellement composées de salaires et traitements, il est pertinent de s'interroger sur la capacité de ces unités à fournir des services à la population en l'absence de ressources pour assurer leur fonctionnement.

Les centres d'assistance aux populations démunies sont des points de service qui doivent avant tout être organisés en fonction des besoins des bénéficiaires. Deux stratégies sont assez efficaces et sont les plus couramment utilisées :

- 1) le guichet unique qui offre tous les services au même endroit, mais qui est souvent impossible à mettre en place;
- 2) la prise en charge unique qui va orienter le bénéficiaire vers la bonne structure, lorsqu'elle ne peut donner le service elle-même, et suivre le bénéficiaire dans ses démarches.

Il n'y a donc aucune contre-indication, au contraire, à ce que ces structures donnent des services requis par leurs bénéficiaires qui ne sont pas sous la responsabilité du Ministère de la Famille. La structure de rattachement au Ministère doit avoir dans ses responsabilités d'appuyer et d'encadrer les centres d'assistance; autant dans leur mission qui se rattache au Ministère de la Famille que dans les autres missions. La structure de rattachement doit voir à ce que les centres soient entièrement opérationnels, et maintenir le contact avec les autres ministères.

Finalement, à l'heure actuelle, il ne semble pas exister de stratégie clairement définie pour mieux intégrer et renforcer les services déconcentrés dans la perspective de fournir des services aux bénéficiaires du Ministère, et notamment envers les populations vulnérables. Comme le Ministère consacre déjà des ressources significatives pour assurer sa présence dans les régions et provinces, ce dernier pourrait songer à renforcer le rôle et les ressources alloués à cette fin. L'exploration et la valorisation des synergies entre les unités déconcentrées, les CEDAF, le CSA, le PALAM, le GINNDI et les APDC forme également une piste souhaitable. Le partage de ressources techniques et matérielles serait aussi pertinent dans un contexte de moyens très limités.

#### **5.14 Centre départemental d'assistance et de formation pour la femme (CEDAF)**

Les CEDAF ne comptaient sur aucun effectif selon les informations de la Loi de finances, mais avaient tout de même un budget de fonctionnement de 22,6 millions de FCFA. Selon les responsables de la CENAF, neuf CEDAF sont présentement opérationnels sur un total projeté de quatorze. Ces centres remplissent au niveau déconcentré les responsabilités et fonctions attribuées au CENAF et à ce niveau, forment une des structures du Ministère se rapprochant le plus d'une unité de service à la population. Il y a vraisemblablement un potentiel important de synergie et de partage de ressources entre les unités déconcentrées et les CEDAF.

### **5.15 Centre d'accueil, d'information, et d'orientation pour les enfants en situation difficile (GINNDI)**

Le Centre d'accueil, d'information, et d'orientation pour les enfants en situation difficile (GINNDI) compte sur un effectif de 9 personnes et des ressources totales de 71,5 millions de FCFA. Le GINNDI est responsable de l'accueil, l'assistance et l'accompagnement psychosocial des enfants et des jeunes femmes victimes de maltraitance, d'abus et/ou d'exploitation en plus d'être chargé de la médiation familiale et l'accompagnement au retour des enfants en risque au sein des familles. Le GINNDI représente un autre exemple de service à la population au sein du Ministère, bien qu'uniquement localisé à Dakar. Le GINDDI est également attaché directement au Cabinet selon le projet de décret actuel. Encore une fois, afin de contribuer à une meilleure coordination des services, il pourrait être pertinent de rattacher le GINDDI à la DDC. L'expertise du GINNDI pourrait dans un tel scénario servir à renforcer les services au niveau des autres unités déconcentrées.

### **5.16 Comité Consultatif de la Femme Sénégalaise**

Le Comité Consultatif de la Femme Sénégalaise (CCFS) est un comité qui est un outil organisationnel permettant la mise en contact des représentants de plusieurs organisations, administrations ou unités qui ont des objectifs communs et qui veulent partager de l'information ou coordonner leurs efforts. Un comité n'a habituellement qu'une autorité consultative auprès des organisations ou unités qui ont les ressources, détiennent l'imputabilité et peuvent prendre les décisions qui s'imposent.

On remarque, dans le décret portant organisation remis au Consultant, que le Ministère du Genre et des Relations avec les associations féminines africaines et étrangères n'y est pas représenté et que la présidence revient au Ministère de la Famille.

Il est clair que par sa mission d'encadrement des Groupements Féminins, le Ministère de la Famille doit en faire partie.

## 6. Pistes de solutions

La présente section explique certaines suggestions du Consultant pour améliorer l'efficacité du ministère. L'Annexe B reprend ces suggestions et les présente sous la forme d'une ébauche de description de postes ou des responsabilités des organes.

Certains principes de base ayant servi lors de l'élaboration de ces suggestions sont rappelés ici.

- 1) Une bonne structure est souple et polyvalente, afin de s'adapter à des changements mineurs dans l'environnement tout en offrant une stabilité pour la continuité des opérations.
- 2) Une structure organisationnelle sera plus efficace et efficiente lorsque la cohésion de ses unités est forte et leur interdépendance faible. En d'autres mots, il faut regrouper les unités organisationnelles qui ont des relations soutenues entre elles et séparer celles qui ont en moins<sup>18</sup>.
- 3) Le saupoudrage d'expertise parmi les unités de l'organisation revient à du gaspillage de talent. Les expertises pointues sont mieux utilisées lorsqu'elles sont regroupées pour être disponibles à toute l'organisation.

### 6.1 Vocation des organes

Comme pour les fonctions, il y a des organes qui ont comme vocation première d'offrir directement des services à la population (Centre Ginddi, PALAM). D'autres organes ont comme vocation le soutien et la mise en œuvre de ces services (DF, DPDE, DGF). Le cabinet et les cellules s'y rattachant ont comme vocation l'encadrement des opérations gouvernementales (planification, affaires juridiques, affaires publiques) et finalement d'autres ont la vocation de la gestion des ressources (DAGE, CSA).

### 6.2 Exclusivité des bénéficiaires ciblés

Comme il a été mentionné, les différents organes ciblent parfois les mêmes bénéficiaires. Pour éviter les doublons, les chevauchements et les interférences, les champs d'intervention de chaque direction doivent être clairs pour tous.

Tableau 6.1 – Suggestions des champs d'intervention par organe

<i>Champs d'intervention</i>	<i>Bénéficiaires</i>	<i>Organe</i>
Gouvernance	Tous ceux du ministère	Cabinet
Sécurité alimentaire (service à la population)	Familles vulnérables	CSA
Autres champs d'intervention (politiques)	Familles vulnérables	DF
Droit de l'enfance (politiques)	Enfants mineurs quel que soit le sexe et l'âge	DPDE

<sup>18</sup> Voir le schéma à la section sur la méthodologie.

<i>Champs d'intervention</i>	<i>Bénéficiaires</i>	<i>Organe</i>
Alphabétisation (service à la population)	Enfants mineurs quel que soit le sexe et l'âge (local)	PALAM
Aide aux enfants dans la rue de Dakar (service à la population)	Enfants mineurs quel que soit le sexe et l'âge (local)	GINDDI
Alphabétisation (service à la population)	Jeunes adultes et handicapés	PALAM
Protection des droits (politiques)	Ainés, Liens familiaux	DF
Alphabétisation (service à la population)	Femme	PALAM
Renforcement des capacités (service à la population)	Femme	CEDAF
Appui aux opérations (politiques)	Groupements Féminins	DGF
Renforcement des capacités (service à la population)	Groupements Féminins	CEDAF
Lutte contre la pauvreté (stratégie, suivi et évaluation)	Population atteint VIH/SIDA Population démunie	CSO
Gestion des ressources (administration)	Toutes les unités du Ministère	DAGE
Coordination et appui des OCB (coordination des points de service à la population)	Tous ceux du ministère	DDC

À titre d'exemple de définitions mutuellement exclusives, il pourrait être précisé que la responsabilité de la protection des droits des enfants jusqu'à un certain âge (peu importe leur sexe) revient à la DPDE, celle des femmes dans leurs activités économiques, sociales et politiques<sup>19</sup> pourrait revenir à la DGF alors que celle des autres membres de la Famille ou des femmes dans leur rôle social de membre de la famille, reviendrait à la DF, incluant la lutte contre la violence conjugale.

L'exemple précédent ne tient pas compte, cependant, du rôle que doit jouer le Ministère du Genre ni à quel ministère revient la responsabilité de la protection des droits des femmes dans la lutte contre la discrimination à leur égard.

Mentionnons de plus la distinction entre les unités de politiques et celles dédiées au service à la population. De par les responsabilités et le niveau des ressources des différentes unités du Ministère, il importe d'assurer une relative spécialisation de l'expertise technique au niveau d'une unité plutôt que d'élargir les responsabilités d'une unité et diluer ses compétences. Ajoutons également que les unités dédiées aux politiques sont les unités qui identifient les besoins, formulent les politiques et programmes et appuient ensuite les unités de service pour la mise en œuvre. La responsabilité pour la mise en œuvre des services résidera cependant au niveau des unités dédiées au service à la population. Notons finalement que le cabinet, la DAGE et le CSO possèdent des fonctions essentiellement transversales en appui aux autres unités du Ministère et ne devraient pas être directement impliqués au niveau des services à la population.

<sup>19</sup> Tel qu'indiqué dans le projet de décret portant création et organisation du CENAF.

L'exemple le plus courant est celui des conseillers juridiques. Plutôt que chaque structure embauche un conseiller juridique dédié, qu'elle ne peut occuper à plein temps ou encore pire, demande à un agent qui n'est pas un conseiller juridique de faire le travail, les conseillers juridiques sont regroupés dans une cellule, où ils peuvent s'entraider et d'où ils offrent leur service. L'inconvénient d'un tel arrangement est qu'il peut occasionner des goulots d'étranglement si toutes les structures ont besoin des conseillers à la même période. Un mode de gestion de leur temps sera requis et un système de contrat interne pourra être utile. L'avantage principal est que toutes les structures peuvent avoir accès à l'expertise requise, les experts sont regroupés et peuvent se consulter et s'entre-aider. L'expertise n'est pas saupoudrée ni gaspillée.

Le conseiller a noté les expertises communes spécifiques qui pourraient être concentrées dans un organe et mises à la disposition des autres

Tableau 6.3 – Liste des expertises communes

<i>Expertise requise par plusieurs organes</i>	<i>Proposition d'organe hôte</i>
Conseiller juridique	<i>Nouvelle cellule juridique</i> : services d'orientation, d'interprétation, de plaider
Rédaction de textes réglementaires	<i>Nouvelle cellule juridique</i> : expertise en rédaction de politiques, guides, codes, règlements, etc.
Communication	<i>Unité de communication</i> : expertise en préparation de campagne de sensibilisation, de communication, de promotion, lien avec les médias, rédaction de brochures, d'affiche, etc.
Partage des connaissances	<i>Bibliothèque et archives</i> : expertise en gestion de bibliothèque physique ou virtuelle, gestion de données et de cartographie, codification de l'information pour faciliter les recherches et actualisation des outils de recherche, etc. Par extension, connaissance de tous les services offerts par le Ministère et service d'orientation pour accéder
Planification du CDSMT, budgétisation et suivi	DSDS : appui technique lors de la planification du CDSMT, exploitation de statistiques, structure de programme, budgétisation par programme.
Suivi de l'exécution et évaluation de l'atteinte des objectifs	CSO : expertise en suivi d'indicateur, collecte de statistiques et évaluation de l'atteinte des objectifs
Organisation du travail, Gestion de projet	CSO : appui technique lors de l'organisation de projet et de nouvelles initiatives et de leur exécution
Statistiques, cartographie des besoins et des services	CSO : expertise en collecte d'informations, traitement et présentations pour des statistiques fiables.
Appui aux unités déconcentrées	DDC : coordination des actions des unités déconcentrées pour tout le ministère (et les

l'appui des autres entités d'un ministère, mais sera néanmoins imputable pour l'atteinte des résultats et pourra s'assurer de la bonne conduite de ces processus. Cette unité pourra d'ailleurs aussi contenir l'expertise et les ressources permettant de mieux identifier les bénéficiaires des principales fonctions d'affaires de l'organisation. La création d'une telle entité devient d'ailleurs stratégique dans le cadre de la mise en œuvre de la budgétisation par programme et de la mise en place d'un processus renforcé de reddition de compte.

Dans ce contexte, le Ministère se doit donc de réfléchir à la répartition actuelle des responsabilités concernant la planification des programmes entre la DSDS et la DAGE, en plus des responsabilités au niveau du suivi et évaluation de l'atteinte des objectifs partagés entre la DSDS, la CSO/PLCP et une cellule technique ad hoc du Cabinet. Il nous apparaît d'ailleurs éminemment souhaitable que l'ensemble de ces responsabilités soit confié à une seule unité ayant des moyens conséquents pour remplir ce mandat. De même, la relative faiblesse des moyens du Ministère demande une attention particulière en faveur de l'optimisation des ressources disponibles et un tel développement irait sans conteste dans ce sens.

#### 6.3.4 Cas particulier de la défense des droits

Vu l'importance pour le ministère de l'adhésion et du respect de conventions internationales et de lois nationales, il serait peut-être plus efficace de remettre toute la responsabilité à une seule unité et de demander aux autres d'agir à titre consultatif plutôt que de segmenter la responsabilité par bénéficiaire. Chaque direction conserverait la responsabilité et l'imputabilité de la mise en œuvre des actions permettant d'améliorer le respect des droits, mais l'aspect légal et « documentaire » pourrait être laissé à la cellule juridique.

#### 6.3.5 Rôle des conseillers techniques et autres professionnels

L'expertise des agents du ministère telle qu'annoncée par le libellé du poste doit être en adéquation avec les tâches exécutées selon le décret par la direction à laquelle ils sont rattachés. Or, selon la liste des agents prévus au budget 2011<sup>20</sup>, on retrouve au Cabinet des agents qui sont des animateurs, des instituteurs, etc., poste qui ont peu à voir avec la gouvernance. Ce genre d'expertise serait plus utile dans les directions techniques. De même, compte tenu des effectifs et des ressources relativement faibles des différentes directions et dans un souci d'optimisation des ressources, il apparaît encore une fois souhaitable de regrouper à l'intérieur d'une seule direction technique l'expertise liée à un domaine d'intervention précis.

### 6.4 Potentiel de synergie

Certaines structures ont des atouts spécifiques en termes de dotation d'équipements et en termes d'expertise spécifique. La raison de cette dotation est valide et ces structures doivent conserver la priorité sur l'utilisation de leur matériel et de leurs ressources. Cependant, des analyses plus fines pourront être faites afin de voir si ces équipements ne pourraient pas aussi être utilisés par d'autres structures. À titre d'exemple, un camion qui va livrer des céréales revient peut-être vide et pourrait être utilisé pour transporter autre chose. Les locaux d'un CEDAF pourraient aussi accueillir les fonctionnaires de la province ou région d'attache.

---

<sup>20</sup> Animateur, Instituteur, Maitresse d'enseignement

Toutes les directions techniques doivent avoir le souci de coordonner leurs points de service. Mais, du point de vue des bénéficiaires, il est préférable d'avoir un guichet unique pour tous les services ou, au moins, pour les services d'orientation. Il est aussi évidemment préférable d'avoir une plus vaste couverture nationale qu'une duplication des services dans les grands centres. Finalement, par mesure d'efficience et de synergie, il est souhaitable de regrouper les services à un même bénéficiaire sous un seul guichet. Mentionnons toutefois qu'une condition préalable au réaménagement de l'organisation du Ministère à ce niveau sera une définition des services à rendre et des bénéficiaires qui seront ciblés. Un autre préalable est la disponibilité de ressources conséquentes.

## **6.6 Fonctions non remplies par le ministère**

La revue organisationnelle n'a pas permis de faire l'inventaire de tous les services que l'État veut offrir à ses bénéficiaires et qui serait du ressort du Ministère de la Famille. Une cartographie est en cours pour les services offerts aux enfants vulnérables. Le même type de cartographie pourrait se faire pour les autres groupes de bénéficiaires du Ministère, afin de déceler les priorités et les manques les plus graves. L'idée n'est pas que le Ministère offre tous les services, mais plutôt qu'il sache quels services sont offerts et par qui, et quels seront les services les plus urgents à mettre en place.

Le nouvel organigramme du Ministère prévoit une division de Protection des droits de l'Enfant et une division de Protection des droits de la Femme. On n'y retrouve pas spécifiquement la responsabilité de la défense des droits des populations démunies ou vulnérables qui pourrait se retrouver sous la DSDS. Certaines administrations de par le monde associent une Division de la Protection des Droits de la Femme à l'intérieur de la direction de la Famille, mais la majorité en a fait une division et même une direction séparée. Certaines administrations créent une structure distincte pour défendre la Condition féminine.

Une manière d'obtenir de l'information sur les attentes des citoyens et sur la qualité des services disponibles est la création du poste d'Ombudsman et d'un service d'orientation.

## **6.7 Autres fonctions remplies par le ministère**

### **6.7.1 Appui donné par les unités déconcentrées**

Plusieurs directions et conseillers ont mentionné l'apport des Acteurs porteurs de dynamisme communautaire (APDC). Avec les groupements féminins, ceux-ci sont une force pour le ministère de mobilisation sociale, de sensibilisation et de prévention. Des activités de formation ont eu lieu, mais des activités de suivi et de renforcement sont requises du Ministère pour maintenir la motivation de ces groupes. Dans un premier temps, comme il s'agit d'intervenants de proximité, leur contact naturel serait les unités déconcentrées. Il est proposé que les contacts avec les APCD se fassent par l'entremise de la DDC, comme pour les autres unités déconcentrées. Il faudra prévoir également comment les APDC pourront interagir et seconder les directions régionales et provinciales dans l'optique d'optimiser l'utilisation des ressources et expertises disponibles au sein du Ministère. Une telle évolution devrait aussi s'accompagner de ressources conséquentes pour soutenir et superviser adéquatement les unités déconcentrées et les APDC.

## 7. Conclusion

Le rapport de la revue organisationnelle du Ministère de la Famille du Sénégal a posé plusieurs questions qui, si elles sont traitées de façon satisfaisante, permettront à la Ministre de mettre en place une structure qui l'aidera à réussir la mise en place de la gestion axée sur les résultats et de son CDSMT.

Plusieurs suggestions qui y sont faites et doivent être considérées comme des pistes méritant exploration et considérations par les hautes autorités du ministère et non comme des recommandations fermes. Il est important de réitérer que le Consultant vise avant tout à fournir les meilleurs conseils possible au Ministère de la Famille. C'est cependant ce dernier qui maîtrise le mieux le contexte et l'environnement dans lequel il opère. Ainsi, c'est seulement avec le soutien et la coopération des responsables du Ministère qu'il sera possible de préciser une structure organisationnelle qui répondra à ses besoins et à celui de ses bénéficiaires.

Signalons néanmoins qu'il est prioritaire pour le Ministère de mieux utiliser et répartir les ressources qu'il possède déjà afin de renforcer sa capacité à atteindre ses objectifs. En effet, certaines duplications ont été relevées, alors que des ressources dans certaines des unités sont relativement sous-utilisées. Une meilleure distinction entre structures dédiées au soutien, aux politiques et aux services à la population semble aussi souhaitable, tout comme une meilleure cohérence entre les unités de nature similaire. De même, l'identification des clientèles ciblées, notamment par une meilleure définition et l'obtention de statistiques sur les groupes vulnérables, forme un autre axe important pour favoriser un meilleur ciblage des interventions du Ministère. Finalement, le renforcement de l'administration et de la structure de gestion du Ministère, du suivi des décisions du cabinet et du suivi et de l'évaluation de ses programmes, représente d'autres éléments qui permettront de favoriser la réalisation de la mission de l'organisation.

*Annexe A*  
*Modèle d'entreprise gouvernemental,*  
*schéma des trois premiers niveaux*  
*pour une administration de services*  
*sociaux et communautaires*

*Traduction libre et extrait du*  
*Federal Enterprise Architecture (FEA) américain*

# B - Soutien à la mise en œuvre des services

## Définition des services gouvernementaux

- Cartographie des besoins et des services
- Règles d'admissibilité, procédures
- Définition des points de contact ou service
- Appui au démarrage
- Évaluation des dossiers soumis
- Appui à la clôture
- Tarification des services

## Assistance financière gouvernementale

- Crédit de transfert
- Prêt
- Don / Bourse
- Investissement
- Commandite
- Garantie
- Dotation
- Indemnisation
- Allocation
- Remboursement (rabais, retour)
- Allègement fiscal

## Coordination des points de service

- Gestion des structures décentralisées
- Appui aux fournisseurs externes de service
- Relations avec les autres ministères
- Relations avec les instances internationales
- Accréditation
- Octroi de permis
- Services d'inspection et de vérification
- Guide et standards pour le rapportage
- Ombudsman et gestion des plaintes des citoyens

## Assistance technique

- Banque de CV de spécialistes (internes ou externes)
- Rédaction de termes de références
- Conseil, analyse, avis technique
- Transfert de connaissance
- Encadrement de stages ou de projets
- Acquisition et installation de matériel

## Partage de connaissances

- Collecte de l'information et exploitation en statistiques
- Assistance technique et conseil
- Forum de discussion
- Dissémination des meilleures pratiques
- Programme éducatif
- Recherche et développement
- Canalisation de l'information publique

# D - Gestion des ressources gouvernementales

<b>Gestion financière</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comptabilité</li><li>• Gestion des dépenses</li><li>• Gestion des revenus et mécanisme de collection</li><li>• Comptabilité analytique</li><li>• Gestion des actifs et placements</li><li>• Prêts</li><li>• Relations avec les partenaires financiers</li><li>• Rapport financier</li><li>• Gestion des deniers publics</li><li>• Paiements</li><li>• Achats et marchés</li><li>• Contrôle des comptes</li></ul>	<b>Gestion des RH</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prévisions de la main d'œuvre</li><li>• Gestion des compétences</li><li>• Design organisationnel</li><li>• Développement organisationnel</li><li>• Recrutement</li><li>• Évaluation de la performance</li><li>• Gestion des bénéfices</li><li>• Sécurité au travail</li><li>• Relations de travail et droits des travailleurs</li><li>• Plan de carrière et relève</li><li>• Départ et mise à la retraite</li><li>• Gestion du temps et des absences</li><li>• Rémunération</li></ul>	<b>Gestion des opérations</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion du changement</li><li>• Organisation des opérations</li><li>• Amélioration des processus</li><li>• Relations avec les partenaires</li><li>• Relations publiques, image</li><li>• Relations avec les fournisseurs</li><li>• Gestion des risques</li></ul>	<b>Gestion des TCI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Veille technologique</li><li>• Plan directeur des TCI</li><li>• Gestion de l'infrastructure des TCI</li><li>• Gestion des accès</li><li>• Sécurité informatique</li><li>• Mise à niveau des applications</li><li>• Assistance aux utilisateurs</li></ul>	<b>Gestion de la logistique et des ressources matérielles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Environnement de travail</li><li>• Immeubles et terrain</li><li>• Équipement, charroie</li><li>• Achats, marchés</li><li>• Biens matériels</li><li>• Sécurité des lieux</li><li>• Courrier et communication</li><li>• Infocentre</li><li>• Déplacement et livraison</li><li>• Assurance</li></ul>	<b>Gestion des ressources informationnelles et de l'intelligence</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• R&amp;D pour les ressources informationnelles</li><li>• Gestion de l'architecture informationnelle</li><li>• Gestion des archives</li><li>• Échange d'information</li><li>• Sécurité de l'information</li><li>• Droit à l'information et confidentialité</li><li>• Gestion des données</li><li>• Gestion des bibliothèques</li><li>• Gestion de l'intelligence et des connaissances</li></ul>
--	---	--	---	---	--

## *Suggestion de partage des responsabilités*

### **1. Services de gouvernance**

#### **Cabinet de la ministre**

- Établissement de stratégies ministérielles
- Contact avec la communauté internationale et les bailleurs de fonds
- Suivi et évaluation des interventions du Ministère
- Audit et vérification de la régularité des opérations du gouvernement et des impacts obtenus
- Affaires publiques et extérieures
- Relation avec la branche législative du gouvernement pour faire adopter les lois

#### **Direction des Stratégies de Développement Social**

- Appui aux directions stratégiques pour la conception et la mise en œuvre des stratégies et programme de développement social visant l'amélioration des conditions de vie des populations;
- Collecte et consolidation de toute l'information nécessaire à l'établissement du CDSMT et à la budgétisation programme, dans les délais prescrits;
- Préparation des budgets de fonctionnement et d'investissement du ministère;
- Appui aux étapes d'arbitrage; exploitation de l'information pour en déterminer les impacts;

#### **Cellule de suivi des programmes de lutte contre la pauvreté**

- Coordination des projets mis en œuvre dans le cadre du PNLCP;
- Harmonisation avec les actions similaires du ministère ou du gouvernement, des programmes des bailleurs de fonds, des organisations internationales, des communautés et des autres paliers gouvernementaux;
- Coordination des missions de suivi ou de supervision des partenaires au développement et d'en rendre compte (pour tous les programmes et projets);
- Appui technique lors de l'organisation de projet et de nouvelles initiatives et de leur exécution ;
- Rôle consultatif relatif à tout ce qui touche la lutte contre la pauvreté;
- Bilan des actions de lutte contre la pauvreté et rapport sur l'état d'exécution des Projets et Programmes de Lutte contre la Pauvreté;
  
- Maintien de la cartographie des besoins et des services de tout le ministère;
- Coordination de programmes pour recueillir, générer, analyser, exploiter l'information et les connaissances sur tous les sujets touchant le ministère à l'intérieur du gouvernement, du réseau du Ministère (chaîne de valeurs) ou à la population en général et en particulier sur l'impact du PNLCP;
- Collecte de l'information et exploitation en statistiques;
- Gestion de bibliothèque physique ou virtuelle, gestion de données, codification de l'information pour faciliter les recherches et actualisation des outils de recherche, etc.
- Coordination des ressources de la direction pour offrir l'assistance technique.
  
- Appui à toutes les directions pour le suivi de l'exécution de leur budget programme, le suivi de leurs indicateurs de performance, l'évaluation de l'atteinte des résultats, la gestion des risques et des actions correctives à mettre en place;
- Appui à la rédaction des rapports de performance.

#### **Cellule de passation des marchés (inchangé)**

#### **Inspection (inchangé)**

## **Direction du Développement Communautaire**

- Activités pour donner un accès de proximité aux services du ministère;
  - Promotion de la mobilisation sociale et plaidoyer pour une participation effective des populations au processus de développement;
  - Identification des besoins des autres directions pour définir les services requis des intervenants;
  - Coordination avec les autres ministères, les organisations internationales, les communautés et les autres paliers gouvernementaux;
  - Maintien des registres des intervenants pour le ministère;
  - Établissement de la réglementation des activités des intervenants (OCB, APDC, etc.) dans tous les domaines de la juridiction du Ministère;
  - Évaluation de la performance des points de service (internes et externes), la qualité des services, les résultats obtenus, la conduite et les interventions;
  - Coordination des ressources de la direction et du ministère pour les conseils et le renforcement des capacités des OCB;
  - Gestion des plaintes des bénéficiaires et des directions.
  - Rôle consultatif relatif à tout ce qui touche les services déconcentrés, les OCB et les APDC;
- Structure de rattachement des **Services Régionaux et Départementaux du Développement Social et Communautaire**
  - Structure de rattachement du projet PALAM

## **Commissariat à la sécurité alimentaire (inchangé)**

### **3. Services d'appui**

#### **Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement**

- Appui à l'identification des besoins des utilisateurs par devis ou cahier de charges pour toutes les ressources;
- Contact auprès des fournisseurs et passation des marchés et contrats;
- Réception, assurance du respect du devis;
- Vérification du service rendu et de la satisfaction des utilisateurs;
- Maintien des magasins, de l'inventaire, des bâtiments;
- Maintien de la sécurité;
- Administration et gestion du personnel de tout le ministère;
- Assurance de l'accès aux autres unités aux TCI dont le système de comptabilité.

#### **Cellule d'accueil, communication, documentation et d'information**

- Offre des services d'orientation dans le système de services sociaux;
- Inventaire des services offerts par le ministère ou sa chaîne de valeurs, des règles et des procédures; inventaire des points de contact à l'extérieur du ministère pour les services sociaux;
- Inventaire perpétuel de l'information et des documents disponibles dans tout le ministère, et veille de l'information sur le développement social disponible à l'extérieur du ministère (gouvernement, autres bailleurs de fonds, ONG, etc.);
- Codification de cette information pour permettre un accès rapide;
- Diffusion au niveau interne et externe des informations relatives aux activités du Ministère et de leur archivage;
- Relation avec les médias; veille et alerte médiatique sur toutes les questions touchant aux domaines de compétence du Ministère;
- Organisation de la promotion des services offerts et de la vulgarisation de la réglementation;
- Actualisation du contenu du site WEB du Ministère.

## **Cellule Juridique**

- Conseils juridiques à toutes les unités du ministère
- Expertise en rédaction des projets de Loi, conventions, règles, réglementations, guides et procédures pour mettre en œuvre ces lois.
- Expertise en interprétation des Lois
- Préparation des rapports de suivi que les conventions nationales et internationales sont respectées.

## 2. Directions stratégiques

### **Direction des Groupements Féminins**

- Conception de stratégies et programmes visant à améliorer l'autonomie des groupements féminins;
  - Coordination des programmes existants ciblant le renforcement des capacités des groupements féminins.
  - Établissement et maintien du réseautage entre les groupements et les autres organisations nationales ou internationales
  - Coordination des ressources de la direction pour offrir l'assistance technique prévue aux programmes
  - Harmonisation avec les actions similaires du ministère ou du gouvernement, des programmes des bailleurs de fonds, des organisations internationales, des communautés et des autres paliers gouvernementaux;
  - Rôle consultatif relatif à tout ce qui touche les Groupements Féminins;;
  - Évaluation des résultats obtenus et rapportage
- 
- Structure de rattachement des Centres Nationaux d'Assistance et de Formation pour la Femme et du Projet Crédit Femme

### **Direction de la Famille**

- Conception de stratégies et programmes visant à améliorer la préservation des valeurs familiales;
- Coordination des programmes existants ciblant la préservation des valeurs familiales;
  - Concertation auprès des intervenants et des bénéficiaires
  - Développement et adoption des règles, taux, tarifs, guides et procédures pour mettre en œuvre le programme et interpréter les politiques du programme
  - Mise en œuvre de programmes respectant les Lois, conventions et traités;
  - Suivi que les services offerts sont conformes aux conditions du programme, organisation des droits de recours des bénéficiaires et correction des anomalies
- Coordination des ressources de la direction pour offrir l'assistance technique prévue aux programmes;
- Harmonisation avec les programmes du gouvernement, des bailleurs de fonds, des organisations internationales, des communautés et des autres paliers gouvernementaux
- Rôle consultatif relatif à tout ce qui touche les valeurs familiales;
- Évaluation de l'organisation du programme, des résultats obtenus et des bénéfices retirés; rapportage.
- Structure de rattachement du Projet Genre, Projet d'Éducation à la vie Familiale dans les Daaras (EVF/DAARAS) et Plan d'action sectoriel de la Famille dans la lutte contre le SIDA (PAS / SIDA)

### **Direction de la Protection des Droits de l'Enfant**

- Conception de stratégies et programmes visant à améliorer protection des droits de l'Enfant;
  - Coordination des programmes d'encadrement des enfants en l'absence de leurs parents (peu importe la raison), de la promotion de leurs droits fondamentaux et de leur développement harmonieux;
    - Concertation auprès des intervenants et des bénéficiaires
    - Développement et adoption des règles, taux, tarifs, guides et procédures pour mettre en œuvre le programme et interpréter les politiques du programme
    - Mise en œuvre de programme respectant les Lois, conventions et traités;
    - Suivi que les services offerts sont conformes aux conditions du programme, organisation des droits de recours des bénéficiaires et correction des anomalies
  - Coordination des ressources de la direction pour offrir l'assistance technique prévue aux programmes
  - Harmonisation avec les programmes du gouvernement, des bailleurs de fonds, des organisations internationales, des communautés et des autres paliers gouvernementaux
  - Rôle consultatif relatif à tout ce qui touche les droits des enfants;
  - Évaluation de l'organisation du programme, des résultats obtenus et des bénéfices retirés
- 
- Structure de rattachement du Centre d'Accueil d'Information et d'Orientation pour les Enfants en Situation Difficile (GINDDI) et du Projet PFTE

*Annexe B*  
*Suggestion du partage des responsabilités*

# C- Encadrement des opérations gouvernementales

Gouvernance	Affaires extérieures	Budgétisation programmes	Evaluation de l'atteinte des objectifs	Affaires publiques	Affaires juridiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabinet du ministre</li> <li>• Relations avec la présidence et le parlement</li> <li>• Appui aux commissions parlementaires</li> <li>• Affaires électorales</li> <li>• Relations inter-gouvernementales</li> <li>• Affaires protocolaires</li> <li>• Missions diplomatiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations avec la communauté internationale</li> <li>• Négociations de traités et de conventions</li> <li>• Conformité aux traités et conventions</li> <li>• Rapportage concernant les traités et les conventions</li> <li>• Retrait d'un traité ou d'une convention</li> <li>• Recherche de partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des bénéficiaires</li> <li>• Définition de la stratégie</li> <li>• Ententes bilatérales et multilatérales</li> <li>• CDMT et CDSMT</li> <li>• Elaboration des programmes</li> <li>• Structure des programmes</li> <li>• Modèle d'entreprise gouvernementale</li> <li>• Préparation du budget</li> <li>• Plan de passation des marchés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des résultats et impacts</li> <li>• Suivi des indicateurs de performance</li> <li>• Évaluation périodique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service aux citoyens</li> <li>• Campagnes gouvernementales</li> <li>• Enquête</li> <li>• Concertation et consultation publique</li> <li>• Relations avec les médias</li> <li>• Relations avec la société civile</li> <li>• Relations avec le milieu de la recherche</li> <li>• Relations avec les groupes de pression (lobbyistes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseils juridiques</li> <li>• Gestion des contentieux</li> <li>• Proposition de législation</li> </ul>

# A - Services à la population (Services sociaux et communautaires)

## Protection des droits

- Service d'aide juridique
- Promotion des droits
- Défense des droits
- Accompagnement pour avoir accès aux autres services

## Garantie d'un minimum vital

- Prévisions des besoins en logements sociaux
- Plan d'urgence
- Logements sociaux
- Refuges et abris temporaires
- Aide nutritionnel et alimentaire
- Revenu minimum

## Aide à l'enfance

- Campagne de sensibilisation
- Dépistage
- Centre d'accueil
- Service de placement et d'adoption
- Réinsertion

## Aide aux populations vulnérables

- Campagne de sensibilisation
- Services adaptés et spéciaux
- Justice sociale et équité

## BIBLIOGRAPHIE

Child Frontiers Ltd., *Cartographie et analyse des systèmes de protection de l'enfant au Sénégal, version préliminaire*, décembre 2010.

Gouvernement Australien, National Archive of Australia, *Australian Governments' Interactive Functions Thesaurus (AGIFT)*; deuxième édition, septembre 2005, publié sur le site <http://www.naa.gov.au/>.

Gouvernement Australien, Department of Finance et Deregulation, Australian Government Architecture (AGA); *Business Reference Model version 2.0*, <http://www.finance.gov.au/e-government/strategy-and-governance/aga-rm/brm-citizen-services.html>.

Gouvernement du Canada, Library and Archives Canada, "*Business Activity Structure Classification System (BASCS) Guidance*", 2006-2010, <http://www.collectionscanada.gc.ca/government/products-services/007002-2089-e.html>.

Gouvernement du Québec, Secrétariat du conseil du trésor, *Architecture d'entreprise gouvernementale, Volets affaires, information et applications*, août 2003.

Gouvernement du Québec, "*Thésaurus de l'activité gouvernementale*", 2005-2007, <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/accueil.do>.

Gouvernement du Sénégal, *projet de décret portant organisation du Ministère de la Famille, des Groupements Féminins et de la Protection de l'Enfance*, janvier 2011.

Indulska, Marta, Jan Recker, Michael Rosemann, Peter Green, 2009. "Business Process Modeling: Current Issues and Future Challenges". *Advanced Information Systems Engineering - CAiSE 2009. Lecture Notes in Computer Science 5565*: 501-514.

Maison Blanche américaine, Office of Management and Budget, *Federal Enterprise Architecture*; 2010, <http://www.whitehouse.gov/omb/e-gov/fea/> et <http://www.fsam.gov>.

Langner, Carmen; Demenus Wolfgang; *Value Chains Promotion Guideline, Volume 2: Business Development Service Providers (BDS)*; 2009, GTZ – Deutsche Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit GmbH.

PALAM, brochure descriptive du projet

UNICEF New York, *Directives Accords de coopération au titre des programmes et Accords de financement à petite échelle de l'UNICEF avec les Organisations de la société civile*, décembre 2009.

USAID, *Value Chain Approach to Poverty Reduction: Equitable Growth in Today's Global Economy*, 2005.

### 6.7.2 Présidence du Comité Consultatif de la Femme Sénégalaise (CCSF)

Le CCSF, comme tout comité, devrait rendre compte au ministère qui est le plus apte à mettre en œuvre ses recommandations. Il faudrait voir l'adéquation entre la mission du CCSF, celle du Ministère de la Famille et celle du Ministère du Genre et des Relations avec les associations féminines africaines et étrangères.

Alors que le Ministère de la Famille y a sûrement sa place, le Ministère du Genre doit sûrement aussi y être représenté.

Un des deux ministères doit clairement avoir la responsabilité de la politique nationale de la Femme, de la discrimination face aux femmes, de la violence faite aux femmes, du cadre législatif et des programmes visant l'équité entre les sexes.

Ces responsabilités ne sont pas énoncées clairement dans la mission du Ministère de la Famille qui n'est pas non plus structurée organisationnellement pour y répondre adéquatement.

On peut cependant imaginer que l'assistance technique offerte en gestion d'une organisation aidant les enfants des rues serait très semblable à l'assistance technique offerte en gestion d'un groupement féminin. Par souci de synergie, ce type d'assistance technique devrait se retrouver dans une seule et même unité.

En termes d'expertise, la CSO affirme mettre déjà son expertise au service du reste du ministère. Cet état de fait doit être encouragé et démultiplié. La similitude des responsabilités entre la CSO et la DSDS demande d'ailleurs d'examiner de près la structure du Ministère et les responsabilités de ses unités dans une optique de renforcement des synergies.

## 6.5 Structure de rattachement

Un grand nombre de structures, cellules et unités se rapportent présentement directement au Cabinet. Le Cabinet, de par son mandat, doit se concentrer sur les aspects stratégiques et politiques ainsi que sur la gouvernance du Ministère.

Si le Cabinet joue son rôle, il délaisse alors les structures qui s'y rattachent ce qui entraîne des mises en œuvre retardées et des lourdeurs administratives. Si le Cabinet s'occupe de la dimension opérationnelle, c'est l'aspect stratégique et l'encadrement qui est négligé.

Certaines structures qui ont une perspective latérale sur tout le ministère, doivent se rapporter à la Ministre pour éviter tout conflit d'intérêts ou pour avoir le degré nécessaire d'autorité pour fonctionner. Il s'agit notamment de l'inspection interne.

La Cellule de Communication, d'Information et de Documentation se rattache présentement à la Ministre, car elle lui apporte une expertise très importante concernant les communications avec l'extérieur. Lorsque le mandat de la cellule est élargi pour donner un service à tout le ministère, il faut s'assurer que les autres directions sont aussi bien desservies. Des mécanismes peuvent être envisagés, celui d'un conseiller ou attaché qui se rapporte à la Ministre et d'une direction de Communication et de gestion de l'information représente l'option proposée par le Consultant. Cette direction appuie autant le conseiller que le reste du Ministère.

En mars 2011, le Ministère a la responsabilité de la réalisation de 6 projets et programmes :

- Programme d'alphabétisation et d'apprentissage de métiers, pour la lutte contre la pauvreté (PALAM)
- Programme National de Lutte contre la Pauvreté (PNLCP)
- Programme d'appui à la Mise en Œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (PRP)
- Projet d'Éducation à la vie Familiale dans les Daaras (EVF/DAARAS)
- Plan d'action sectoriel de la Famille dans la lutte contre le SIDA (PAS / SIDA)
- Projet de lutte contre les pires forme du travail des enfants

Le rattachement des projets doit être guidé par la raison d'être de chaque direction et de leur bénéficiaire cible. Selon cette indication le premier pourrait se rattacher à presque toutes les structures tant son mandat est transversal, bien qu'un attachement à la DDC pourrait être souhaitable. Les deux projets suivants, liés à la réduction de la pauvreté, se rattachent déjà à la CSO. Le projet des Daaras et celui sur le SIDA pourraient se rattacher au niveau de la direction de la Famille, alors que le projet pires formes se rattache déjà à la DPDE.

<i>Expertise requise par plusieurs organes</i>	<i>Proposition d'organe hôte</i>
	autres ministères le cas échéant); renforcement des capacités
Inventaire des OCB	DDC : connaissance et évaluation des OCB
Gestion des ressources	DAGE : expertise en GRH et gestion financière
Logistique, achat et protocole	DAGE : expertise en organisation d'évènements, distribution et transport, recherche de fournisseurs.

### 6.3.1 Commentaire général

La création d'unités composées d'experts techniques ne doit pas venir diminuer l'autorité et l'imputabilité des unités stratégiques. En particulier le responsable de telles unités a pour responsabilité propre de coordonner son équipe, de la rendre disponible aux autres unités et de valider (contrôler) la qualité technique du service rendu. L'élaboration du besoin et l'évaluation de l'efficacité du travail effectué demeurent la prérogative de l'unité stratégique. Par exemple, la DPDE peut décider qu'une campagne de sensibilisation face à un problème particulier est nécessaire – c'est elle qui aura les fonds pour organiser la campagne. La DPDE établira un « contrat » avec l'unité de communications pour organiser cette campagne. Les deux travaillent de concert pour faire de la campagne un succès.

### 6.3.2 Cas particulier de la gestion des ressources

Concernant la gestion des ressources, celles-ci sont présentement réparties parmi toutes les structures, la DAGE faisant office de consolidateur et président de la Commission des marchés. Il est suggéré que chacune des structures conserve la responsabilité de la planification et de l'exécution de son budget, et du suivi de ses activités, mais la DAGE devrait offrir plus de services aux autres directions concernant l'administration des ressources et devrait faire office du centre de spécialisation sur les procédures d'exécution financière. Autrement, il y a duplication et saupoudrage de l'expertise dans toutes les directions. Ainsi, la CSA est très bien organisée à cet égard et pourrait même appuyer sur certains aspects les autres directions qui, pour quelques-unes, manquent de capacité.

### 6.3.3 Cas particulier de la planification du budget programmes (CDSMT)

Comme il a déjà été mentionné, la responsabilité de l'atteinte des objectifs du budget programme et du CDSMT revient à chacun des organes. Cependant, leur expertise est dans le domaine social : protection des droits, aide à la population, etc. Il est suggéré de regrouper l'expertise en planification et structuration des programmes, formulation des indicateurs, rédaction de rapport, etc. Un tel organe verrait à obtenir l'information et les objectifs des autres directions, la formuleraient selon la technique spéciale du budget-programme, suggérerait des indicateurs adéquats et obtiendrait les autorisations requises des organes. Cet organe aurait aussi dans ses attributions de faire le suivi de l'avancement des programmes et d'en faire rapport au ministre, comme un auditeur pourrait le faire. La responsabilité de l'avancement des programmes demeure celle de la direction.

Comme mentionné, il est fréquent de retrouver dans un Ministère une seule entité ou direction chargée de la planification et de l'évaluation. Cette unité réalise typiquement ce travail avec

Tableau 6.2 – Répartition suggérée des bénéficiaires par Organe

Bénéficiaires	Cabinet (gouvernance)	DDC (OCB, APDC)	CSA	CSO/PLCP	DF	DPDE	DSDS	DGF	CENAF	GINDDI (local)	PALAM (local)
Enfants	X	X				X				X	X
Femmes	X	X			X				X		X
Famille	X	X			X						
Aîné	X	X			X						
Époux (futurs, actuels ou séparés)					X						
Handicapés	X	X									X
Jeunes Adultes	X	X									X
Groupements féminins (1)	X	X					(X)	X	X		
Population vulnérable	X	X	X	X							X
Population atteint VIH/SIDA		X		X							

Concernant les populations vulnérables, le Ministère aurait avantage à en clarifier la définition et les services dont cette population a besoin. Comme c'est explicitement le rôle de la Cellule de Suivi Opérationnel de Lutte contre la Pauvreté (CSO/PLCP) d'identifier les groupes vulnérables, et que cette unité possède une expertise et des ressources significatives pour mener les recherches nécessaires, ce mandat pourrait potentiellement être confié à cette unité, en consultation et avec le soutien des autres unités du Ministère. Ainsi, un projet d'enquête permettant d'obtenir les données les plus importantes sur les groupes vulnérables pourrait être développé par la CSO en consultation avec la DDC, la DF, la DPDE et la DGF.

### 6.3 Regroupement des expertises spécifiques

Pour être efficace et efficiente, une structure doit avoir accès à l'expertise et aux ressources dont elle a besoin. Cet accès ne signifie pas que toute l'expertise se retrouve nécessairement parmi les agents de l'organe en question. Un organe peut obtenir son expertise des autres structures de son ministère ou même de l'extérieur.

Si on considère les ressources relativement limitées du Ministère, concentrer l'expertise et les ressources au niveau des Directions responsables devient un enjeu important pour renforcer la réalisation efficace et efficiente de la mission de l'organisation.