

Termes de Référence

Analyse des Capacités Institutionnelles des Partenaires Potentiels de Mise en Œuvre du 6^{ème} Programme de Coopération de l'UNFPA au Sénégal (2007-2011)

1- Contexte/Justification

L'UNFPA a formulé son sixième programme de coopération au Sénégal au cours du deuxième trimestre 2005 au terme d'un processus participatif. Approuvé pour un montant de 17,7 millions de dollars, ce programme vise à contribuer à la réduction de la pauvreté en ciblant particulièrement les groupes vulnérables des zones défavorisées à travers : (i) l'accès accru à l'information et aux services de santé de la reproduction de qualité ; (ii) le renforcement des systèmes de planification, de suivi et d'évaluation des politiques et programmes nationaux et (iii) la promotion de l'égalité et l'équité de genre. Le programme est constitué des trois composantes suivantes :

La composante santé de la reproduction a pour objectif de contribuer à l'accroissement de l'utilisation des services de santé de la reproduction. Elle se décline en trois principaux produits : (i) l'accès aux services de santé de la reproduction est accru conformément à la feuille de route nationale en vue d'accélérer la réduction de la mortalité maternelle ; (ii) l'accès à l'information et aux services adaptés aux besoins des jeunes est assuré selon les orientations nationales ; (iii) la prévention du VIH/SIDA en particulier chez les femmes, les jeunes, les migrants et autres groupes vulnérables est renforcée en mettant l'accent sur le niveau décentralisé.

La composante population et développement vise à contribuer au renforcement du système de planification, de suivi et d'évaluation des politiques et programmes nationaux pour le positionnement stratégique des questions de population dans les cadres programmatiques. Elle s'articule autour des trois produits suivants : (i) le système national de collecte de données est renforcé pour la production systématique de données désagrégées pour le suivi des OMD, du DSRP et des programmes sectoriels de développement au niveau national et décentralisé ; (ii) le positionnement des questions de population, genre et santé de la reproduction dans les politiques et programmes nationaux de développement est renforcé ; (iii) Les capacités nationales en matière d'analyse, de recherche et de gestion des programmes de population, SR et genre sont renforcées.

La composante genre a pour objectif de contribuer à l'amélioration de l'environnement socio culturel, législatif et réglementaire pour la promotion de l'égalité et l'équité de genre et la lutte contre les violences faites à la femme et à la petite fille. La réalisation de cet objectif est envisagée à travers le produit suivant : la promotion socio-économique et l'application des dispositions légales et réglementaires relatives aux droits de la femme et la petite fille, y inclus les violences basées sur le genre, sont appuyées en conformité avec les conventions et engagements internationaux.

La mise en œuvre efficace dudit programme exige le **choix d'un partenaire de mise en œuvre pour chaque produit du programme** conformément aux directives de l'UNFPA. Pour être objectif, ce choix devra être guidé par l'analyse de la capacité des institutions ciblées à contribuer de manière significative à l'atteinte des priorités nationales à travers les interventions du 5^{ème} programme. C'est dans cette perspective que l'UNFPA/Sénégal envisage de mener, dans le cadre du processus d'élaboration du Plan d'Action du 6^{ème} Programme, une analyse des capacités institutionnelles des partenaires potentiels de mise en œuvre au niveau national et dans les régions de **Tambacounda, Kolda et Matam pour toutes les composantes du programme et à Thiès et Saint-louis pour les relatives à la santé de la reproduction des adolescent(e)s et jeunes.**

2- Objectif Général

Evaluer les capacités des institutions¹ identifiées comme pouvant être des partenaires potentiels pour la mise en œuvre du 6^{ème} programme au niveau national et dans les régions de Kolda, Tambacounda, Matam, Thiès et Saint-Louis.

3- Objectifs Spécifiques

- 1) Evaluer selon une approche participative les **capacités existantes** ainsi que les **potentialités** des institutions pouvant participer à la mise en œuvre du 6^{ème} programme à travers l'analyse de :
 - La **cohérence des objectifs** et orientations stratégiques de l'institution ciblée **avec le programme d'action de la CIPD et le mandat de l'UNFPA** qui s'articule autour de : (i) l'appui à l'utilisation des données de population dans la formulation des politiques et programmes visant à réduire la pauvreté ; (ii) la prévention des grossesses non désirées, la lutte contre la mortalité maternelle, la prévention du VIH/SIDA parmi les jeunes ; (iii) la promotion de l'égalité et l'équité de genre.
 - La **proactivité** de l'institution et son **engagement** appréciés à travers sa capacité à participer aux exercices de planification, de programmation et suivi et évaluation des politiques et programmes nationaux de développement. Il s'agit notamment du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté, de la Politique de Population, du Programme National de Développement Sanitaire, de la Feuille de Route pour la Lutte contre la Mortalité Maternelle et Néonatale, du Plan Stratégique National de Lutte contre le SIDA, de la Lettre de Politique de Développement de la jeunesse, de la Lettre de Politique Sectorielle des Sénégalais de l'Extérieur, de la Stratégie Nationale pour l'Egalité et l'Equité de Genre, de la Stratégie Nationale de Protection Sociale, de la Stratégie en matière de Santé des Adolescents et Jeunes, du suivi des Objectifs du Millénaire pour le Développement, la mise en œuvre de la Convention pour l'Elimination de toutes les formes de Discrimination à l'Egard des Femmes etc...;
 - La disponibilité d'**outils méthodologiques** permettant à l'institution d'assurer le positionnement des questions de population, santé de la reproduction et genre dans les politiques et programmes nationaux de développement ;
 - La disponibilité et la qualité (système d'approvisionnement, de maintenance et de gestion) des **infrastructures et équipements** permettant à l'institution de participer pleinement à la mise en œuvre du programme ;
 - La capacité de l'institution à assurer une **gestion financière** rigoureuse des ressources du programme ;
 - La capacité de l'institution à mobiliser, gérer et maintenir des **ressources humaines de qualité** pour la mise en œuvre du programme ;
 - La capacité de l'institution à mettre en œuvre des **programmes décentralisés** dans les zones d'intervention du programme ;

¹ Nous entendons par institutions : les services étatiques, les Organisations Non Gouvernementales, les Organisations Communautaires de Base et autres partenaires.

- La capacité de l'institution à développer des **alliances et partenariats stratégiques** pour l'atteinte des objectifs du programme ;
 - La capacité de l'institution à assurer le **suivi** des interventions du programme conformément aux principes de la **Gestion Axée sur les Résultats** ;
- 2) Analyser, pour chaque composante du programme, les **relations fonctionnelles** existant entre les partenaires potentiels de mise en œuvre en vue d'identifier les **opportunités de synergies** pour l'atteinte des résultats attendus du 6^{ème} programme.
- 3) Identifier sur la base des conclusions de l'analyse des capacités institutionnelles :
- Les **capacités existantes et les potentialités** des institutions ciblées ;
 - Les **besoins** de renforcement des capacités de ces institutions ;
 - Les **orientations stratégiques** pour le renforcement des capacités des parties prenantes dans la mise en œuvre du 6^{ème} programme ;
 - Les **partenariats stratégiques** que l'UNFPA pourrait développer pour la mise en œuvre du 6^{ème} programme.
- 4) Identifier, à partir de l'analyse des capacités des institutions de mise en œuvre du 5^{ème} programme, les bonnes pratiques, les leçons apprises et formuler sur cette base des **recommandations pratiques** pour : **(i)** l'identification des institutions aptes à contribuer de manière significative à l'atteinte des produits du programme ; **(ii)** l'identification des opportunités de synergie entre elles pour l'atteinte des résultats attendus du programme ; **(iii)** l'amélioration des stratégies de renforcement des capacités développées par le bureau de l'UNFPA/Sénégal.

4- Méthodologie

L'analyse des capacités institutionnelles des institutions pouvant participer à la mise en œuvre du 6^{ème} programme comporte six principales étapes :

- L'élaboration d'une liste indicative des partenaires potentiels de mise en œuvre du 6^{ème} programme au niveau national et dans les régions de Kolda, Tambacounda, Matam, Thiès et Saint-Louis ;
- L'élaboration par les consultants d'un questionnaire pour la collecte des données sur les capacités institutionnelles des structures ciblées ;
- La collecte des données à travers des entretiens auprès des structures ciblées et des revues documentaires complémentaires ;
- L'analyse des données collectées ;
- L'élaboration d'un rapport analytique sur les capacités des partenaires potentiels de mise en œuvre du 6^{ème} programme mettant en évidence : **(i)** les atouts et contraintes des institutions ciblées ; **(ii)** les besoins de renforcement des capacités ; **(iv)** des recommandations pratiques pour l'identification des institutions aptes à contribuer de manière significative à l'atteinte des produits du programme et les opportunités de

synergie entre elles d'une part et les stratégies de renforcement des capacités d'autre part ;

- La restitution des principales conclusions et recommandations de l'analyse des capacités institutionnelles des institutions ciblées.

5- Profil de l'équipe de consultants

- Avoir de l'expertise et de l'expérience dans le domaine de l'analyse des capacités institutionnelles ;
- Avoir une bonne connaissance des domaines d'intervention de l'UNFPA ;
- Avoir une bonne connaissance du cadre institutionnel au niveau décentralisé ;
- Ne pas avoir été acteur dans la mise en œuvre du 5^{ème} programme.

6- Durée de la Consultation

- 30 Jours.

**Quelques Orientations pour le Questionnaire d'Analyse des Capacités Institutionnelles
des Partenaires Potentiels de Mise en Œuvre
du 6^{ème} Programme de Coopération de l'UNFPA au Sénégal**

Dénomination de l'institution :

Composante du programme :

Produit du programme :

Stratégie de mise en œuvre du programme :

Liste indicative des questions clés pour l'analyse des capacités institutionnelles

1- Cohérence de la mission de l'institution avec le mandat de l'UNFPA

- ✓ Existe-t-il une déclaration de mission pour l'institution ?
- ✓ Elle t-elle en cohérence avec le mandat de l'UNFPA ou avec le programme d'action de la CIPD² ?
- ✓ L'institution est-elle partie prenante dans les processus de programmation, de suivi et d'évaluation des politiques et programmes nationaux de développement ? Si oui lesquels ?
- ✓ L'institution dispose t-elle d'outils méthodologiques et de plaidoyer nécessaires pour le positionnement des questions de population, santé de la reproduction et genre dans les politiques et programmes nationaux de développement ? Si oui lesquels ?
- ✓ Quels sont les résultats majeurs enregistrés par l'institution dans les domaines d'intervention de l'UNFPA (population, santé de la reproduction, genre) ?
- ✓ Si l'institution est une ONG :
 - Est-elle officiellement reconnue ?
 - Est-elle accréditée par l'UNFPA ?

2- Ressources Humaines

- ✓ L'institution dispose t-elle de ressources humaines de qualité et en nombre suffisant pour contribuer significativement à l'atteinte des objectifs du 6^{ème} programme ? Spécifier les compétences existant auprès de l'institution.

² Les objectifs du Programme d'Action de la Conférence Internationale sur la Population et le Développement sont : (i) l'accès universel à l'éducation en veillant à l'élimination de l'écart entre les sexes dans l'enseignement primaire et secondaire ; (ii) l'accès universel aux soins de santé primaires ; (iii) l'accès universel à un large éventail de services de santé de la reproduction dont la planification familiale ; (iv) la réduction de la morbidité et de la mortalité des nourrissons et des jeunes enfants ; (v) la réduction de mortalité maternelle ; (vi) l'allongement de l'espérance de vie.

- ✓ L'institution a-t-elle la capacité de recruter, former un personnel de qualité pour l'atteinte de ses objectifs et leur offrir un plan de carrière?
- ✓ Existe-t-il un système d'évaluation périodique des performances du staff selon le poste occupé, les résultats attendus et les résultats atteints ?
- ✓ L'institution a-t-elle de l'expérience en matière de collaboration avec le système des Nations Unies et les autres partenaires au développement ? Si oui lesquels ?

3- Infrastructures et Equipements

- ✓ L'institution dispose t-elle des infrastructures et équipements informatiques et techniques lui permettant de contribuer à l'atteinte des objectifs du 6^{ème} programme ?
- ✓ Le personnel a-t-elle les compétences requises pour l'utilisation dudit matériel ?
- ✓ Existe-t-il un système adéquat de maintenance du matériel et des équipements ?
- ✓ Existe-t-il des procédures transparentes d'attribution des marchés ? Les délais de réception des achats sont-ils raisonnables ?
- ✓ L'inventaire des biens de l'institution est-il régulièrement fait ? Selon quelle périodicité ?

4- Capacités en matière de Gestion Financière

- ✓ Existe t-il une unité de gestion financière au sein de l'institution ? Cette unité est-elle dotée d'un personnel qualifié ? Spécifier les compétences existant auprès de l'institution.
- ✓ Existe-t-il au sein de l'institution un système de prévision budgétaire, de gestion et de suivi financier ? Ce système est-il sous-tendu par des règles et procédures clairement spécifiées ? Celles-ci sont-elles rigoureusement appliquées ?
- ✓ Existe-t-il un système d'audit ? S'agit-il d'audit interne ou externe ? Selon quelle périodicité les audits sont-ils réalisés ? Quelles étaient les conclusions majeures du dernier rapport d'audit ?
- ✓ L'institution dispose t-elle de sources de financement stables ? Lesquelles ?
- ✓ Les efforts de mobilisation des ressources sont-elles sous-tendues par une stratégie clairement définie ?
- ✓ L'institution a-t-elle de l'expérience dans le domaine de la gestion des ressources allouées par le Système des Nations Unies et les autres partenaires ?

Si oui spécifier les partenaires et indiquer les contraintes rencontrées dans la gestion de ces ressources.

5- Capacités en matière de suivi et évaluation

- ✓ L'institution dispose t-elle d'un système de planification, suivi et évaluation de ses performances ? Si oui quels en sont les éléments constitutifs ?
- ✓ Ce système est-il en cohérence avec les principes de la Gestion Axée sur les Résultats ?
- ✓ L'institution dispose t-elle des ressources humaines qualifiées en matière de Gestion Axée sur les Résultats ?
- ✓ S'il existe un système de suivi et évaluation, les conclusions des activités de suivi et évaluation sont-elles utilisées pour améliorer les performances de l'institution ?
- ✓ Existe-t-il un budget pour les activités de suivi et évaluation ?
- ✓ L'institution a-t-elle développé un partenariat avec d'autres institutions pour l'atteinte de ses objectifs ? Lesquelles et à quelles fins ?

6- Opinions sur les besoins et stratégies de renforcement des capacités

- ✓ Quels sont les principaux obstacles à l'atteinte des objectifs de l'institution dans les domaines de la population, de la santé de la reproduction ou du genre ?
- ✓ L'institution a-t-elle déjà bénéficié de l'appui de l'UNFPA dans le domaine du renforcement des capacités ?
- ✓ Si oui dans quels domaines ?
- ✓ En quoi cela a-t-elle contribué à l'amélioration de la capacité de l'institution ?
- ✓ Quelles sont selon vous les dispositions à prendre pour l'amélioration des stratégies de renforcement des capacités ?