

**PROJET DE TERMES DE REFERENCE**  
**POUR L'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE DE LA DELEGATION**  
**GENERALE A LA PROTECTION SOCIALE ET A LA SOLIDARITE NATIONALE**

**Juin 2014**

## I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

La population du Sénégal recensée en 2013 est de **12 873 601 habitants** dont **6 428 189 hommes et 6 445 412 femmes**, soit un taux d'accroissement moyen annuel intercensitaire entre 2002-2013 de 2,5%. Elle se caractérise par sa grande jeunesse : la moitié est âgée de moins de 18 ans (17 ans chez les hommes contre 19 ans chez les femmes). En outre, les moins de 20 ans représentent 52,7%. Les enfants âgés de moins de 15 ans constituent 42,1% de la population globale. La proportion est plus importante chez les garçons (43,6%) que chez les filles (40,5%). On observe une quasi égalité entre l'effectif des hommes et celui des femmes. En effet, le rapport global de masculinité s'élève à 99,7 hommes pour 100 femmes, alors qu'il était de 96,9 en 2002.

La majorité de la population sénégalaise est rurale avec 7.048.624 (55% contre 59,3% en 2002). La population urbaine est de 5.824.977 habitants, soit un taux d'urbanisation de 45%. Cet accroissement démographique ne s'est pas accompagné d'opportunités de créations de richesses et d'un accès aux services sociaux de base pour les groupes vulnérables (Femmes, jeunes)

Les ménages au Sénégal sont au nombre de 1 526 794 dont 10 594 ménages collectifs, soit 0,7%. Une taille moyenne des ménages variable selon le milieu de résidence. En moyenne un ménage compte 8 individus. Cette taille est plus importante en milieu rural (10) qu'en milieu urbain (7). Le nombre de ménages agricoles à 755 559, soit 49,5% des ménages. Parmi ces ménages agricoles, l'essentiel se livre à la culture pluviale (60,7%) et à l'élevage (60,1%).

La période 2000-2011 est caractérisée par des performances économiques insuffisantes pour réduire la pauvreté. Le taux de croissance du PIB s'est établi en moyenne annuelle à 3,9%, un ratio légèrement supérieur au croît démographique (2,6%). Cette performance mitigée, inférieure à la moyenne de 5% enregistrée, entre 1995 et 2005, résulte, en partie, l'occurrence de chocs exogènes, telles que les crises alimentaire, financière et énergétique ont eu des conséquences sur les conditions de vie des ménages en termes de perte de revenus, d'emplois et de difficultés d'accès aux services sociaux de base. Ce qui a exacerbé la situation déjà précaire des populations vulnérables, mais surtout ralenti le rythme de réduction de l'incidence de la pauvreté et des inégalités.

En effet, l'incidence de la pauvreté au Sénégal n'a que légèrement baissé pour atteindre 46,7 % en 2011, contre 48,3 % en 2005, selon la deuxième Enquête de Suivi de la Pauvreté au Sénégal réalisée en 2011. L'extrême pauvreté s'est inscrite sur la même tendance en passant de 17 % à 15 % entre 2001 et 2011. Cette situation contraste avec une baisse de 55,2 % à 48,3 % de l'incidence de la pauvreté entre 2001 et 2005. Ce recul de la pauvreté est encore plus faible en milieu rural avec une baisse de moins de 1%, avec 70 % en 2005 à 69,3% en 2011.

Si dans les sous-secteurs sociaux tels que l'Education, la Santé, l'eau potable et l'Environnement, certains progrès ont été enregistrés, des retards persistent dans l'atteinte de certaines autres cibles des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) relatives à l'éducation, à la santé et à l'assainissement. Le taux d'achèvement du cycle primaire (65,9% en 2013), de loin inférieur au taux cible (100% en 2015) au plan international, donne une idée sur l'ampleur des efforts requis pour le maintien des enfants à l'école. Si cette tendance se maintient, il est peu probable que les objectifs des OMD soient atteints.

Par ailleurs, l'évaluation de la mise en œuvre des stratégies de réduction de la pauvreté (DSRP 1 et 2) a montré que les systèmes de protection sociale au Sénégal n'ont pas contribué à améliorer les conditions de vie ni à réduire la pauvreté et la vulnérabilité des populations.

En l'absence d'un système de protection sociale intégrée, les personnes diminuées et vulnérables basculent souvent dans l'extrême pauvreté, en cas de survenus de risques sociaux (maladies, accidents, perte d'emplois...). Il s'y ajoute une faible couverture d'assurance santé (20%) des populations et une inefficacité des mécanismes de protection sociale qui reste un des facteurs limitant de la baisse du taux d'incidence de la pauvreté. Sur un autre registre, le déficit de couverture des risques financiers associé à la maladie a des répercussions négatives sur les stratégies de lutte contre la pauvreté axées sur le financement des initiatives économiques locales par les mutuelles de crédit. En effet, l'existence de couverture aurait protégé davantage les revenus des ménages, et réduit les dépenses de santé supportées par les ménages.

Dans le souci de réduire la probabilité de perte dévastatrice du bien-être des populations, du basculement ou du maintien dans la pauvreté chronique des groupes vulnérables, le Gouvernement a élaboré la Stratégie Nationale de Protection Sociale (*SNPS, 2005-2015*), *l'Initiative Nationale pour la Protection Sociale des groupes vulnérables (INPS) et mis en place le Fonds de Solidarité Nationale*. Aussi, dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement Economique et Social (*SNDES2013-2017*), l'initiative pour un socle de protection sociale a été retenue. Ces initiatives se veulent un cadre fédérateur des interventions en matière de protection sociale selon une approche globale, intégrée, participative et décentralisée.

Avec la création de la **Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale (DGPSN)**, par le décret 2012-1311 du 16 novembre 2012, l'accent est mis sur la nécessité d'une harmonisation et d'une coordination de tous les dispositifs de protection sociale au Sénégal afin d'éviter les dispersions des initiatives et des efforts de développement. Ceci traduit également un souci de performance, d'efficacité et d'efficience de l'action publique, afin de garantir une meilleure condition de vie aux populations.

Cette volonté politique de renforcer les capacités de résilience des populations vulnérables s'est traduite par la mise en œuvre de deux programmes majeurs de filets sociaux que sont le Programme National de « Bourses de Sécurité Familiale/PNBSF » et le Programme National de « Couverture Maladie Universelle/PCMU » qui s'inscrivent dans une dynamique de mise en place d'un système de filets de sécurité sociale multiformes, complémentaires, inclusifs et constitutif d'une stratégie globale de protection sociale.

L'objet de la démarche d'élaboration d'un plan stratégique pour la Délégation Générale de Protection Sociale et de Solidarité Nationale (DGPSN) est de renforcer ses capacités d'intervention stratégique pour relever les défis de la réduction de la pauvreté et de l'inclusion des populations laissées en marge du processus d'accumulation de richesses économique.

## **II. DEFIS EN MATIERE DE PROTECTION SOCIALE AU SENEGAL ET DE SOLIDARITE NATIONALE**

La protection sociale est un facteur de résilience qui permet d'assurer un minimum de bien être aux individus en luttant contre l'insuffisance monétaire, l'exclusion sociale, la discrimination et les risques de vie. Elle est définie comme un ensemble d'initiatives privées et publiques visant à réduire les risques auxquels sont exposées les populations et à améliorer

leurs capacités d'auto-protection face aux chocs et à la perte de revenus qui menace leur bien-être.

A moins d'un an de l'échéance de 2015, fixée pour l'atteinte des OMD, le rythme de croissance économique au cours des six dernières années au Sénégal ne permet pas encore de réduire significativement l'incidence de la pauvreté. Ainsi, le premier défi en matière de protection sociale et de solidarité nationale au Sénégal est de mettre en œuvre des filets de sécurité sociale pour corriger les moindres effets distributifs de la croissance économique. Par ailleurs, une faible couverture d'assurance santé (20%) des populations et des mécanismes de protection sociale très restrictifs restent un des facteurs limitant de la baisse de l'incidence de la pauvreté. En effet, l'existence d'une couverture sociale peut davantage protéger les revenus des ménages en réduisant leurs dépenses de santé. Ainsi, la mise en œuvre d'un système de protection sociale qui couvre la majorité de la population en cas d'occurrence de risques sociaux (maladies, accidents, perte d'emplois...) constitue un autre défi majeur dans le cadre de la réduction de la pauvreté.

La plupart des sociétés sont convaincues de la nécessité de dispositions adéquates en faveur des pauvres, même si elles diffèrent sur les moyens à mettre en œuvre. La lutte contre la pauvreté, avec son corollaire la protection sociale des groupes vulnérables, constitue un axe stratégique majeur de la politique économique et sociale du Gouvernement du Sénégal. Dans cette perspectives, les défis des politiques publiques consisteront à:

- redistribuer la richesse aux plus pauvres et aux plus vulnérables, avec un impact immédiat sur la réduction de la pauvreté et de l'inégalité ;
- pallier aux insuffisances des marchés du crédit, en offrant aux ménages des opportunités, que ceux-ci ne trouveraient pas ailleurs, d'investissement tant dans le capital humain de leurs enfants que dans la génération de revenu des adultes actifs de la famille.
- aider les ménages à gérer les risques et à éviter les pertes irréversibles de capital humain (Education, santé) afin de préserver les actifs tant familiaux que professionnels des ménages ;
- permettre aux gouvernements de faire des choix en faveur de l'efficacité de la croissance afin d'atteindre tous les objectifs de redistribution qu'une société s'est fixée.
- concevoir un modèle de ciblage pertinent des bénéficiaires ainsi qu'une stratégie d'autonomisation socio-économique de ces derniers afin d'éviter leur maintien dans la pauvreté et la transmission intergénérationnelle de celle-ci. Le défi majeur sera ainsi d'harmoniser les différents modèles existants de ciblage selon des critères géographique, communautaire ou catégoriel.

### **III. OBJECTIFS DE LA MISSION**

L'objectif global de la mission est d'élaborer un Plan Stratégique de la DGPSN pour la période 2015-2018 lui permettant de relever les défis inhérents aux politiques de protection sociale et de solidarité nationale au Sénégal.

Les objectifs spécifiques assignés à la mission sont :

- ✓ Formuler un plan stratégique et un plan d'actions
- ✓ Identifier un processus dynamique de coordination du secteur
- ✓ Augmenter la performance collective de l'équipe

De manière spécifique, la mission consistera à appuyer la DGPSN dans la conception de sa stratégie. Pour ce faire, l'équipe de consultants développera de manière participative avec la DGPSN une série de documents définis ci-dessous dans le cadre de 4 étapes distinctes :

#### **1<sup>ère</sup> étape : préparation de la stratégie :**

---

1. une analyse de l'environnement extérieur du secteur de la protection sociale et de la solidarité nationale (au niveau international, national et local) afin d'identifier les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement; et un diagnostic interne qui identifie les forces et les faiblesses de l'environnement interne de la DGPSN
2. l'identification des défis et priorités stratégiques du gouvernement du Sénégal en matière de protection sociale et de solidarité nationale ;

#### **2<sup>ème</sup> étape : formulation de la stratégie :**

---

3. la formulation des valeurs de la DGPSN ;
4. l'énoncé de la mission de la DGPSN ;
5. l'énoncé de la vision à moyen terme de la DGPSN (sur 3 ans);
6. les orientations stratégiques ;

#### **3<sup>ème</sup> étape : définition du mode de fonctionnement de la DGPSN :**

---

7. un schéma organisationnel et managérial pour la DGPSN ;
8. Un manuel de procédures interne de la DGPSN.

#### **4<sup>ème</sup> étape : opérationnalisation de la stratégie :**

---

9. un programme d'actions prioritaires sur trois ans ;
10. un programme d'actions budgétisé pour les premiers 12 mois de mise en œuvre du plan stratégique ;
11. un plan de suivi-évaluation axé sur les résultats pour la mise en œuvre du plan stratégique.
12. un projet de contrat de performance entre la DGPSN et sa tutelle ;

Famille ; Travail, santé ; PAM,

#### **IV. RESULTATS ATTENDUS**

Les principaux résultats attendus de la mission sont :

1. un document d'analyse de l'environnement (intérieur et extérieur) du secteur de la protection sociale et de la solidarité nationale (capacités organisationnelles et environnement extérieur) est élaboré ;
2. les enjeux, défis et opportunités stratégiques du secteur au niveau international ; national et local sont définis par l'équipe de la DGPSN ;
3. la mission de la DGPSN est définie et est bien comprise par tous ses agents;
4. la vision de l'organisation est définie et est bien appropriée par les agents de la DGPSN
5. les orientations stratégiques cohérentes avec les défis et priorités gouvernementaux en matière de protection sociale et de solidarité nationale sont définies et validées ;
6. un schéma organisationnel et managérial pour la DGPSN est proposé et validé ;
7. un manuel de procédures interne de la DGPSN est proposé et validé ;
8. un Programme d'Actions Prioritaires sur les trois ans (2015-2017) est proposé et validé ;

Un Comité de suivi interne à la DGPSN qui validera les TDR de chaque document, suivra le processus d'élaboration des livrables, reverra chaque document produit par les consultants et validera les versions finales. Ce comité sera constitué de membres de l'équipe de la DGPSN, d'un membre du conseil d'orientation de la DGPSN, d'un ou deux représentants des partenaires techniques et financiers, et d'un ou deux représentant des ministères sectoriels.

Le Conseil d'orientation de la DGPSN a la responsabilité finale de donner sa validation pour l'adoption de la mission, la vision et les orientations stratégiques de la DGPSN.

Un comité de pilotage composé de représentants de certains des membres du comité de suivi, des partenaires techniques et financiers, et des sectoriels se réunira une fois tous les deux mois pour faire le suivi du processus d'élaboration de la stratégie.

Le chronogramme de réalisation de la mission sera le suivant :

- Validation des TDRs;
- Recrutement des Consultants sur la base de leur proposition technique et financière
- Validation de la méthodologie détaillée du consultant e
- Proposition de chronogramme par les consultants en fonction de la méthodologie adoptée
- 
- Organisation d'ateliers et de réunions en fonction de la méthodologie et du chronogramme

	Juillet 2014	Aout 2014	Sept. 2014	Oct. 2014	Nov. 2014	Déc. 2014
Recrutement de consultants						
1 <sup>ère</sup> étape						
2 <sup>ème</sup> étape						
3 <sup>ème</sup> étape						
4 <sup>ème</sup> étape						

## VII. COUT ESTIMATIF DE LA MISSION

### Budget prévisionnel

Rubriques	Etape 1	Etape 2& 3	Etape 4	Global
<b>Consultant</b>	13 120 000	12 700 000	7 040 000	<b>32 860 000</b>
<b>Ateliers</b>	900 000	900 000	3 000 000	<b>4 800 000</b>
<b>Reprographie</b>	80 000	100 000	100 000	<b>280 000</b>
<b>Divers et imprévus</b>	700 000	750 000	450 000	<b>1 900 000</b>
<b>Total</b>	<b>14 800 000</b>	<b>14 450 000</b>	<b>10 590 000</b>	<b>39 840 000</b>



République du Sénégal

Un Peuple – Un But – Une Foi

Présidence de la République

Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale (DGPSN)



## Liste des destinataires

1. Direction des Stratégies de Protection Sociale et des Solidarités / Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale.
2. Direction chargée de coordonner la mise en place de la Caisse Autonome de Protection Sociale Universelle / Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale ;
3. Direction des Affaires Administratives et Financières / Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale ;
4. Direction des Etudes, de la Planification et de la Coopération / Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale ;
5. Cellule d'appui à la protection de l'enfance / Présidence de la République ;
6. Unité de Coordination et de Suivi de la Politique Economique / Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan ;
7. Direction Générale de l'Action Sociale / Ministère de la Santé et de l'Action sociale ;
8. Cellule de Lutte contre la Malnutrition / Primature ;
9. Ministère du Travail, du dialogue social, des organisations professionnelles et des relations avec les institutions ;
10. Secrétariat Exécutif du Conseil National à la Sécurité Alimentaire / Primature
11. Comité du Suivi Opérationnel des politiques de lutte contre la pauvreté / Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance ;
12. Fonds des Nations Unies Pour l'Enfance (UNICEF) ;
13. Banque Mondiale ;
14. Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ;
15. Programme Alimentaire Mondiale (PAM) ;
16. Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education (DPRE) / Ministère de l'Education Nationale
17. Ministère de l'Aménagement du Territoire et des collectivités locales
18. Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD)
19. Agence Comptable de la DGPSN

Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale (DGPSN)

Amadou Assane NDOYE, Rue 22 x Bérenger Ferraud, 1<sup>er</sup> étage – Tél : 33 889 17 35 - [www.dgpsn.gouv.sn](http://www.dgpsn.gouv.sn)