

5661

# Rapport de démarrage et plan de travail révisé

Appui technique au Ministère de la Famille, des Organisations Féminines et de la Protection de l'Enfance :  
Réalisation du CDSMT et revue organisationnelle

1<sup>er</sup> décembre 2010



## Table des matières

	Page
1. Contexte et objectifs du projet .....	1-1
1.1 Contexte global .....	1-1
1.2 Contexte du projet.....	1-1
1.3 Objectifs du projet.....	1-1
2. Description du projet et travaux réalisés .....	2-1
2.1 Mission de démarrage .....	2-1
2.2 Sommaire du contenu du rapport de diagnostic CDSMT .....	2-2
2.3 Sommaire du contenu du rapport de revue organisationnelle préliminaire .....	2-3
3. Plan de travail révisé .....	3-1
3.1 Calendrier de mise en œuvre et tableau d'effort.....	3-8

### Annexe A Table des matières du rapport préliminaire sur la revue organisationnelle

Tableau 3-1	Diagramme de Gantt du Projet d'appui technique au Ministère de la Famille.....	3-10
Tableau 3-2	Tableau d'effort du Projet d'appui technique au Ministère de la Famille.....	3-11

### *Liste des acronymes*

BPA	Budgétisation par activités
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
CDSMT	Cadre de dépenses sectorielles à moyen terme
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
GAR	Gestion axée sur les résultats
PRCBF	Projet de coordination des réformes budgétaires et financières

# 1. Contexte et objectifs du projet

## 1.1 Contexte global

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 des dépenses sectorielles à moyen terme (CDSMT). 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.

C'est dans ce contexte que le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) supporte directement un projet d'appui technique auprès du Ministère de la Famille, des organisations féminines et de la protection de l'enfance (Ministère de la Famille) afin de soutenir la réalisation de son CDSMT, de même qu'une revue de sa structure organisationnelle.

## 1.2 Contexte du projet

Le Ministère prépare depuis 2009 un CDSMT dans le cadre de son processus de préparation budgétaire annuel, et cela, dans une optique de renforcer la planification de sa programmation et de favoriser une budgétisation pluriannuelle plus efficace et transparente. Afin de mettre en œuvre ce nouvel outil de planification budgétaire, le Ministère doit développer ses capacités en plus de comprendre et de mettre en œuvre les principes de la gestion axée sur les résultats. Ceci lui permettra de mieux articuler ses attributions, missions et ses objectifs avec les ressources financières mises à sa disposition. Cette intervention a aussi pour objectif de développer et de mettre en place, au terme de l'appui, un cadre de planification de ses programmes pluriannuels de dépenses publiques, tout en améliorant le suivi et l'évaluation de la performance de ses activités pour une meilleure réalisation des droits des femmes et des enfants.

## 1.3 Objectifs du projet

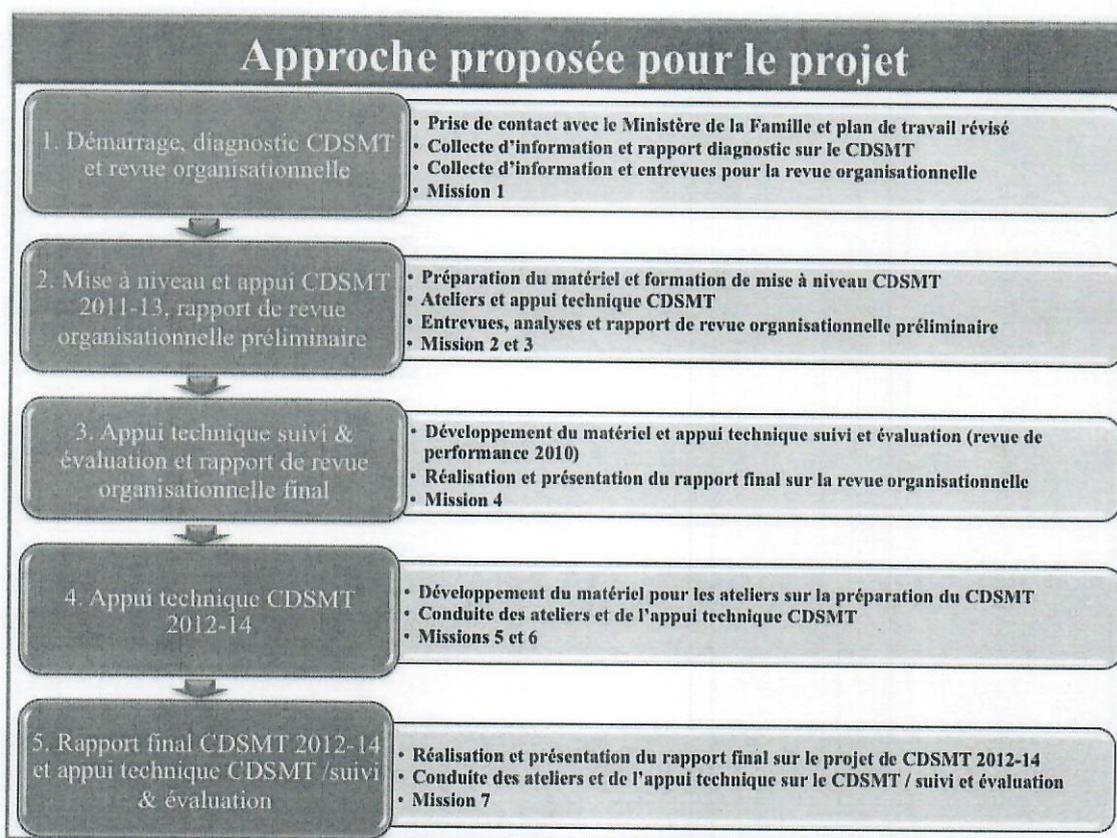
Le but de l'appui est de permettre au Ministère de la Famille et à ses partenaires de disposer d'un cadre commun pour la planification des objectifs et des résultats à atteindre, accompagné d'une planification budgétaire pluriannuelle. Ce cadre de planification doit à terme permettre une meilleure réalisation des droits de l'enfant et de la femme au Sénégal. Le mandat possède donc comme objectif global de réaligner les programmes et les ressources du Ministère de la Famille sur les mêmes objectifs que le Document de Politique Economique et Sociale (DPES) de troisième génération qui est cours de finalisation et les priorités du gouvernement.

Le projet poursuit les objectifs spécifiques suivants :

1. Appuyer le Ministère afin de réaliser une revue de sa structure et de son organisation (missions, directions générales, directions techniques) et analyser le CDSMT 2010-2012 élaboré en 2009;
2. Mettre en place un programme de formation sur place et à distance sur la gestion axée sur les résultats et l'élaboration d'un CDSMT en particulier (cette phase doit être réalisée en collaboration avec le Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (PCRBF));
3. Appuyer le Ministère pour l'élaboration puis l'actualisation de son CDSMT 2011-2013;
4. Appuyer le Ministère lors d'un cycle budgétaire complet : élaboration CDSMT, conférence budgétaire, conformité du CDSMT et de la loi de finances votée, rapport de performance de l'année n-1, actualisation du CDSMT n+1-n+3.

## 2. Description du projet et travaux réalisés

Afin d'atteindre les objectifs énoncés précédemment, CRC Sogema a conçu un projet d'intervention en deux volets parallèles auprès du Ministère de la Famille. Le premier volet est constitué d'une formation de mise à niveau et d'un appui technique concernant la préparation, la réalisation et le suivi du CDSMT. Le second volet, quant à lui, portera sur l'analyse de la structure organisationnelle et programmatique actuelle du Ministère et le développement d'une proposition pour renforcer la réalisation de la mission et des objectifs de cette organisation. La figure plus basse présente l'approche globale du projet.



### 2.1 Mission de démarrage

La mission de démarrage du projet a pris place à Dakar du 4 au 16 novembre 2010. Cette mission aura permis de prendre contact avec les responsables de l'UNICEF et du Ministère de la Famille. Elle aura aussi permis de réaliser une série d'entretiens et une collecte d'information afin de supporter le diagnostic du CDSMT et le processus de revue organisationnelle. Cette mission aura d'ailleurs permis d'obtenir les informations permettant de cadrer les interventions pour ces deux composantes du projet. Ceci sera reflété dans le rapport diagnostic sur le CDSMT qui sera remis au terme de la phase 1 de même que le rapport de revue organisationnelle préliminaire qui sera remis au terme de la phase 2. Un sommaire des principaux éléments de ces

rappports est contenu dans les deux sous-sections suivantes. Cette mission de démarrage aura aussi permis de revoir les échéances et le plan de travail du projet. La section 3 du présent rapport présente d'ailleurs ce plan de travail révisé.

La mission de démarrage a été réalisée par Geoffroy Groleau, le Directeur du projet et expert en CDSMT, de même que Christiane Gélinas, Conseillère sénior en organisation, en plus de Chitra Sewsagur, Analyste d'affaire.

## 2.2 Sommaire du contenu du rapport de diagnostic CDSMT

Le rapport diagnostic CDSMT vise à examiner les forces et faiblesses du document et du processus de réalisation du CDSMT 2010-12 du Ministère de la Famille. Cette analyse pourra ainsi identifier les éléments du CDSMT à développer et renforcer qui guideront les interventions subséquentes du projet, notamment pour la formation de mise à niveau et les ateliers d'appui technique sur le CDSMT et le suivi et évaluation. Les informations supportant cette analyse ont d'ailleurs été rassemblées au moyen d'une collecte documentaire de même que par le biais d'une série d'entrevues avec plusieurs des responsables du Ministère et avec quelques-uns de ses partenaires, incluant des responsables de l'UNICEF.

Ces recherches et informations ont permis de constater que le Ministère de la Famille a préparé un CDSMT pour 2009-11 et 2010-12, alors que le CDSMT de 2011-13 est toujours à l'état de projet. Cependant, ces CDSMT ont été produits dans un contexte organisationnel différent, comme la mission et la structure du Ministère ont évolué de manière importante lors du plus récent remaniement du gouvernement. Plusieurs directions et programmes qui étaient dans le périmètre du Ministère lors des CDSMT précédents ont ainsi été transférés vers d'autres ministères. Ceci implique donc forcément un remaniement significatif des objectifs et de la structure de programmes existante du Ministère.

Les observations contenues dans le diagnostic sont aussi tirées d'une analyse du document de CDSMT 2010-12, qui est contextualisée par les entrevues réalisées. Également, notons que le cadre de notre analyse est basé sur l'approche contenue dans le Guide méthodologique de programmation économique et budgétaire pluriannuelle, et particulièrement du fascicule 3 sur l'élaboration d'un CDSMT, réalisé par CRC Sogema en appui au MEF.

De manière sommaire, nous pouvons affirmer que le document de CDSMT 2010-12 reflète une bonne compréhension de l'approche générale du CDSMT par plusieurs des responsables du Ministère de la Famille. Ceci est illustré notamment par la présence d'objectifs sectoriels et d'une structure de programmes généralement conforme à l'approche du CDSMT. De plus, au niveau des activités, des cibles d'extrait sont précisées auxquelles nous pouvons lier des budgets.

Le CDSMT 2010-12 contient aussi certains points à améliorer, en premier lieu une absence de cohérence entre le budget du Ministère de la Famille précisé à la Loi de Finances (LFI) 2010 et les ressources prévues pour 2010 dans le CDSMT. De même, les liens entre les objectifs sectoriels, les composantes et les activités ne sont pas toujours clairs, notamment en raison de l'absence d'objectifs spécifiques au niveau des composantes. Il est aussi significatif de noter que le niveau des ressources réellement disponible ne correspond pas à celui présenté dans le

CDSMT, et que dans ce contexte les cibles de performances précisées au niveau des extraits des activités ne sont pas réalistes.

Finalement, le rapport examinera aussi en détail les questions touchant la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes du Ministère de la Famille, un des points les plus importants à renforcer dans une perspective de la réalisation des objectifs et de la mission du Ministère. Ceci comprend la sélection d'indicateurs de performance et l'établissement d'une ligne de référence pour chacun, la préparation d'un plan de travail ministériel en plus de la préparation d'un rapport trimestriel de suivi de l'exécution financière et des résultats du Ministère.

### **2.3 Sommaire du contenu du rapport de revue organisationnelle préliminaire**

Le rapport de revue organisationnelle préliminaire établira un premier diagnostic de la situation organisationnelle actuelle du Ministère de la Famille en fonction des informations recueillies lors de la mission de démarrage et d'une analyse approfondie de la documentation mise à la disposition du consultant. Ce premier diagnostic permettra d'énoncer clairement la mission du Ministère, ses principaux bénéficiaires et partenaires ainsi que les services rendus à la population. Ces éléments formeront le cadre de la revue organisationnelle. Les différentes fonctions d'affaires seront aussi documentées en s'inspirant des fonctions typiques communément retrouvées dans un ministère ayant la même mission que le Ministère de la Famille telle que définie dans le nouveau projet de décret qui a été fourni au consultant lors de la mission de démarrage.

Une fonction d'affaires est une suite d'activités accomplies par les unités organisationnelles d'un ministère dans le but de fournir un service. Les fonctions d'affaire d'un ministère, tout comme sa mission, sont de nature pérenne; d'où l'intérêt d'utiliser l'approche fonctionnelle lors d'une revue de l'organisation. Des fiches de fonction seront donc élaborées pour chacune des fonctions principales du Ministère, et pour certaines sous-fonctions lorsqu'il y aura lieu. Suite à l'établissement de ces fiches, un rapprochement entre celles-ci et l'actuelle structure organisationnelle permettra de mettre en exergue les dysfonctionnements qui entravent une prestation de services efficace et efficiente telle que constatée par le Consultant.

Une table des matières détaillées du rapport préliminaire de revue organisationnelle est comprise en annexe du présent rapport.

### 3. Plan de travail révisé

La figure qui suit présente la structure détaillée des travaux dans le cadre du projet d'appui technique au Ministère de la Famille. Tel que mentionné, les deux volets du projet, l'appui technique pour la réalisation du CDSMT et la revue organisationnelle seront réalisés en cinq phases intégrées qui sont décrites dans les paragraphes plus bas.

Appui technique pour la réalisation du CDSMT et revue organisationnelle du Ministère de la Famille				
100 - Démarrage, diagnostic CDSMT et revue organisationnelle	200 - Mise à niveau et appui technique CDSMT 2011-13, rapport de revue organisationnelle préliminaire	300 - Appui technique suivi & évaluation et rapport de revue organisationnelle final	400 - Appui technique CDSMT 2012-14	500 - Rapport final CDSMT 2012-14 et appui technique CDSMT / suivi & évaluation
110 - Prise de contact et plan de travail révisé	210 - Préparation du matériel et formation de mise à niveau	310 - Préparation du matériel pour les ateliers d'appui technique	410 - Préparation du matériel pour les ateliers d'appui technique CDSMT	510 - Analyse du projet de CDSMT 2012-14 du ministère et préparation du rapport
120 - Analyse et diagnostic du CDSMT	220 - Préparation du matériel, ateliers et appui technique CDSMT 2011-13	320 - Conduite des ateliers et appui technique suivi & évaluation	420 - Ateliers et appui technique programmation et budgétisation	520 - Préparation du matériel pour les ateliers sur le CDSMT / suivi & évaluation
130 - Collecte d'information et entrevues (revue organisationnelle)	230 - Collecte d'information, analyse et présentation (revue organisationnelle)	330 - Analyse, rédaction et présentation (revue organisationnelle)	430 - Ateliers et appui technique et budgétisation et cibles de performance	530 - Conduite des ateliers et appui technique CDSMT / suivi & évaluation
140 - Biens livrables 1.1 : Rapport de démarrage et plan de travail révisé 1.2 : Rapport diagnostic sur le CDSMT	240 - Biens livrables 1.3 : Matériel et formation de mise à niveau 1.4 : Ateliers et appui technique CDSMT 2011-13	340 - Bien livrable 1.5 : Atelier et appui technique suivi évaluation (revue de performance 2010)	440 - Biens livrables 1.6 : Ateliers sur la programmation et budgétisation 1.7 : Ateliers budgétisation et cibles de performance	540 - Bien livrable 1.8 : Rapport final sur le projet et processus de CDSMT 1.9 : Ateliers sur le suivi et évaluation
150 - Bien livrable 2.1 : Rapport de démarrage et plan de travail	250 - Biens livrables 2.2 : Rapport de revue organisationnelle préliminaire	350 - Bien livrable 2.3 : Rapport final et proposition de structure organisationnelle		

#### 100 : Démarrage, diagnostic CDSMT et revue organisationnelle

Cette phase débutera par une collecte d'information à partir du Canada qui sera complétée par une mission de démarrage au Sénégal. Elle aura pour objectif de faire une première collecte d'information et de faire une prise de contact avec les responsables du Ministère de la Famille, ceci, afin de soutenir les deux volets du projet, soit celui concernant le CDSMT et celui sur la revue organisationnelle. Cette étape permettra également de revoir le plan de travail du projet et de fixer un calendrier précis de mise en œuvre.

#### 110 Prise de contact et plan de travail révisé

Cette activité consistera en une prise de contact et des consultations avec les principaux responsables du Ministère et de l'UNICEF afin de revoir la planification du projet. Ceci

permettra de préciser les attentes des différentes parties, de revoir les échéanciers et de fixer un calendrier précis de réalisation du projet.

120 *Analyse et diagnostic du CDSMT*

À partir des informations assemblées avant et pendant la mission de démarrage, dont les lettres de politiques sectorielles, le CDSMT antérieur et les budgets, ce diagnostic aura pour but d'évaluer le processus de réalisation, les composantes et les documents existants de CDSMT. Les aspects analysés lors du diagnostic concernent plus précisément la planification stratégique, la structure de programmes, la formulation des objectifs, les indicateurs de performance et les budgets des programmes.

Le diagnostic obtenu permettra d'identifier les lacunes et de préciser les aspects qui méritent une attention particulière lors de la formation de mise à niveau et les ateliers d'appui technique prévus lors des étapes subséquentes du projet.

130 *Collecte d'information et entrevues (revue organisationnelle)*

Suivant la prise de contact, le consultant conduira une collecte d'information et une série d'entrevues avec les principaux responsables du Ministère de la Famille. Le travail préparatoire au Canada aura permis d'établir une grille d'analyse qui structurera la collecte d'information et les entrevues à réaliser lors de cette mission. Cette première collecte d'informations et série d'entrevues liées spécifiquement à la revue sera axée sur les processus d'affaires et la structure organisationnelle du Ministère, deux des principaux aspects de la revue organisationnelle.

140 *Bien livrable 1.1 – Rapport de démarrage et plan de travail révisé*  
*Bien livrable 1.2 – Rapport diagnostic sur le CDSMT*

Le rapport de démarrage présentera une première analyse du contexte du projet et des principales orientations que celui-ci suivra, incluant un plan de travail révisé comprenant un calendrier de réalisation précis. Il traitera des deux volets du projet, soit celui sur le CDSMT et celui sur le diagnostic organisationnel (et pour cette raison, il est inclus comme un bien livrable dans chacun de ces volets). Le rapport sera envoyé en format électronique au client le 24 novembre 2010 suivant la première mission au Sénégal ayant pris place entre le 4 et le 16 novembre 2010 (et fourni en format papier lors d'une mission subséquente).

Le rapport diagnostic présentera l'évaluation du processus de réalisation, des composantes et du document de CDSMT réalisé par le Ministère de la Famille. Il permettra de fixer les paramètres et les éléments à renforcer lors des formations et des ateliers d'appui technique subséquents. Ce rapport sera envoyé en format électronique (et fourni en format papier lors d'une mission subséquente) au client le 24 novembre 2010, suivant la première mission au Sénégal ayant pris place entre le 4 et le 16 novembre 2010.

150 *Bien livrable 2.1 – Rapport de démarrage et plan de travail*

Le rapport de démarrage présentera une première analyse du contexte du projet et des principales orientations que celui-ci suivra, incluant un plan de travail révisé comprenant un calendrier de réalisation précis. Il traitera des deux volets du projet, soit celui sur le CDSMT et celui sur le diagnostic organisationnel (et pour cette raison, il est inclus comme un bien livrable dans chacun

de ces volets). Le rapport sera envoyé en format électronique au client le 24 novembre 2010 suivant la première mission au Sénégal ayant pris place entre le 4 et le 16 novembre 2010 (et fourni en format papier lors d'une mission subséquente).

Suivant le dépôt des biens livrables 1.1, 1.2 et 2.1, le consultant présentera une première facture à l'UNICEF.

**200 : Formation de mise à niveau, appui technique CDSMT 2011-13 et rapport de revue organisationnelle préliminaire**

Cette phase se déroulera au Canada et lors de la deuxième et troisième mission au Sénégal. Suivant le dépôt du rapport diagnostic sur le CDSMT à la phase précédente, elle débutera par l'élaboration du matériel de formation de mise à niveau puis par la conduite de cette formation lors de la mission au Sénégal. Toujours lors de cette mission, une poursuite des entrevues et analyses sera réalisée afin de présenter les rapports de diagnostic organisationnel préliminaire.

**210 Préparation du matériel et formation de mise à niveau**

En se basant sur le diagnostic du CDSMT du Ministère ainsi que l'approche développée dans le Guide de programmation économique et budgétaire réalisée pour le Ministère de l'Économie et des Finances, le consultant développera le matériel pour la formation de mise à niveau sous forme de modules comprenant les méthodes et outils, les exemples et les exercices pratiques en format *PowerPoint*.

Lors de la deuxième mission au Sénégal, le consultant dispensera une formation de mise à niveau intensive de 5 jours auprès des 25-30 agents du Ministère de la Famille. Cette formation, divisée en quatre modules, inclura une présentation des méthodes liées à la Budgétisation par activités (BPA) et à la Gestion axée sur les résultats (GAR), l'approche du CDMT, en plus de traiter du cycle complet de réalisation d'un CDSMT, notamment par le moyen d'exercices pratiques. Tel que mentionné, dans le contexte de la préparation du CDSMT 2011-13, il sera pertinent de travailler sur des exemples d'objectifs, de programmes et de budget provenant de ce CDSMT.

**220 Préparation du matériel, ateliers et appui technique CDSMT 2011-13**

Suivant la formation de mise à niveau et le retour du consultant au Canada, celui-ci réalisera la préparation du matériel pour les ateliers d'appui technique. Par la suite, lors de la troisième mission au Sénégal, il dispensera les ateliers qui concerneront particulièrement la formulation des objectifs et résultats, la structure de programmes et les indicateurs de performance. De même, afin de s'assurer de supporter l'exercice de revue de la structure organisationnelle, il sera important que cet appui technique prenne place la semaine précédant l'atelier sur la revue organisationnelle.

**230 Collecte d'information, analyse et présentation du rapport de diagnostic organisationnel préliminaire**

Lors de la troisième mission au Sénégal, une portion du temps de travail sera dédiée à la tenue d'un atelier de haut niveau portant sur les différentes options pour la nouvelle structure organisationnelle du Ministère, tel que contenu dans le rapport de revue organisationnelle

préliminaire. De même, du temps sera prévu pour une collecte d'information et à des entrevues supplémentaires pour supporter la réalisation du travail de revue organisationnelle. Ceci permettra de préciser les orientations qui seront contenues dans le rapport de revue organisationnelle final qui comprendra les recommandations visant une amélioration de la structure organisationnelle du Ministère de la Famille. Les premières conclusions de l'atelier de haut niveau, supportées par des entrevues supplémentaires, seront présentées lors d'une séance plénière dans le cadre de la revue annuelle du Ministère de la Famille.

240 *Bien livrable 1.3 - Matériel et formation de mise à niveau*  
*Bien livrable 1.4 - Ateliers et appui technique CDSMT 2011-13*

Le matériel de formation de mise à niveau, comportant les quatre modules (BPA, GAR, CDMT et CDSMT) en format *PowerPoint*, sera envoyé au client en format électronique avant la conduite de la formation. Lors de la formation, qui sera dispensée par un expert, le consultant fournira ce matériel en format papier sous la forme d'un guide du participant pour les 25 responsables du Ministère qui y participeront, en plus de fournir le projecteur utilisé pour mener la formation. Un CD comprenant le matériel de formation et le *Guide de programmation économique et budgétaire pluriannuel* en format électronique sera également remis à chacun des participants. La formation de mise à niveau de 5 jours permettra de présenter le contenu théorique et de le faire assimiler aux participants par le biais de nombreux exercices pratiques, qui permettront de préférence de travailler directement sur des éléments provenant du CDSMT 2011-13. La formation devrait normalement prendre place entre le 6 et le 10 décembre 2010 à Dakar.

Les ateliers d'appui technique, conduit lors de la troisième mission, auront une durée de 5 jours et permettront de faire avancer la réalisation du CDSMT 2011-13, en se concentrant sur la formulation des objectifs et résultats, la structure de programmes et les indicateurs de performance. Ces ateliers seront dispensés par un des experts du consultant afin de pouvoir réaliser un travail approfondi et faire avancer autant que possible la réalisation du CDSMT du Ministère. Les modules de formation pour les ateliers seront aussi fournis en format papier et en format électronique par le consultant. L'appui à distance permettra également au Ministère de recevoir les commentaires et les conseils du consultant concernant le document de CDSMT 2011-13. Cet atelier devrait être conduit au Sénégal durant la semaine du 24 au 28 janvier 2011.

250 *Bien livrable 2.2 - Rapport de revue organisationnelle préliminaire*

Les conclusions préliminaires du consultant seront déposées sous la forme d'un rapport et présentées à l'aide d'un document *PowerPoint* durant la troisième mission au Sénégal. Cette présentation visera à discuter des conclusions préliminaires du rapport avec les hautes autorités du Ministère et ses principaux partenaires, incluant l'UNICEF, et à valider les orientations qui mèneront à la rédaction du rapport final et à la proposition d'une structure organisationnelle améliorée. Ce rapport préliminaire sera fourni en format papier et en format électronique par le consultant. Toujours dans le cadre de cette 3<sup>e</sup> mission, le consultant participera à une séance plénière pour présenter les principales orientations retenues par le Ministère. Ce volet de la troisième mission prendra normalement place entre le 31 janvier et le 4 février.

Suivant le dépôt des biens livrables 1.3, 1.4 et 2.2, le consultant présentera une deuxième facture à l'UNICEF.

### **300 : Appui technique suivi & évaluation et rapport de revue organisationnelle final**

Cette phase permettra d'effectuer le développement du matériel pour la conduite d'ateliers d'appui technique suivi & évaluation qui seront dispensés lors de la quatrième mission au Sénégal, qui devrait prendre place durant le premier trimestre de 2011. De même, le consultant aura poursuivi son travail d'analyse suivant le rapport de revue organisationnelle préliminaire, et pourra, lors de cette mission, présenter au Ministère de la Famille et à l'UNICEF le rapport final comprenant une proposition de structure organisationnelle améliorée.

#### **310 Préparation du matériel pour les ateliers d'appui technique**

Cette activité permettra d'effectuer le développement et la préparation du matériel pour les ateliers d'appui technique supportant le suivi et évaluation, et notamment avec l'objectif de soutenir la revue de performance 2010 du Ministère. Ce travail se déroulera au Canada avant la quatrième mission au Sénégal. Le matériel supportant ces ateliers sera composé d'aspects théoriques approfondissant le contenu de la formation de mise à niveau en plus des éléments pratiques tirés du diagnostic CDSMT pour renforcer le suivi des programmes.

#### **320 Conduite des ateliers et appui technique suivi & évaluation**

Ces ateliers viseront à effectuer un renforcement des connaissances des responsables du Ministère concernant le suivi et évaluation, ce qui permettra de renforcer la préparation du rapport d'évaluation de la performance. Ceci sera réalisé dans le contexte pratique de la préparation de la revue de performance 2010. Ces ateliers permettront d'ailleurs de conduire une partie de l'exercice de bilan stratégique préparatoire à la réalisation du CDSMT 2012-14, en plus de l'appui à distance qui pourra aider à poursuivre ce travail. Ces ateliers d'une durée totale de cinq (5) jours permettront aussi de renforcer les capacités des responsables concernant la planification et la mise en œuvre des programmes du Ministère de la Famille.

#### **330 Analyse, rédaction et présentation (revue organisationnelle)**

Le consultant, à partir des orientations obtenues lors du dépôt du rapport préliminaire, pourra effectuer au Canada une analyse finale et développer une structure organisationnelle améliorée, qui sera contenue dans le rapport final. Ce rapport contiendra aussi des recommandations concernant une mise en œuvre graduelle de cette nouvelle structure et sera présenté aux hautes autorités du Ministère et à l'UNICEF lors de la dernière mission au Sénégal.

#### **340 Bien livrable 1.5 - Ateliers et appui technique suivi & évaluation**

Les ateliers d'appui technique sur le suivi et évaluation d'une durée de cinq (5) jours seront réalisés lors de la quatrième mission. Ils seront tenus selon le même format que les ateliers précédents par un seul expert, bien qu'il s'agisse cette fois-ci de travailler directement sur l'évaluation de la performance du Ministère pour 2010. Ceci permettra également de renforcer les connaissances et les processus supportant la réalisation du rapport annuel d'évaluation de la performance du Ministère. Le matériel sera transmis au client en format électronique précédant les ateliers et le consultant fournira des copies papier du matériel développé au format

*PowerPoint* aux 25 participants. L'appui technique à distance permettra également au Ministère de recevoir les commentaires et conseils du consultant lors de la rédaction du rapport de performance 2010. Ces ateliers devraient être tenus durant la première moitié de mars 2011.

350 *Bien livrable 2.3 – Rapport final et proposition de structure organisationnelle*

Le rapport final et la proposition de nouvelle structure organisationnelle pour le Ministère de la Famille, qui auront aussi été préparés au Canada, s'inspireront directement de l'analyse réalisée en préparation et lors de la présentation du rapport de revue organisationnelle préliminaire. Il recommandera une structure organisationnelle qui contribuera à supporter davantage la réalisation de la mission du Ministère, en plus de favoriser une intégration de la structure de programmes dans la structure organisationnelle. Il sera accompagné d'une présentation *PowerPoint* et sera transmis au client en format électronique dans les jours précédant sa présentation au Sénégal. Des copies papier du rapport et de la présentation seront rendues disponibles par le consultant lors de la mission au Sénégal. Le rapport final devrait être présenté aux hautes autorités du Ministère et à l'UNICEF durant la première moitié du mois de mars 2011.

Suivant le dépôt des biens livrables 1.5 et 2.3, le consultant présentera une troisième facture à l'UNICEF.

400 : *Appui technique CDSMT 2012-14*

Cette phase permettra d'effectuer le développement du matériel pour la conduite des ateliers d'appui technique concernant le CDSMT 2012-14. Ces ateliers seront dispensés lors des cinquième et sixième missions au Sénégal. Ces ateliers, qui suivront le dépôt du rapport final sur la structure organisationnelle ainsi que la revue de performance 2010, pourront contribuer à réaliser un CDSMT intégrant l'ensemble des travaux et le renforcement des capacités réalisés par le consultant avec le Ministère. Ces ateliers et l'appui à distance prendront normalement place durant le deuxième trimestre de 2011.

410 *Préparation du matériel pour les ateliers d'appui technique CDSMT*

Cette activité permettra d'effectuer le développement et la préparation du matériel pour les ateliers d'appui technique supportant la réalisation du CDSMT 2012-14. Ce travail se déroulera au Canada avant la cinquième mission au Sénégal. Le matériel supportant ces ateliers sera composé d'aspects théoriques approfondissant le contenu de la formation de mise à niveau et les ateliers précédents, sans oublier que l'emphase des ateliers et de l'appui technique à distance portera sur la réalisation des différentes étapes du CDSMT 2012-14.

420 *Ateliers et appui technique programmation et la budgétisation*

La première série d'ateliers d'appui technique de cette quatrième phase du projet aura une durée de 5 jours et sera dispensée simultanément à deux sous-groupes du secteur par deux (2) experts du consultant. Elle visera à renforcer la formulation des programmes et à débiter la budgétisation et la sélection des cibles de performance. L'atelier permettra de renforcer les capacités des participants concernant la formulation des programmes, la formulation des résultats attendus (i.e.

extrants) des activités et la budgétisation. Suivant les ateliers, le consultant sera disponible via un appui à distance pour supporter le travail du Ministère.

430 *Ateliers et appui technique sur la budgétisation et cibles de performance*

La deuxième série d'ateliers, d'une durée de cinq (5) jours et dispensée simultanément à deux sous-groupes de secteurs par 2 experts du consultant, prendra place quelques semaines après la première série d'ateliers. Ce délai permettra aux responsables de continuer le travail d'élaboration du CDSMT et notamment de valider les résultats obtenus avec les hautes autorités du Ministère. Les ateliers viseront à revoir les budgets des programmes, composantes et activités et les cibles des indicateurs de performance sélectionnés et à former les participants sur la préparation et la rédaction du document de CDSMT. Encore une fois, suivant la fin des ateliers, le consultant apportera un appui à distance au travail des responsables du Ministère.

440 *Bien livrable – 1.6 : Ateliers sur la programmation et la budgétisation*  
*Bien livrable – 1.7 : Ateliers sur la budgétisation et cibles de performance*

Ces deux séries d'ateliers de 5 jours chacun seront présentées lors des missions 5 et 6 au Sénégal. Le matériel supportant les ateliers, développé en format *PowerPoint*, sera transmis au client en format électronique et en format papier aux 25 participants par le consultant. Tel que mentionné précédemment, ces ateliers viseront à travailler en temps réel à l'élaboration du CDSMT du Ministère avec les participants. Les progrès réalisés seront donc étroitement liés à l'implication et au travail de ces derniers. Ces ateliers prendront normalement place entre avril et juin 2011.

Suivant le dépôt des biens livrables 1.6 et 1.7, le consultant présentera une quatrième facture à l'UNICEF.

**500 : Rapport final CDSMT et appui technique CDSMT / suivi et évaluation**

Suivant les travaux réalisés dans le cadre de la phase 3 et la réception du projet de document de CDSMT du Ministère de la Famille, le consultant pourra finaliser son analyse et procéder à la rédaction du rapport final sur le document et le processus de CDSMT. Ce document sera ensuite présenté à l'UNICEF et aux hautes autorités du Ministère dans le cadre d'une septième et dernière mission au Sénégal. Toujours lors de cette dernière mission au Sénégal, le consultant tiendra des ateliers d'appui technique avec les responsables des différents secteurs du Ministère afin de renforcer les processus de suivi et évaluation.

510 *Analyse du projet de CDSMT du Ministère et préparation du rapport final*

Suivant son retour au Canada, le consultant analysera le projet de CDSMT réalisé par le Ministère et rédigera un rapport final sur celui-ci. Ce rapport examinera autant le projet de document que le processus ayant mené à sa réalisation, et pourra ainsi faire des recommandations sur des améliorations possibles à ces deux niveaux. Ce rapport sera présenté aux participants des ateliers techniques et aux hautes autorités du Ministère et à l'UNICEF.

520 *Préparation du matériel pour les ateliers sur le CDSMT / suivi & évaluation*

Cette activité permettra d'effectuer le développement et la préparation du matériel pour les ateliers d'appui technique supportant une révision du CDSMT suivant les conférences budgétaires et le suivi et évaluation. Ce travail sera réalisé avant la mission au Sénégal. Le matériel supportant ces ateliers sera composé d'aspect théorique supportant la planification de la mise en œuvre, ainsi que le suivi et l'évaluation de celle-ci au moyen d'outils concrets et pratiques. Cette formation s'inspirera d'ailleurs de l'expérience de la revue de performance 2010 afin de cibler des aspects particuliers à renforcer.

530 *Conduite des ateliers d'appui technique sur le CDSMT / suivi et évaluation*

Pour conclure la série d'ateliers techniques, et suivant le rapport final sur le projet de CDSMT 2012-14, le consultant fournira un dernier appui sur le CDSMT suivant les conférences budgétaires, en plus de renforcer les connaissances des responsables du Ministère concernant le suivi et évaluation. Ceci permettra de renforcer la préparation du plan de travail, du plan de suivi et évaluation de même que celui du rapport d'évaluation de la performance 2011. Ces ateliers auront une durée totale de 5 jours et seront dispensés par un des experts du consultant.

540 *Bien livrable 1.7 – Rapport final sur le projet et processus de CDSMT*  
*Bien livrable 1.8 – Ateliers sur le CDSMT / suivi et évaluation*

Le rapport sur le CDSMT et la présentation qui l'accompagnera, qui auront été préparés au Canada, seront transmis en format électronique dans les jours précédant la mission au Sénégal. Ce rapport présentera une analyse des forces et faiblesses du document de CDSMT 2012-14 développé par le Ministère. Il contiendra également des propositions visant à renforcer le processus de réalisation de ce dernier. Des copies du rapport en format papier seront remises aux responsables du Ministère qui assisteront à la présentation.

Ces ateliers d'appui technique sur le CDSMT / suivi et évaluation d'une durée de 5 jours seront réalisés lors de la dernière mission. Ils seront tenus selon le même format que les ateliers précédents, et il s'agira ainsi de travailler directement sur certains des éléments du projet de CDSMT du Ministère de même que sur les plans de travail et les plans de suivi et évaluation des secteurs du Ministère, ce qui permettra également de supporter la mise en place des processus encadrant la réalisation du rapport annuel d'évaluation de la performance du Ministère pour 2011. Le matériel sera transmis au client en format électronique et lors des ateliers et le consultant fournira des copies papier du matériel développé en format *PowerPoint* aux 25 participants. Cet atelier devrait prendre place durant le mois de septembre 2011.

Suivant le dépôt des biens livrables 1.8 et 1.9, le consultant présentera une cinquième et dernière facture à l'UNICEF.

### 3.1 Calendrier de mise en œuvre et tableau d'effort

Le diagramme de Gantt qui suit présente le calendrier révisé du projet. Comme le projet a débuté durant novembre 2010 plutôt que septembre 2010, il est prévu de réduire les délais initialement

prévus entre les missions pour rattraper ce retard. Le projet se déroulera donc sur la période de novembre 2010 à septembre 2011 et sera divisé en cinq phases telles que décrites dans les pages précédentes.

Nous proposons de conduire un total de six (6) autres missions sur le terrain (excluant la mission de démarrage), entre novembre 2010 et septembre 2011, destinées entre autres à la récolte d'informations nécessaires pour les diagnostics, la conduite des ateliers ainsi que la présentation des rapports préliminaires, intermédiaires et finaux.

Pour référence, le tableau de l'effort détaillé prévu pour chacune des phases du projet est également reproduit à la suite du diagramme de Gantt.



Tableau 3-2 Tableau d'effort du Projet d'appui technique au Ministère de la Famille

Phase	Activités / livrables	Effort total	DIR - Directeur de projet, Expert CDSMT			EXP 1 - Expert CDSMT			EXP 2 - Expert diagnostic organisationnel		
			CAN	SEN	TOT	CAN	SEN	TOT	CAN	SEN	TOT
100	Démarrage, plan de travail, collecte d'information et diagnostic CDSMT										
110	Prise de contact et plan de travail révisé	3	1	2	3						0
120	Analyse et diagnostic du CDSMT	6	2	2	4	2					0
130	Collecte d'information et entrevues (revue organisationnelle)	20	2	3	5						15
	<i>Sous-total:</i>	29	5	7	12	2	0	2	5	10	15
200	Mise à niveau, appui technique CDSMT 2011-13 et rapport revue organisationnelle préliminaire										
210	Préparation du matériel et formation de mise à niveau	13	2	6	8	5					0
220	Préparation du matériel, ateliers et appui technique CDSMT	22	5	5	10	7	5	12			0
230	Collecte d'information, analyse et présentation (revue organisationnelle)	15	2	3	5						10
	<i>Sous-total:</i>	50	9	14	23	12	5	17	5	5	10
300	Appui technique suivi & évaluation et rapport revue organisationnelle final										
310	Préparation du matériel pour les ateliers d'appui techniques	7	4		4	3					0
320	Conduite des ateliers et appui technique suivi & évaluation	7	2	5	7						0
330	Analyse, rédaction et présentation (revue organisationnelle)	14	2	2	4						10
	<i>Sous-total:</i>	28	8	7	15	3	0	3	7	3	10
400	Appui technique CDSMT 2012-14										
410	Préparation du matériel pour les ateliers d'appui techniques	12	6		6	6					0
420	Ateliers et appui technique programmation et budgétisation	16	3	5	8	3	5	8			0
430	Ateliers et appui technique budgétisation et cibles de performances	16	3	5	8	3	5	8			0
	<i>Sous-total:</i>	44	12	10	22	12	10	22	0	0	0
500	Rapport final CDSMT 2012-14 et appui technique CDSMT / suivi & évaluation										
510	Analyse du projet de CDSMT, rédaction et présentation du rapport	6	2	2	4	2					0
520	Préparation du matériel pour les ateliers sur le CDSMT / suivi et évaluation	6	2	0	2	4					0
530	Conduite des ateliers et appui technique sur le CDSMT / suivi et évaluation	7	2	5	7						0
	<i>Sous-total:</i>	19	6	7	13	6	0	6	0	0	0
	<b>Total du projet</b>	<b>170</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>85</b>	<b>35</b>	<b>15</b>	<b>50</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>35</b>

*Annexe A*

*Table des matières du rapport préliminaire  
sur la revue organisationnelle*

**Annexe A**  
**Table des matières du rapport préliminaire sur la revue opérationnelle**

1. Introduction
  - 1.1 Contexte
  - 1.2 Méthodologie utilisée
    - 1.2.1 Les principes organisationnels
    - 1.2.2 L'approche par fonction
  - 1.3 Structure du document
  
2. Description de la structure actuelle et changements envisagés
  - 2.1 Mission du Ministère
  - 2.2 Principaux bénéficiaires et partenaires
  - 2.3 Services rendus à la population
  - 2.4 Organigramme
  - 2.5 Diagnostic de la situation actuelle
  
3. Description des principales fonctions
  - Fonctions métier*
    - 3.1 Maintien des connaissances sur le secteur (Veille, recherche, études, statistiques)
    - 3.2 Élaboration de Stratégie nationale
    - 3.3 Conformité aux engagements des conventions (internationale, régionale, nationale)
    - 3.4 Promotion des actions de Développement Social
    - 3.5 Encadrement des actions de Développement Social
    - 3.6 Suivi du cadre réglementaire
    - 3.7 Mise en œuvre des actions de Développement Social
  
  - Fonctions de gestion*
    - 3.8 Planification, organisation, suivi et évaluation
  
  - Fonctions de soutien*
    - 3.9 Gestion des ressources financières, humaines, matérielles, logistiques, informationnelles
  
  - Fonctions périphériques*
    - 3.10 Régulation du marché céréalier (CSA)
    - 3.11 Suivi et évaluation de la lutte contre la pauvreté
  
4. Diagnostic par fonction
  
5. Diagnostic par unité organisationnelle
  - 5.1 Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement
  - 5.2 Direction de la Famille
  - 5.3 Direction de la Protection des Droits de l'Enfant
  - 5.4 Direction des Organisations Féminines
  - 5.5 Direction des Stratégies de Développement Social
  - 5.6 Direction du Développement Communautaire
  - 5.7 Unités déconcentrés
  - 5.8 Autres unités
  - 5.9 Cabinet de la ministre