



Un Peuple – Un But – Une Foi

PRESIDENCE DE LA REPUBIQUE

SECRETARIAT GENERAL

Bureau Organisation et Méthodes

AUDIT ORGANISATIONNEL DU MINISTRE DE LA FEMME, DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE
RAPPORT PROVISoire

AOUT 2014

Table des matières

| | |
|---|----|
| Synthèse des principaux constats et recommandations | 2 |
| Liste des acronymes | 4 |
| 1. Introduction | 6 |
| 2. Contexte de l'audit | 7 |
| 3. Diagnostic organisationnel | 10 |
| 3.1 Présentation des structures | 10 |
| 3.2 Les dysfonctionnements constatés | 10 |
| 4. Méthodologie | |
| 4.1 | |
| 4.2 | |
| 4.3 | |
| 4.4 | |
| 4.5 | |
| 5. Conclusion | |
| ANNEXES | |
| Annexe 1 | |
| Annexe 2 | |
| Annexe 3 | |
| Annexe 4 | |

Le or
 3. ~~Annexe 1~~ ~~Annexe 2~~ ~~Annexe 3~~ ~~Annexe 4~~ → NEEF →
 - Quel, organisation → cabinet canadien
 4. ② → Méthodologie ?
 4.1 ~
 4.2 ③ → Points et analyse de mission
 4.3 → Demande descriptive.
 4.4 → Planifier d'analyse sur les résultats
 4.5 ④ → Perspectives → Vision et opérationnalisation Dev. Social
 → Regroupement.
 → Fonctions de planification
 (DRE, CEP, CEO, PLCP) ?
 légitimité jurid. → CEO, PLCP → Fonctions
 de mission en niche de l'étape
 de coord. et de suivi Eval PLCP.
 ↳ long processus de négociation
 - Travail avec tous les PTF principaux
 la Banque Mondiale et le PNUD
 ↳ la CEO-PLCP → assure l'alignement
 des appuis de différents membres, en
 matière d'appui à l'élaboration, à la
 mise en œuvre et au suivi-évaluation de
 plans stratégiques et suivi-évaluation de la SRP

Réaliser un monde où chaque grossesse est désirée, chaque accouchement
 est sans danger et le potentiel de chaque jeune est accompli.



Fonds des Nations Unies
pour la Population au Sénégal

- Faiblesse → Manque d'analyse des résultats
 par rapport aux missions
 → Pas d'analyse des Budgets du ménage

Synthèse des principaux constats et recommandations

| Constatactions | Recommandations |
|---|--|
| Des difficultés au niveau du pilotage | |
| Instabilité des missions attribuées au ministère | Développer un plaidoyer auprès de l'autorité pour l'unification de la fonction développement social dans un ministère habilité à investir la plénitude du champ couvert par le social |
| Limites institutionnelles subsistant dans l'organisation globale des structures dédiées au social | Adopter un décret d'organisation et un organigramme stabilisé pour le ministère |
| Une perception assez réductrice d'une fonction sociale | Redonner à la fonction sociale son caractère éminemment technique et transversal |
| Des défaillances dans le pilotage et la coordination des services | Revenir à l'orthodoxie juridique et administrative en conformant l'existence des services du ministère au décret de répartition des Services de l'Etat Renforcer la chaîne de communication entre l'échelon local et l'échelon central Doter le Cabinet de collaborateurs (CT et directeurs) qualifiés et en nombre suffisant Veiller à l'effectivité des liens fonctionnels entre services |
| Taux de rotation élevé au niveau du top management | Eviter les effets négatifs du fonctionnement du ministère dus à la rotation élevée du top management |
| Des missions éclatées, centrées sur les cibles | Revenir à une organisation orientée vers les missions, en rapport avec les fondamentaux du service social |
| Duplication de structures assumant parfois des missions, fonctions ou cibles identiques | Restructurer les subdivisions du département autour des fonctions identifiées à partir des missions Rationaliser les structures en procédant par un regroupement des services intervenant sur le même champ (planification, enfance, femme, famille notamment) Regrouper les fonds de financement pour les femmes |

| Insuffisances dans l'organisation et le fonctionnement des organes de base et des fonctions support du ministère | |
|--|--|
| Inobservance de certains impératifs par certains services (travail collaboratif entre Fonds et Directions) | Formaliser les procédures à travers des actes administratifs appropriés Veiller à l'application rigoureuse des textes notamment la loi 61-33 du 15 juin 1961 en matière de discipline et au respect des procédures au travail |
| Carences dans les relations fonctionnelles entre Services du MFFE | Elaborer des textes d'organisation des subdivisions du ministère Identifier les acteurs intervenant sur une même offre de service |
| Insuffisances notées dans la gestion du courrier | Acquérir un logiciel de traitement du courrier |
| Inadéquation entre les profils et les emplois dans certains organes du MFFE | Adopter des fiches de postes |
| Des conditions difficiles de fonctionnements | Réhabiliter les services et représentations régionales du ministère Parachever la construction des CEDAFs encore non opérationnels Doter toutes les structures aux niveaux central et local, de ressources financières, humaines, matérielles et logistiques adéquates |
| Absence de politique RH | Mettre en place une stratégie de développement des RH du ministère |
| Des insuffisances dans le processus de planification (formulation et suivi) des services du Ministère | Regrouper les services de planification Développer la collaboration entre le service de planification et les autres structures du MFFE |

Liste des acronymes

- AGR : Activités Génératrices de Revenus
APDC : Acteurs Porteurs de Dynamique Communautaire
ANPECTP : Agence nationale de la Petite enfance et de la Case des Tout-petits
BCI : Budget Consolidé d'Investissement
BID : Banque Islamique de Développement
BOM : Bureau Organisation et Méthodes
CAPE : Cellule d'Appui à la Petite Enfance
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 et la jeune fille
Ginddi : Centre d'Accueil, d'Information et d'Orientation des enfants en situation difficile
CENAF : Centre national d'Assistance et de Formation pour les femmes
CRETEF : Centre régional d'enseignement technique féminin
CSO/PLP : Cellule de Suivi opérationnel des Projets et Programmes de Lutte contre la Pauvreté
DAGE : Direction de l'Administration générale et de l'Équipement
DASP : Direction d'Appui au Secteur privé
DCEF : Direction de la Coopération économique et financière
DDPEGV : Direction des Droits, de la Protection de l'Enfance et des Groupes vulnérables
DDSC : Direction du Développement social et communautaire
DEEG : Direction de l'Équité et de l'Égalité de Genre,
DEEP : Direction des Études et de l'Évaluation des Projets
DEF : Direction de l'Entrepreneuriat féminin
DGPSSN : Délégation Générale à la Protection sociale et à la Solidarité nationale
DMF : Direction de la Micro-finance
DOFEF : Direction des Organisations féminines et de l'Entrepreneuriat féminin
DPE : Direction de la Petite enfance
DR : Direction de la Réglementation
FIMF : Fonds d'Impulsion de la Micro finance
FNCF : Fonds national de Crédit pour les Femmes
FNPEF : Fonds national de Promotion de l'Entrepreneuriat féminin

FNUAP : Fonds des Nations Unies pour la Population
GAR : Gestion Axée sur les Résultats
GIE : Groupement d'Intérêt économique
GPF : Groupement de Promotion féminine
I.M.F : Institution mutualiste financière
MFFE : Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfant
MEC : Mutuelle d'Épargne et de Crédit
MSAS : Ministère de la Santé et de l'Action sociale
ONFP : Office National pour la Formation professionnelle
ONPN : Office national des Pupilles de la Nation
PALAM : Programme d'Alphabétisation et d'Apprentissage de Métiers pour la lutte contre la Pauvreté
PAPSEN : Programme d'Appui au Programme national d'Investissement agricole
PIDES : Programme Intégré de Développement économique et social
PRODES : Projet de Renforcement des Dynamiques de Développement économique et social
PSE : Plan Sénégal Emergent
PTF : Partenaire Technique et Financier
SNEEG : Stratégie nationale d'Équité et d'Égalité de Genre
UNICEF : Organisation des Nations unies pour l'Enfance

1. Introduction

Le Gouvernement du Sénégal s'est engagé, depuis quelques années, dans un vaste chantier de modernisation de l'Etat et d'amélioration institutionnelle caractérisé entre autres par la mise aux normes de l'organisation des ministères. C'est à ce titre que le président de la République a rappelé, à travers plusieurs conseils des ministres, l'impératif de placer la performance dans l'action au cœur des préoccupations de l'Administration publique.

Dans cette perspective, le ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance (MFFE), dont la mission globale est de préparer et de mettre en œuvre la politique définie par le chef de l'Etat en matière de politique familiale, de protection et de développement des femmes et des enfants, s'est engagé à prendre en charge de façon optimale la réduction des inégalités sociales au niveau de ses cibles qui représentent une bonne partie des couches défavorisées de la nation.

La problématique des femmes, de la famille et de l'enfance est au centre des priorités de nos politiques publiques. C'est pourquoi, pour la réalisation de ses importantes missions, le MFFE a hérité d'une vingtaine de structures ; ce qui lui donne, dans son champ d'attribution, la pleine latitude de participer efficacement, aux niveaux central et déconcentré, à la formulation et à la mise en œuvre des politiques et des stratégies d'intervention destinées à appuyer l'État du Sénégal.

Compte tenu du caractère transversal des domaines qu'il couvre, ce ministère dispose d'un cadre stratégique dans lequel s'inscrivent ses interventions et des mécanismes de financement au niveau interne et bénéficie également de l'intérêt des partenaires, techniques et financiers ; soit autant d'éléments sur lesquels il peut s'appuyer pour atteindre les objectifs qui lui ont été assignés.

En dépit des efforts internes visant à donner aux secteurs couverts des instruments de pilotage et de mise en œuvre de ses politiques, le MFFE n'en reste pas moins confronté à des difficultés au plan organisationnel. En effet, l'instabilité institutionnelle de ces dernières années a été à l'origine d'un ballotage des structures du ministère à travers des tutelles différentes et n'a pas toujours favorisé la cohérence et la continuité dans l'action publique.

Aussi, devient-il urgent pour ce département de se doter de la meilleure articulation possible pour la prise en charge correcte des besoins spécifiques des cibles femmes, famille et enfance et de renforcer leur contribution au développement économique et social du pays. Cette exigence est d'autant plus actuelle que les préoccupations réaffirmées des autorités en la matière obligent ce ministère à s'interroger par rapport aux réponses organisationnelles qu'il devrait mobiliser afin de soutenir de façon décisive le PSE.

Sous ce rapport, les effets conjugués du contexte socio-économique, marqué par une demande sociale pressante, et la reconfiguration de la politique de développement du Sénégal appellent une nécessaire réadaptation de l'organisation du MFFE et un recentrage de son dispositif d'intervention dans une optique de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Toutes ces préoccupations expliquent le recours de ce département ministériel au Bureau Organisation et Méthodes (BOM) afin de conformer sa structuration, son fonctionnement et les ressources qui l'animent aux standards de performance.

2. Contexte de l'audit

2.1 Rappel du mandat

L'instabilité institutionnelle qui caractérise les structures du M département de disposer d'une organisation optimale. Cette situation, due à l'absence de décret d'organisation actualisé pour le ministère depuis l'année 1996.

Cette situation, préjudiciable aux performances globales du ministère, de ses cibles et des administrations avec lesquelles il est en relation, ne répond pas non plus aux instructions de l'autorité qui accorde beaucoup d'importance à la mise aux normes de l'Administration publique.

Il s'avère donc nécessaire d'initier une étude du cadre institutionnel du MFFE, au travers des structures, procédures et ressources mobilisées afin d'adapter les réponses institutionnelles aux évolutions de contexte et ainsi apporter les solutions organisationnelles les plus appropriées.

Dans cette optique, la mission du BOM consistera à analyser les composantes de l'organisation, d'interroger ses modes de fonctionnement et d'analyser la conformité de l'expertise des ressources humaines en rapport avec les missions dévolues au département ministériel.

2.2 Objectifs et résultats attendus de l'évaluation

2.2.1 Objectif principal

L'objectif principal de la mission du BOM est de procéder à la réorganisation du MFFE en interrogeant sa structuration actuelle (organes, ressources, procédures) dans l'optique de lui permettre de contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs fixés par le gouvernement en matière de croissance économique inclusive.

2.2.2 Objectifs spécifiques

L'optimisation de l'organisation du MFFE passe par la définition de certains objectifs spécifiques :

- Procéder à un diagnostic organisationnel et institutionnel du département intégrant les missions, rôles et responsabilités des structures internes ;
- Procéder à une analyse des missions, profils et compétences des ressources humaines disponibles en vue d'identifier les dysfonctionnements entravant la performance organisationnelle du MFFE ;
- Proposer une structure organisationnelle à même de permettre au MFFE de renforcer la cohérence de sa structuration, la fonctionnalité de ses procédures et une meilleure utilisation de ses ressources humaines dans une optique de GAR.

2.2.3 Résultats attendus

- Le diagnostic institutionnel et organisationnel du ministère est réalisé ;
- Les dysfonctionnements actuels et éventuels sont identifiés et analysés ;
- Le cadre organisationnel du MFFE est rationalisé ;

- Les principales administrations du MFFE disposent de plans d'effectifs et de fiches des postes clés alors que les profils des postes des occupants sont définis.

2.2.4 Livrables

Les livrables sont constitués de divers documents retraçant le processus :

- Une note méthodologique exposant la compréhension de la mission. Elle a fait l'objet d'une validation avant le démarrage de l'étude ;
- Un rapport d'étape, à la suite de l'exploitation des données, qui a été validé par le commanditaire ;
- Un rapport final intégrant les commentaires et observations recueillis pendant la phase de validation du rapport d'étape et un projet de décret d'organisation du MFFE.

2.3 Approche méthodologique

La méthodologie utilisée dans le cadre de la mission est constituée de trois étapes :

2.3.1 Rencontres préparatoires

Une série de rencontres préparatoires à la mission ponctuée d'entretiens exploratoires en vue de familiariser l'équipe BOM sur les attentes du commanditaire. L'intérêt pour les deux parties est de disposer d'une même compréhension sur l'intervention. Cette étape comprend, également, la revue des documents en rapport avec l'audit que le ministère met à la disposition de l'équipe.

Il s'est agi d'analyser les documents d'orientation stratégique disponibles ainsi que les modes opératoires, stratégies d'intervention, les instruments et outils de planification, de programmation et de mise en œuvre existant au niveau de chaque structure interne afin d'en tirer le meilleur parti.

Dans le même ordre d'idée, la mission s'est imprégnée des productions techniques (études stratégiques, revue à mi-parcours, rapports d'évaluation ex-ante/ ex-post, rapports trimestriels, rapports bilans annuels, rapports d'achèvement, cadres de suivi de performance/rendement, rapports nationaux sur l'état de mise en œuvre des conventions/instruments juridiques relatifs aux droits humains, etc.) existantes afin de mieux documenter le processus d'audit.

2.3.2 Collecte des données

La deuxième étape porte sur la collecte de données opérée à travers des thématiques identifiées, en rapport avec l'audit. Celle-ci s'est faite à partir des outils (questionnaires, fiches et/ou guides) élaborés par la mission BOM.

Cette étape a concerné le niveau central mais aussi le niveau déconcentré avec un échantillonnage aléatoire qui a fait ressortir les régions de Kaffrine, Thiès et Saint Louis et un choix raisonné sur Dakar, la capitale.

La collecte concerne les cibles suivantes :

- les administrations du MFFE à tous les niveaux : directions, divisions, projets et organismes autonomes ;
- les autorités déconcentrées (Gouverneurs) des régions concernées ;

- les Services régionaux et départementaux du développement communautaire.

2.3.3 Analyse des données

La troisième et dernière étape concerne l'exploitation des données suivie de la phase de rédaction.

Un comité technique a été mis en place, par le MFFE, dès la première étape en vue d'accompagner la mission du BOM tout au long du processus aussi bien en termes de facilitation de l'accès à la documentation que dans l'identification des contacts et l'organisation des réunions à programmer. De la diligence du comité technique dépend en grande partie le respect des délais de la mission.

2.3.4 Limites de l'étude

La mission prévue pour une durée de 60 jours ouvrés, a connu des limites notoires. Celles-ci se résument en un taux de réponses peu élevé de la part des services, des informations incomplètes délivrées par de nombreuses administrations du ministère ainsi que l'absence de certains chefs de service lors de notre passage. Ces facteurs sont à l'origine de l'insuffisance, voire du manque de prise en compte de leur structure dans certaines analyses relatives à leur domaine d'intervention.

Sans préjudices de ces constatations, le BOM a poursuivi la mission et reste disposé à accompagner la mise en œuvre de la réorganisation en fonction des besoins exprimés.

2.4 Structuration du Rapport

De façon indicative, le rapport comprend sept (7) points :

- Résumé ;
- Introduction ;
- Contexte de l'audit ;
- Diagnostic organisationnel ;
- Propositions de réformes ;
- Conclusion ;
- annexes (TDR, outils...).

L'intervention s'est déroulée sur une période de 60 jours ouvrés, après validation de la note d'orientation méthodologique. Les ressources humaines mobilisées sont constituées d'une équipe de quatre (4) conseillers en organisation composée de :

- Djibril KONE, chef de Mission ;
- Oumar El Foutiou BA ;
- Abdoulaye NDIAYE ;
- Ibrahima SY.

Cette équipe a été appuyée par le comité technique mis en place, à cet effet, par le MFFE.

3. Diagnostic organisationnel

Cette partie est consacrée à la présentation aussi succincte que possible des structures du Ministère et à l'analyse des données recueillies à travers la revue documentaire et les entretiens auprès des responsables du ministère. Elle concerne les structures existantes au moment de la réalisation du diagnostic organisationnel. Elle met en exergue les dysfonctionnements constatés et les forces détectées, en particulier au sein des structures et, en général, dans le ministère. Enfin, les menaces et les opportunités décelées dans l'environnement, qui complètent le diagnostic ont été passées en revue.

3.1 Présentation des structures

L'architecture du Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfant comprend le Cabinet du Ministre, le Secrétariat général, les services rattachés, les Directions et les autres Administrations.

3.1.1 Le Cabinet et les Services rattachés

Le cabinet du Ministre comprend, à côté du personnel qui lui est affecté, des conseillers techniques et des services rattachés.

Les services rattachés sont :

- l'Inspection interne ;
- le Service des Actions sociales ;
- Le Bureau du Suivi.
- la Cellule de Suivi opérationnel des Programmes de Lutte contre la Pauvreté.

Le Directeur de Cabinet, dans la gestion des activités qui lui sont confiées, est assisté par des conseillers techniques. Cependant leurs profils et leur expertise ne couvrent pas toujours l'ensemble des domaines de compétences attribuées au ministère pour lui permettre d'assurer une bonne prise en charge des missions qui lui sont assignées.

3.1.1.1 L'Inspection interne

L'Inspection interne, coordonnée par un Inspecteur aux Affaires Administratives et Financières est chargée, sur instruction du Ministre de la Famille, de la Femme et de l'Enfance, des missions internes de contrôle et de vérification sur les plans technique, administratif et financier.

Elle est faiblement dotée en ressources humaines. Elle comprend un inspecteur interne, un assistant et une secrétaire. Eu égard à la taille du ministère, cet effectif est insuffisant pour prendre en charge toutes les activités d'inspection dans le département.

3.1.1.2 Le Service des Actions sociales

Le Service des Actions sociales est chargé de l'examen de la demande sociale des personnes et familles démunies, de la formulation de stratégies d'appui des cibles et du suivi des demandes satisfaites.

Il compte un seul agent qui assume, en même temps, les fonctions de Conseiller chargé de la famille.

3.1.1.3 Le Bureau du Suivi

Le Bureau du Suivi est chargé du suivi des directives présidentielles et primatorales issues des rapports et des corps de contrôle, du suivi de l'état d'application des recommandations et décisions issues des conseils de Ministres et conseils interministériels et du suivi des actions réalisées dans les différents projets et programmes placés sous la tutelle du département

3.1.1.4 La Cellule de Suivi Opérationnel des Programmes de Lutte contre la Pauvreté (CSO/PLP)

La Cellule de Suivi opérationnel des Programmes de Lutte contre la Pauvreté est chargée d'élaborer, de coordonner, de superviser, pour le compte du ministère en charge de la Famille, les projets mis en œuvre dans le cadre du Programme National de Lutte contre la Pauvreté. Elle conduit également la réalisation d'études et évaluations des impacts des projets de lutte contre la pauvreté.

Cette cellule comprend deux projets : le PIDES et le PRODES.

La CSO/PLCP entretient des relations fonctionnelles avec l'environnement. Au sein du Ministère, elle travaille avec toutes les structures du ministère principalement avec la Direction de la Micro-finance, la Direction des Organisations féminines et de l'Entrepreneuriat féminin, le Fonds national de Promotion de l'Entrepreneuriat féminin, la Direction Etudes et Evaluation.

En dehors du Ministère, elle collabore avec le ministère de l'Intérieur et celui de l'Education nationale.

Depuis 2012, la CSO/PLP ne figure pas sur la liste des services cités dans le décret de répartition des services de l'Etat. Soit elle est omise dans le décret, soit elle est supprimée des structures de l'Etat. Dans les deux cas, la situation de la CSO/PLCP doit être régularisée dans un sens ou dans l'autre par un décret comme elle avait été créée.

3.1.2 Secrétariat général et services rattachés

3.1.2.1 Le Secrétariat général

Le Secrétaire général assiste le Ministre dans l'exécution de la politique gouvernementale en matière de politique familiale.

Il assure la coordination des services administratifs au niveau du MFFE dont toutes structures sont placées directement sous son autorité.

Il est assisté de deux conseillers techniques de département utilisés de manière informelle en raison de l'absence d'une note d'attribution des Conseillers techniques et dispose d'une assistante.

Les entretiens avec le Secrétaire général ont fait ressortir des contraintes auxquelles cette institution est confrontée, en raison du foisonnement et de doublons de structures, de problèmes de gestion administrative, de ressources humaines et de conditions environnementales de travail.

3.1.2.2 Les Services rattachés

Au Secrétariat général sont rattachés :

3.1.2.3 La Cellule de Passation des Marchés publics

La Cellule de Passation des Marchés publics est chargée de toutes les activités relatives à la préparation et à l'exécution des marchés publics dans le ministère.

La Cellule, en raison des matières qu'elle traite, travaille de façon rapprochée avec la DAGE et avec ses points focaux disséminés dans les différents centres de responsabilité du ministère. Comme contrainte, la Cellule est confrontée aux lenteurs des directions, notamment dans le cadre de l'élaboration du Plan de Passations des Marchés. Ces lenteurs, de nature à exposer le ministère, s'expliquent parfois par une insuffisance d'agents compétents en passations de marchés dans ces structures.

La Cellule compte un chef de service et 6 agents. Elle travaille avec un budget de 11 millions.

Le budget de la Cellule est centralisé par la DAGE.

S'agissant des conditions de travail, le chef de la Cellule partage un bureau exigü avec trois personnes dans un environnement peu fonctionnel.

3.1.2.4 La Cellule d'Etudes et de Planification (CEP)

La CEP ne dispose pas de texte qui précise les missions, les règles d'organisation et de fonctionnement du service.

Cependant à l'image de ses homologues des autres ministères, la Cellule de Planification est chargée de la planification, de la coordination et du suivi de l'exécution des projets et programmes du ministère en rapport avec les partenaires au développement.

La cellule ne compte qu'un seul agent qui est le Coordonnateur. Faute de personnel, le service n'est pas organisé.

La CEP entretient des relations de travail avec le Fonds d'Impulsion de la Micro finance (FIMF) et la Direction de l'Equité et de l'Egalité de Genre (DEEG). Elle entretient des relations fonctionnelles avec les services et directions du Ministère en raison de sa mission partagée avec la Direction du Développement social et communautaire (DDSC) pour produire le rapport de performance et le Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme (CDSMT). La CEP dispose d'un budget de 5 millions.

3.1.2.5 Le Bureau de la Communication et de la Documentation (BCD)

Le Bureau de la Communication et de la Documentation est chargé de toutes les activités relatives à la gestion de l'information et de la communication.

Un seul agent travaille dans cette unité administrative. Il assure également les fonctions de conseiller en communication du Ministre. Il travaille avec toutes les structures du ministère

3.1.2.6 Le Bureau du Courrier

Le Bureau du courrier est chargé de :

- l'enregistrement du courrier arrivé;
- la ventilation du courrier interne au cabinet et services rattachés ;
- la décharge du courrier imputé aux directions et services ;
- l'expédition du courrier départ ;

Entité au rôle primordial au regard de ce qu'il ventile tous les flux d'informations entrants et sortants du ministère, le BC est informatisé mais ne dispose pas d'un logiciel de courrier et

de sécurisation des informations. Le suivi des courriers est assuré à partir des cahiers de transmission.

Du point de vue des ressources humaines, cinq agents sont employés au niveau du bureau du courrier. Les moyens de travail sont adéquats avec comme matériel une (1) trieuse et trois (3) ordinateurs fonctionnels et comme logistique deux (2) scooters et cent cinquante (150) litres de carburant. Le bureau du courrier travaille avec l'archiviste et vérifie le rangement des courriers dans les chronos des Directions du ministère.

3.1.3 Les Directions du ministère

3.1.3.1 La Direction de l'Équité et de l'Égalité de Genre

Héritière du Projet Genre financé par le FNUAP, la Direction de l'Équité et de l'Égalité de Genre, selon les termes du Décret n° 2008-1045, en date du 15 septembre 2008, est chargée de :

- promouvoir l'intégration des questions de genre dans les politiques, projets et programmes ;
- renforcer les capacités des acteurs en genre et développement ;
- mettre en place des mécanismes opérationnels d'exécution, de concertation, de coordination et de suivi-évaluation des actions en faveur l'équité et de l'égalité entre les sexes ;
- centraliser et diffuser l'information et les bonnes pratiques en matière d'équité et d'égalité de genre ;
- élaborer des stratégies d'intervention en matière de plaidoyer, de sensibilisation et de communication pour l'équité et l'égalité de genre.

La DEEG assure la coordination de la mise en œuvre de la stratégie transversale genre élaborée de façon participative dans les ministères, en rapport avec la stratégie nationale d'égalité et d'équité de genre.

La DEEG fonctionne avec deux divisions et une unité de planification et un bureau:

- la division appui à l'intégration du genre ;
- la division renforcement de capacités ;
- l'unité planification et de suivi étude recherche ;
- le bureau la gestion.

La DEEG s'appuie sur un réseau de 14 cellules genre disséminées dans les ministères à l'image de celle du MFFE rattachée au Secrétariat Général et composée des différents représentants des directions et services. Ces cellules ont pour rôle principal de veiller à l'intégration du genre dans les documents élaborés. La DEEG travaille aussi avec les Collectivités locales et les PTF, notamment dans le cadre de séminaires de renforcement de capacités.

Le personnel de la structure tourne autour de 15 agents.

Les profils des ressources humaines ne sont pas diversifiés avec trois (3) sociologues, des assistants et travailleurs sociaux, un gestionnaire mis à la disposition par le FNUAP, un informaticien et un personnel d'appui.

S'agissant du budget, la DEEG émerge sur plusieurs guichets. Un montant de 72,975 millions lui provient du FNUAP au titre de la composante "genre" alors que l'Etat met 130 millions à

sa disposition au titre de l'appui à la SNEEG, 32,6 millions pour le fonctionnement et 45 millions pour une contrepartie de l'appui au projet genre.

Au regard de ses missions, la DEEG est un instrument d'institutionnalisation de l'équité, de l'égalité de genre. Elle doit avoir une position transversale. Son déploiement peut se heurter à la résistance des autres directions. La mission propose de la rattacher au SG en tant que Cellule.

3.1.3.2 La Direction de la Famille

La Direction de la Famille (DF) est chargée de veiller à la mise en œuvre du dispositif d'amélioration des conditions de vie des familles et de leurs membres par le développement et la supervision des projets et programmes au profit des cibles. Elle assure la promotion et la défense des droits de la femme et de la petite fille, la promotion de l'éducation parentale, de la lutte contre les gaspillages et de l'accélération dans les zones de prévalence de l'abandon de la pratique de l'excision.

La Direction de la Famille comprend :

- la Division de la Famille ;
- la Division de la Planification, Formation et Recherche ;
- le Bureau administratif et financier.

La structure compte un effectif de onze (11) agents dont deux (2) secrétaires bénévoles.

Les profils des ressources humaines sont assez diversifiés avec des sociologues, des maîtresses d'économie familiale, un économiste de la santé, un gestionnaire et des enseignants et des secrétaires.

3.1.3.3 La Direction des Droits, de la Protection de l'Enfance et des Groupes vulnérables (DDPEGV)

La Direction des Droits, de la Protection de l'Enfance et des Groupes vulnérables (DDPEGV) est chargée, entre autres, de :

- l'intégration des jeunes enfants dans la vie familiale et sociale ;
- l'exécution de la politique définie en matière de protection et de promotion des droits de l'enfant ;
- la création d'un environnement social et juridique favorable au développement harmonieux de l'enfant.

La Direction des Droits, de la Protection de l'Enfance et des Groupes vulnérables comprend :

- la Division de la Promotion et de la Protection des Droits de l'Enfant ;
- la Division de la Petite Enfance ;
- la Division des Etudes, de la Planification et du Suivi.

La DDPEGV compte un effectif de vingt sept (27) agents composé de douze (12) fonctionnaires et de quinze (15) contractuels. Le personnel est constitué de profils divers comprenant des enseignants, des juristes, un économiste, un travailleur social, un informaticien, deux secrétaires et un personnel d'appui.

La direction dispose d'un budget de 307 000 000 CFA dont 17 000 000 pour le fonctionnement et 290 000 000 destinés à la mise en œuvre du Projet de lutte contre la vulnérabilité des enfants.

3.1.3.4 La Direction de la Petite enfance

La Direction de la Petite Enfance est chargée d'élaborer et faire la promotion des programmes de prise en charge de la Petite Enfance et de promouvoir le développement et la diversification de l'accès aux structures de la Petite Enfance pour les 0-3 ans :

- élaborer et faire la promotion;
- développer la recherche et la formation des acteurs de la Petite Enfance ;
- faire la planification, le contrôle, le suivi et l'appui-conseil aux structures intervenant dans le développement intégré de la Petite Enfance ;
- développer une formation sur la parentalité ;
- définir des standards de prise de charge pour les 0-3 ans ;
- promouvoir le développement et la diversification de l'accès pour les 0-3 ans ;
- assurer la conception et la mise en œuvre d'outils pédagogiques pour la gestion des structures de prise en charge de la petite enfance.

La Direction de la Petite Enfance comprend :

- la Division qualité, des Études, du Suivi et de la Planification ;
- la Division de la Formation et de la Recherche ;
- la Division de la Conception des Programmes et de la Communication
- le Bureau administratif et financier.

La DPE compte un effectif de 18 agents dont sept (7) fonctionnaires et onze (11) contractuels. Elle emploie également des stagiaires qui appuient le personnel dans ses tâches quotidiennes.

Les profils des ressources humaines sont assez diversifiés avec des enseignants, un assistant social, un économiste, un gestionnaire, une aide maternelle et un personnel d'appui.

La DPE dispose de moyens de travail logistiques et informatiques adéquats.

3.1.3.5 La Direction des Organisations féminines et de l'Entrepreneuriat féminin (DOFEF)

Née de la fusion de la Direction des Organisations féminines et de la Direction de l'Entrepreneuriat féminin, la Direction des Organisations féminines et de l'Entrepreneuriat féminin (DOFEF) est chargée de :

- la promotion de l'esprit entrepreneurial et la création d'entreprise par les femmes ;
- la formation des femmes chefs d'entreprise.

La DOFEF se structure autour de 3 divisions :

- la division Projets ;
- la division Organisation féminine ;
- la division Partenariat.

La DOFEF compte 14 agents dont un gestionnaire et 2 contractuels.

Le budget du service est de 28 millions avec 26 millions au titre du fonctionnement et 2 millions issus du Budget Consolidé des Investissements.

S'agissant des conditions de travail, la direction ne compte qu'une voiture de ville de 4 ans d'âge. Ses agents travaillent dans des bureaux exigus.

Dans le cadre de son fonctionnement, la DOFEF entretient surtout des relations de travail avec la Direction de la Micro-finance et le Programme d'Alphabétisation et d'Apprentissage de Métiers pour la lutte contre la Pauvreté (PALAM), et avec le Ministère du Commerce pour ce qui est de l'entrepreneuriat. Elle a également développé des relations avec l'Observatoire national de la Parité pour faire bénéficier les femmes de formation notamment dans la transformation des produits et dans la savonnerie.

La DOFEF ne fait pas partie du Comité de sélection des projets du Fonds national de Promotion de l'Entrepreneuriat féminin (FNPEF) alors que ses prérogatives devraient la conduire à intervenir dans les études de faisabilité des projets élaborés par les cibles communes aux deux administrations avant de donner son avis au Fonds qui prendrait sa décision de financer sur cette base éclairée. La DOFEF travaille également avec les services déconcentrés de la DSDC même si elle n'a pas de relation de travail au niveau central avec cette dernière.

3.1.3.6 La Direction de la Micro finance

La Direction de la Micro finance est chargée de :

- élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de développement de la Micro finance ;
- faciliter la création de caisses d'épargne et de crédit ;
- promouvoir les institutions faîtières ;
- participer à l'encadrement des Institutions mutualistes financières (I.M.F) et à leur coordination et harmonisation de leurs procédures d'intervention;
- réaliser des actions de promotion en vue de la création d'un organe financier par les caisses d'épargne et de crédit ;
- mettre en place un système de gestion des crédits destinés au refinancement des IMF ;
- mettre en œuvre des mécanismes permettant la participation des institutions bancaires à une politique de développement de la micro finance ;
- contribuer à l'information et à la formation des populations cibles ;
- identifier les contraintes et opportunités d'installation des IMF en milieu rural.

La Direction de la Micro Finance comprend:

- la Division Professionnalisation et Promotion de la Micro Finance ;
- la Division du Financement et du Partenariat ;
- le Bureau de suivi-évaluation et des politiques ;
- le Centre de Ressources et de Documentation en micro finance ;
- le Bureau administratif et financier.

La Direction de la Micro finance compte 12 agents dont un fonctionnaire qui assume la fonction de directeur, 6 décisionnaires et 5 contractuels. Elle dispose de moyens de travail logistiques et informatiques adéquats.

Son budget de fonctionnement est de 9 millions.

L'examen des missions de la DMF montre qu'elle est plus un outil d'encadrement et de promotion des structures de micro finance qu'un instrument de promotion ou d'autonomisation de la femme, de la famille et de l'enfance. Ses missions la rapprochent plus du Ministère de l'Economie et des Finances que du Ministère en charge de la femme.

3.1.3.7 La Direction du Développement social et communautaire (DDSC)

La Direction du Développement social et communautaire est née d'une fusion entre la Direction du Développement Communautaire et celle des Stratégies de Développement Social, suite à une mission de l'Inspection générale d'Etat. Ses attributions se traduisent par la conception et la mise en œuvre des stratégies en matière de développement social, d'une part et la coordination des activités des services déconcentrés du ministère en matière de développement communautaire, d'autre part.

La Direction du Développement social et communautaire comprend :

- la Division du Suivi des Politiques de Développement social ;
- la Division des Etudes, de la Gestion et de la Diffusion des Statistiques sociales ;
- la Division de l'Animation et du Partenariat ;
- la Division de coordination de l'action des Services régionaux et départementaux du développement communautaire ;
- le Bureau administratif et financier.

La Direction compte dix neuf (19) agents dont douze (12) animateurs et assistants sociaux et sept (7) agents contractuels recrutés dans le Budget consolidé d'Investissement (BCI). La Direction connaît un déficit notoire en ressources humaines dû au non remplacement de départs massifs d'agents à la retraite. Ainsi seize (16) services départementaux du développement communautaire sont sans agent et d'autres services fonctionnent avec un (1) ou (2) agent(s), excepté les régions de Dakar et Thiès.

La DDSC développe des relations fonctionnelles, en interne, avec toutes les structures du Ministère notamment dans le cadre de l'établissement du rapport de performance et le CDMT.

Les relations avec l'environnement se font avec le Ministère de l'Education nationale et les Ministères en charge respectivement de l'Habitat et de l'Agriculture.

Quant aux relations avec le Cabinet, elles sont peu soutenues ; les services déconcentrés de la DDSC ne sont pas souvent informés des activités que déroulent les autres directions du ministère dans leur circonscription. Il peut arriver également qu'une note de service parte directement dans les services régionaux sans passer par la Direction.

3.1.3.8 La Direction des Etudes et de l'Evaluation des Projets (DEEP)

Créée en juin 2010, lorsque le ministère chargé de la femme a été scindé en deux avec des composantes femmes d'un côté et famille de l'autre, la Direction des Etudes et de l'Evaluation des projets est chargée de suivre et accompagner les femmes et organisations de femmes bénéficiaires de financement des mécanismes internes du Ministère et d'évaluer périodiquement, en relation avec les autres directions et services, l'impact des projets et

programmes sur l'amélioration des conditions de vie des femmes, des enfants et des groupes vulnérables.

La Direction des Etudes et de l'Evaluation des Projets comprend :

- la Division des Etudes ;
- la Division du Suivi – évaluation ;
- la Division de la Coopération et de la Formation;
- le Bureau administratif et financier.

Au titre des ressources humaines, la DEEP dispose de six (6) agents dont quatre (4) cadres.

La DEEP accompagne également la DASP, structure du MEF, dans certains projets et entretient aussi des relations avec les Services déconcentrés du MFFE à travers la DSDC qui l'oriente vers les groupements les plus dynamiques

La DEEP est président du Comité de sélection du FNCF et membre Comité de pilotage du PAPSSEN (Programme d'Appui au Programme National d'Investissement Agricole).

3.1.3.9 La Direction de l'Administration générale et de l'Equipement (DAGE)

La Direction de l'Administration générale et de l'Equipement est chargée de :

- la préparation et l'exécution des budgets de fonctionnement et d'investissement du département ;
- l'administration et la gestion du personnel et du matériel ;
- l'acquisition, la maintenance et le suivi des équipements et matériels d'allègement des travaux de la femme ;
- la supervision et la coordination des activités des bureaux administratifs et financiers des directions.

La Direction de l'Administration générale et de l'Equipement comprend :

- la Division de l'Administration du personnel ;
- la Division financière ;
- la Division du matériel et de l'Equipement.

La Division financière compte 3 agents : un (1) Administrateur Civil et deux (2) secrétaires d'Administration.

Les contraintes vécues par la DAGE tournent autour de la non maîtrise de l'effectif du ministère, faute de mise à jour et des conflits de compétences avec la DDSC sur la gestion des agents des services déconcentrés.

3.1.4 Les autres Administrations

3.1.4.1 L'Office national des Pupilles de la Nation

Créé en 2009, l'Office national des Pupilles de la Nation (ONPN) est chargé spécifiquement de prendre en charge les pupilles de la Nation sur les plans éducatif, sanitaire, vestimentaire et alimentaire.

L'Etat lui a ensuite alloué une dotation budgétaire de 40 millions, en 2010, insuffisante pour couvrir le millier d'orphelins identifiés.

L'Office national des Pupilles de la Nation comprend :

- la Direction Générale ;
- le Comité de Pilotage.

S'agissant de ses relations avec les autres partenaires, l'ONPN travaille de temps en temps avec des organismes internes au ministère comme la DPDE ou d'autres relevant de l'environnement externe comme la Cellule d'Appui à la Petite Enfance (CAPE) de la Présidence.

Pour ce qui est des ressources humaines, l'ONPN compte un Directeur général et quatre (4) chargés programmes Suivi-évaluation, Santé, Education, et Insertion. On note également une (1) assistante sociale, un comptable, un (1) Agent comptable Particulier et deux (2) assistantes. A part les personnels spécifiés et un éducateur, tous les agents sont des travailleurs sociaux.

S'agissant du budget, estimé à 415 000 000 CFA, il ne peut efficacement couvrir les dépenses de fonctionnement interne et entretenir les 750 pupilles dont la structure a la charge.

3.1.4.2 Le Centre national d'Assistance et de Formation pour les Femmes (CENAF)

Le CENAF a pour principales missions l'autonomisation et la promotion socio économique des femmes. Elle s'appuie sur un maillage national opéré par les douze (12) services déconcentrés appelés Centres Départementaux d'Assistance et de Formation pour la femme et la jeune fille (CEDAF) placés sous l'autorité de la Directrice du CENAF, qui interviennent en son nom sur l'ensemble du territoire national depuis moins de 10 ans.

Le CENAF et les CEDAF sont ouverts à toutes les femmes et les jeunes filles sénégalaises sans distinction et sans considération de l'appartenance politique, éthique ou religieuse et à toutes les organisations de femmes quels que soient leurs domaines d'intervention.

Le CENAF comprend :

- la division administrative et financière ;
- la division formation ;
- la division informatique éducation communication ;
- la division recherche, documentation et statistique ;
- la division accueil, appui, conseil et orientation.

Quant aux CEDAF, ils sont organisés en :

- Division accueil hébergement et restauration ;
- Division appui conseil orientation ;
- Division Formation ;
- Division Documentation et Recherche ;
- Bureau administratif et financier.

Le CENAF entretient d'importantes relations de travail avec des services et directions du Ministère : la Direction de la famille, la DEEG et le Centre Ginddi. Au niveau local, les CEDAF entretiennent des relations avec les services déconcentrés du ministère. Ils travaillent également avec les Centres Régionaux d'Enseignement technique féminin (CRETEF), les Commissions des Droits de l'Enfance et de la Femme (CDEF) et les Inspections d'Académie. Les CEDAF ne comptent qu'un seul agent pris en charge par l'Etat. Quant au CENAF, il

compte sept (07) fonctionnaires parmi lesquels on peut citer deux (2) médiateurs pédagogiques, un (1) planificateur, un (1) instituteur, une (1) maitresse d'économie familiale et une (1) secrétaire et un (1) chauffeur.

Le budget du CENAF est de 35 millions.

Le Budget d'un CEDAF est de 1,3 millions.

3.1.4.3 Le Centre d'Accueil, d'Information et d'Orientation des enfants en situation difficile (GINDDI)

Créé en 2003, le Centre n'était, à l'origine, qu'un projet, fruit de la coopération entre le Sénégal et le Koweït à travers la Zakat House. Aujourd'hui, il est devenu un centre d'Accueil, d'Information et d'Orientation pour les Enfants en situation difficile « Ginddi ».

Il est chargé de signaler les actes de maltraitance et toutes les formes d'abus et d'exploitation contre les enfants et d'accueillir et orienter les enfants victimes vers des structures de prise en charge plus adéquate au besoin ;

Le Centre reçoit garçons et filles victimes de drogue, maltraitance, d'exclusion en offrant une prise en charge en pension complète pour :

- 600 enfants en pension ;
- 1800 enfants qui sont des suivis externes.

Le Centre « Ginddi comprend :

- le centre d'hébergement ;
- l'Espace Diwan Goor Gni ;
- l'Espace Makanu Djiguène Gni ;
- la Cellule d'Accompagnement et d'Appui Psychologique ;
- la Cellule d'Ecoute et de Protection ;
- la Section de Formation ;
- le Bureau administratif financier.

Le Centre intervient en prenant en compte des Cadres législatifs intégrant au niveau national la stratégie de protection de l'enfance et le CDSMT et au niveau international les Conventions internationales.

La situation des ressources humaines laisse apparaître un personnel constitué de cinq (5) agents relevant de l'Etat et des agents bénévoles. Cet effectif est loin de suffire au regard de l'ampleur des tâches. En effet, le Centre Ginddi fonctionne à feu continu grâce à l'usage de la téléphonie sociale qui reçoit tous les appels signalant des cas d'enfants en situation de détresse.

Le Centre développe des relations fonctionnelles avec la DPDEGV, la Direction de l'Egalité et de l'Equité de Genre, à laquelle il fournit les dossiers à travers la base de données, la DPE et l'ANPECTP

3.1.4.4 L'Agence Nationale de la Petite Enfance et de la Case des Tout-Petits (ANPECTP)

L'Agence nationale de la Petite Enfance et de la Case Tout-petits est chargée de :

- la mise en œuvre de la Politique nationale de Développement intégré de la Petite Enfance définie par le Chef de l'Etat ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme national des Cases des Tout-petits ;
- la construction, la réhabilitation et l'équipement des Cases des Tout-petits ;
- la réhabilitation et l'équipement des Ecoles maternelles publiques et des Centres communautaires ;
- l'harmonisation et l'intégration des interventions relatives à la petite enfance en relation avec les Ministères Techniques ;
- la recherche de financements auprès des Partenaires techniques et financiers pour la mise en œuvre effective de la Politique nationale de Développement intégré de la Petite Enfance ;
- l'appui à la formation initiale et continuée des personnels intervenant dans les structures de prise en charge de la Petite Enfance ;
- l'appui aux populations pour la réalisation de centres communautaires et la programmation de leur remplacement progressif par des Cases des Tout-petits ;
- la promotion du concept « Case des Tout-petits » en milieu péri urbain et dans les zones rurales par la sensibilisation et la mobilisation des populations ;
- la promotion, à travers un programme d'échange d'expériences, du concept « Case des Tout-petits » au Sénégal et en Afrique.

L'Agence nationale de la Petite Enfance et de la Case Tout-petits comprend :

- le Conseil de Surveillance ;
- la Direction générale.

3.1.4.5 Le Fonds national de Crédit pour les Femmes (FNCF)

Dans le but de lutter contre la féminisation de la pauvreté, le Fonds national de Crédit pour les Femmes a été créé pour mettre en place une ligne de crédit et un système de financement des activités des structures organisées de femmes d'une part et de renforcer, par le biais de la formation, les capacités managériales des femmes bénéficiaires ;

Le Fonds national de Crédit pour les Femmes comprend :

- la Direction ;
- le Comité de Gestion.

Le FNCF développe des relations fonctionnelles avec l'ONFP qui gère le volet capacitation des femmes en relation avec les services déconcentrés de développement communautaire et avec la DEEP qui assure le secrétariat pour les réunions de sélection de projets.

Les ressources humaines FNCF sont constituées de 13 agents dont 3 fonctionnaires, un agent non fonctionnaire et neuf de contractuels.

Le FNCF ne dispose pas de budget de fonctionnement.

3.1.4.6 Le Fonds national de Promotion de l'Entrepreneuriat féminin (FNPEF)

Le Fonds national de Promotion de l'Entrepreneuriat féminin (FNPEF) est chargé de :

- favoriser la promotion et le renforcement des capacités des femmes potentielles entrepreneures;
- faciliter l'accès des femmes aux ressources financières ;
- former et renforcer les capacités des femmes entrepreneurs potentielles ou réelles ;

- appuyer l'élaboration de dossiers de projets ;
- orienter les femmes vers des créneaux porteurs ;
- financer les projets des femmes entrepreneurs et de celles qui sont porteuses de projets ;
- assurer un dispositif de suivi efficace pour les projets déjà financés ;
- garantir les emprunts contractés auprès des IMF (Institutions Mutualistes Financières).

Le Fonds national de Promotion de l'Entreprenariat féminin comprend :

- le Comité de Gestion ;
- l'Administrateur du Fonds.

3.1.4.7 Le Fonds d'Impulsion de la Micro finance (FIMF)

Créé en 2005, le Fonds d'Impulsion de la Micro finance est chargé de l'encadrement et du renforcement des capacités des systèmes financiers décentralisés.

La création du Fonds procède d'une volonté de portage du volet micro finances et de réajustement institutionnel puisque la lettre de politique sectorielle élaborée en 2004-2005 avait omis de prendre en compte le Fonds d'impulsion dans le dispositif institutionnel.

Les organes du Fonds d'impulsion de la Micro finance sont :

- le comité de pilotage ;
- le comité de gestion ;
- le gestionnaire du Fonds.

Le FIMF développe des relations fonctionnelles avec diverses structures :

- la Direction de l'Entreprenariat féminin en ce qui concerne les activités touchant les femmes ;
- Le PALAM, en tant que membre du comité de pilotage ;
- La Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes financiers décentralisés (DRSSFD) du MEF ;
- La Direction de la Coopération économique et financière (DCEF) ;

Elle ne développe, par contre, aucune relation avec la Direction de la micro-finance.

Le Fonds dispose de 7 agents dont des chargés de projets et de suivi et d'un budget de 125 millions. A notre passage, le comité de pilotage du FIMF n'avait pas encore tenu sa première session.

3.1.4.8 Les projets

Le PALAM

Le Gouvernement du Sénégal, à travers le Ministère de la Famille, de la Sécurité alimentaire, de l'Entreprenariat féminin, de la Micro finance et de la petite Enfance, de l'époque, a décidé de mettre en œuvre un Programme d'Alphabétisation et d'Apprentissage de Métiers pour la lutte contre la Pauvreté (PALAM) pour une durée de cinq (5) ans (2009 – 2013).

Ce programme financé par la Banque Islamique de Développement (BID) a pour principal de contribuer à la réduction de la pauvreté au sein des populations rurales et féminines en priorité par une alphabétisation fonctionnelle centrée sur les compétences et par l'accès aux services de la micro finance, favorisant l'auto développement. Le PALAM intervient dans les régions de Diourbel et de Kaffrine qui sont censées combiner la pauvreté, l'analphabétisme et l'insuffisance de scolarisation.

Les volets Alphabétisation et Micro finance sont mis en œuvre respectivement par le Ministère de l'Éducation et le Ministère en charge de la Femme.

A côté de ces partenaires institutionnels, le PALAM travaille avec des partenaires d'exécution qu'il a recrutés. Ainsi, 40 opérateurs d'alphabétisation s'occupent de 5 écoles communautaires de base avec 745 jeunes et 250 femmes à former en management de projets.

S'agissant des partenaires internes, le PALAM développe surtout des relations avec la CSO, la DDSC, le Fonds de l'Entreprenariat féminin et la Micro-finance et les directions chargées de la mise en œuvre et situées dans d'autres ministères.

Au niveau de l'Unité de coordination, le Projet s'appuie sur quinze (15) agents dont trois (3) experts, trois (3) comptables, trois (3) chauffeurs et deux (2) secrétaires.

Le PALAM a un budget quinquennal de plus de 7,8 milliards de FCFA.

Le Point focal du Plan sectoriel de la Famille dans la lutte contre le sida

Cet organe a été créé au sein du MFFE dans le cadre de l'exécution du Programme National de Lutte contre le sida avec l'approche de la multisectorialité dans la stratégie globale de lutte contre cette pandémie. Il veille à l'amélioration de la prise en charge socio-économique et communautaire des personnes infectées et /ou affectées par le VIH/sida dans le secteur de la Famille. Il coordonne les activités des organisations féminines sur la prévention contre le SIDA.

La structure ne dispose plus de budget de fonctionnement depuis 2012.

Elle manque de personnel d'appui et travaille dans des conditions peu adéquates dues à l'absence de moyens matériels et logistiques et de local approprié.

3.2 Les dysfonctionnements constatés

3.2.1 Une instabilité institutionnelle

Le ministère chargé de la famille, de la femme et de l'enfance a connu de nombreuses appellations à travers les années. Des changements de dénominations accompagnés de réajustements techniques qui ont vu le transfert de certaines structures vers d'autres ministères et l'intégration ou la création de structures dans le département pour une meilleure efficacité des politiques de développement social en sont des illustrations.

Ces changements dont l'objet est la recherche de performance, ne nous semblent pas bien pris en compte par les acteurs du département tant la philosophie et la vision qui sous-tendent cette action sont révélatrices d'une option prise pour une véritable politique de développement social. Malgré cela, les nombreuses actions de financement au bénéfice des cibles, relayées par les médiats sont perçues, à tort ou à raison, comme les actions phares exécutées par le Ministère.

Ces constats sont sans doute à l'origine de l'idée selon laquelle les responsables insistent surtout sur l'aspect médiatique donnée aux activités du ministère, qui a prééminence sur toute autre considération.

Pourtant, les prérogatives conférées au ministre traduisent la fonction éminemment technique sous-tendant les choix de développement que le MFFE devrait opérer en direction de ses cibles. En effet, selon les termes du décret n° 2013-1272 du 23 septembre 2013 relatif aux attributions du Ministre de la Femme, de la Famille et de l'Enfance, celui-ci prépare et met en œuvre la politique définie par le Chef de l'Etat en matière de politique familiale, de promotion des femmes et de protection des enfants et de création d'entreprises par les femmes.

Plus largement, il a en charge l'élaboration des politiques de développement social et contribue à l'amélioration des conditions de vie des familles mais aussi participe, en liaison avec tous les Ministères, à la définition et à la mise en œuvre des politiques d'élimination de la pauvreté.

Il veille également au respect des droits fondamentaux des enfants et à leur protection contre la maltraitance et toutes les formes d'exploitation mais aussi s'assure de la bonne intégration des jeunes enfants dans la vie familiale et sociale.

Il conduit la politique de promotion de la femme et de lutte contre les discriminations à l'égard des femmes dont il favorise le renforcement des capacités, notamment lorsqu'elles sont des femmes chefs d'entreprises, en particulier en matière de financement et de gestion de leurs activités économiques.

A cet effet et en rapport avec le Ministre chargé des Finances, il assure la promotion et le développement de la micro-finance et incite les institutions bancaires et le système financier décentralisé (SFD) à œuvrer au renforcement des mécanismes existants.

C'est dire qu'au-delà des cibles visées qui constituent plus des $\frac{3}{4}$ de la population sénégalaise, le ministère a en charge la politique de développement social, un domaine de poids qui contribue de manière décisive aux objectifs définis dans le cadre de la politique de développement économique et social du Sénégal.

Cette ambition doit être davantage portée par les plus hauts responsables du département au profit de la famille, des femmes, des enfants et de toutes les cibles visées par la politique du Développement social. C'est à cette condition que le ministère édulcorera l'image peu reluisante d'une sinécure pour les responsables que certains interlocuteurs ont du département, pour mener à bien sa fonction sociale.

Cette situation est d'autant plus réversible que, malgré les changements de ministre, le Secrétaire Général, mémoire de l'Administration doit assurer la continuité du service public et garantir les principes républicains dans les comportements et usages des responsables du ministère pour un fonctionnement axé autour des lignes directrices du secteur.

Sous ce rapport, le Directeur de Cabinet comme le Secrétaire Général, hauts responsables du ministère, ont des rôles prépondérants à jouer sur le pilotage stratégique et politique du ministère en vue de le ramener dans des actions conformes à ses attributions. Ils sont censés assumer des fonctions importantes de coordination et d'impulsion dans les domaines d'intervention du ministère.

D'ailleurs, ce travail ne devrait pas poser de problème dans la mesure où la fonction sociale est éclatée et partagée entre plusieurs entités. En effet, le décret n° 2013-1263 du 23 septembre 2013 relatif aux attributions du Ministre de la Santé et de l'Action sociale confère aussi à ce dernier la mise en œuvre de la politique définie par le Chef de l'Etat dans le

domaine de l'action sociale où il apporte, notamment, une assistance aux malades chroniques et aux groupes vulnérables.

Le ministère chargé de l'action sociale n'est pas le seul à partager le social avec le ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance puisque la Délégation générale à la Protection sociale et à la Solidarité nationale (DGPSN) est également érigée en structure tutélaire de certaines fonctions anciennement dévolues à ce ministère et sans lesquelles aucune politique globale de développement social cohérente n'est possible.

Rattachée au Cabinet du Président de la République, cette administration de mission, dotée d'une autonomie de gestion, assiste le Président de la République dans la définition de la politique en matière de protection sociale et de solidarité nationale. C'est dans cette optique qu'elle coordonne toutes les politiques publiques, projets et programmes de protection sociale contribuant à la réduction de la pauvreté et des inégalités. Elle mobilise des ressources internes et externes destinées à soutenir les couches vulnérables et les familles démunies.

Pour ce faire, la DGPSN doit mettre en place un dispositif fonctionnel de création, de promotion et de coordination des mutuelles sociales, de facilitation de l'accès des populations défavorisées et démunies aux infrastructures sociales humanitaires de base, notamment au logement et aux services sociaux. Elle doit participer en liaison avec les départements ministériels concernés à la conception, à la mise en œuvre et au suivi-évaluation des politiques d'éradication de la pauvreté.

A la lecture de prérogatives dont sont investis le ministère chargé de l'action sociale et la DGPSN, on ne peut s'empêcher de constater qu'il existe une forte interdépendance entre le MFFE et ces deux départements. Par conséquent, il faudra également créer une grande synergie d'action entre eux pour permettre au MFFE de remplir correctement sa mission en direction de ses cibles. Autrement dit, la cohérence globale du développement social ne peut être sauvée que par une mise en œuvre concertée et commune des fonctions action sociale, protection sociale et solidarité nationale.

Ces initiatives sont autant de facteurs qui favorisent la mise en cohérence technique devant structurer le management global de la fonction sociale, pour satisfaire l'efficacité et l'efficience attendues des interventions en direction des cibles. De ce point de vue, elles contribuent, également, à atteindre les objectifs stratégiques poursuivis par les décideurs.

3.2.2 Des services sans texte d'organisation et de fonctionnement

A l'exception de la Direction de l'Equité et d'Egalité de Genre, de la Cellule de Passation des Marchés, de l'ANPECTP, des projets et programmes, tous les autres services et directions du MFFE ne disposent pas de texte (arrêté) fixant leur organisation et leur fonctionnement.

Le texte d'organisation constitue un guide réglementaire qui définit le mode d'organisation et de fonctionnement d'une structure. Il permet de circonscrire les rôles, les missions et le fonctionnement de chaque unité administrative et, surtout, de l'adapter au contexte politique, administratif et social en pleine mutation. Le texte d'organisation aide à assurer une unité et une cohérence d'ensemble dans le fonctionnement optimal du ministère ; c'est, donc, un outil précieux de pilotage d'une organisation à adopter.

L'absence de texte d'organisation ne favorise pas une bonne coordination des services. Le pilotage à vue, qui en résulte, crée des conflits de compétences entre directions et entre services, d'une part, et contraste avec l'introduction, au sein de l'administration publique, de

la culture de la performance, de la reddition des comptes et de la gestion axée sur les résultats, d'autre part.

3.2.3 Des missions trop éclatées pour être efficacement assumées

Les dispositions du décret d'attribution montrent, d'une part, que certaines missions relatives à la prise en charge des besoins des cibles précitées sont des prérogatives ou responsabilités exclusives du département en charge de la femme et que d'autres sont partagées ou gérées avec d'autres institutions. Le tableau qui suit essaye d'étayer ces situations.

Tableau 1 : missions répertoriées au sein du MFFE

| Fiche d'analyse des attributions du MFFE/Réf : décret °2014-874 du 22 juillet 2014 relatif aux attributions du ministre de la Femme, de la Famille et de l'Enfance | |
|---|---|
| <i>Mission générale : mise en œuvre de la politique, définie par le Chef de l'Etat, en matière familiale, de promotion des femmes, de protection des enfants et de création des entreprises par les femmes.</i> | |
| Attributions dédiées ou propres | Attributions partagées |
| - élaboration des politiques de développement social ; | - contribution à l'amélioration des conditions de vie de la famille ; |
| - bonne intégration des jeunes enfants dans la vie familiale et sociale ; | - définition et mise en œuvre des politiques d'élimination de la pauvreté ; |
| - protection des enfants contre la maltraitance et toutes les formes d'exploitation dont celles liées à la mendicité (fonction veille) ; | - renforcement des capacités des femmes chefs d'entreprise en matière de financement et de gestion de leurs activités économiques ; |
| - respect des droits fondamentaux des enfants (fonction veille) ; | |
| - mise en œuvre d'actions permettant de donner un cadre de vie décent aux enfants abandonnés, aux enfants des rues et ceux en voie de marginalisation ; | - développement de la micro finance et de l'économie solidaire en rapport avec le ministère chargé des finances ; |
| - Identification et mise en œuvre de mesures de préservation des valeurs familiales ; | |
| - exécution et gestion des lignes de crédits destinées aux femmes entrepreneurs ; | |
| - mise en place et gestion d'un fonds de refinancement du système financier décentralisé et de l'entreprenariat féminin ; | |

Les missions propres au ministère tournent autour de la dimension enfant (citée 4 fois), famille (2 fois) et la femme (2 fois).

Par contre les missions partagées avec d'autres acteurs prennent en compte l'appui aux cibles, la famille et les femmes (citées deux fois).

C'est dire les difficultés futures qui peuvent découler de la mise en œuvre des programmes et projets destinés aux cibles du ministère en l'absence d'une bonne coordination. Cette remarque est d'autant plus avérée qu'il existe des structures logées dans d'autres institutions qui interviennent sur les cibles du ministère. Cette réalité ne se perçoit ni dans les missions du ministère ni dans les attributions dévolues au ministre.

Au-delà de ce constat, l'exercice de la mission d'élaboration des politiques de développement social conférée au ministère peut être confronté à des difficultés, en raison de l'étendue du périmètre du concept Développement social par rapport au champ restreint de compétences du ministre. En effet, évoquer le développement social revient à considérer l'unification ou l'intégration de toutes les composantes éparpillées dans d'autres institutions (ministères, présidence...) Si l'opportunité de créer des structures pour le département relève du pouvoir discrétionnaire de l'autorité politique, par contre il revient au technicien de trouver la meilleure adéquation entre les orientations de la politique sociale du Gouvernement et les approches retenues pour sa mise en œuvre.

3.2.4 Une démultiplication des structures exerçant des missions très proches ou intervenant sur les mêmes cibles

L'organisation du MFFE laisse apparaître une cohabitation de structures qui exercent des missions les faisant intervenir sur les mêmes bénéficiaires comme le fait ressortir le tableau ci-après :

Tableau 2 : structures et cibles couvertes

| Cibles | Structures |
|---------------|--|
| Toutes cibles | <i>Service des Actions sociales</i> <i>Direction des Droits de Protection de l'Enfance et des Groupes vulnérables</i> <i>Direction du Développement social et communautaire</i> <i>Cellule de Suivi opérationnel</i> <i>Cellule d'Etudes et de Planification</i> <i>Direction des Etudes et de l'Evaluation des Projets</i> |
| Famille | Direction de la Famille |
| Enfants | Office national des Pupilles de la Nation Centre d'Accueil, d'Information et d'Orientation pour les enfants en situation difficile (Ginddi) Agence nationale de la petite Enfance et de la Case des Tout-petits |

| | |
|-------|---|
| Femme | Direction des Organisations féminines et de l'Entrepreneuriat |
| | Direction de l'Equité et de l'Egalité de Genre |
| | Direction de la Micro finance |
| | Centre national d'Assistance et de Formation pour les Femmes |
| | Fonds national de Crédit pour les Femmes |
| | Fonds d'Impulsion de la Micro Finance |
| | Fonds national de Promotion de l'Entrepreneuriat féminin |

NB : en caractère normal : structures centrées sur une cible spécifique

en italique : structures transversales dans leur action

Au regard des informations répertoriées dans le tableau, il s'avère que le ministère compte six (6) services intervenant sur l'ensemble des cibles, soit à travers des actions communes aux cibles différentes soit en raison de fonctions transversales. De façon spécifique, une (1) structure intervient sur la famille tandis que trois (3) s'occupent des enfants et sept (7) sont dédiées aux femmes.

L'analyse centrée sur les missions ou fonctions confirme la répartition des structures autour des mêmes domaines d'action, comme traduit par le tableau ci-après :

Tableau 3 : Structures et Missions

| Missions ou fonctions | Structures |
|---|---|
| Planification | <i>CSO, DEEP, CEP</i> |
| Financement | <i>CSO/PLC</i> Fonds national de Crédit pour les Femmes Fonds d'Impulsion de la Micro finance Fonds national de Promotion de l'Entrepreneuriat féminin |
| Protection des Droits et Réduction des Vulnérabilités | <i>Service des Actions sociales</i> <i>Direction des Droits de Protection de l'Enfance et des Groupes vulnérables</i> <i>Office national des Pupilles de la Nation ;</i> Centre d'Accueil, d'Information et d'Orientation pour les enfants en situation difficile (Ginddi) Direction de l'Equité et de l'Egalité de Genre |
| Promotion (LCP, | <i>CSO, DEEP, CEP</i> |

| | |
|-----------------|--|
| encadrement...) | <p>Agence nationale de la Petite enfance et de la Case des Tout- des Organisations féminines et de l'Entrepreneuriat féminin</p> <p><i>Direction du Développement social et communautaire</i></p> <p>Direction de la Micro finance</p> <p>Centre national d'Assistance et de Formation pour les Femmes</p> |
|-----------------|--|

A la lumière de ce qui précède, on remarque une concentration des structures sur les fonctions planification (3), financement (4), protection des droits et réduction des vulnérabilités (5), prise en charge (2) et promotion des cibles (7).

Tous ces éléments d'illustration montrent le risque de chevauchement des interventions et l'existence de facteurs d'inefficience liés à une démultiplication des structures et à un éclatement voire à l'existence de zones grises dans les missions ou fonctions confiées aux différentes entités. Ces considérations sont à mettre en relation avec les domaines d'intervention spécifiques du service social qui seront spécifiés plus loin.

Ces limites institutionnelles et organisationnelles sont à l'origine de conflits de compétence entre les Administrations qui s'estiment chacune légitimes dans les interventions qu'elles mènent et qu'elles pensent devoir être de leur seul ressort. D'une autre façon, ces limites conduisent certaines structures à développer des attitudes de rivalité et de repli sur soi-même. Tous ces facteurs débouchent sur des difficultés de communication et nuisent à la bonne conduite de l'action de développement.

Sous ce rapport, il y a certainement des réaménagements à apporter sur l'approche en direction des cibles à travers des missions mieux redéfinies et des structures rationalisées.

En définitive trois constats forts se dégagent de l'analyse par les missions, les fonctions et les cibles.

3.2.4.1 Trois services en charge de la fonction planification

La planification occupe une place de choix dans la mise en œuvre des missions du Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance (MFFE). L'existence d'une lettre de politique sectorielle et d'un cadre de dépenses sectorielles à moyen terme en est une illustration.

Toutefois, trois structures en charge de la planification sont notées au sein du MFFE. Il s'agit de la Cellule d'Etudes et de Planification (CEP), la Cellule de Suivi opérationnel des projets et programmes de lutte contre la pauvreté (CSO/PLCP), et la Direction des Etudes et de l'Evaluation des Projets (DEEP).

Dans la pratique, on s'aperçoit que ces services, malgré leur appellation ou dénomination différente, partagent et exercent les mêmes fonctions relatives aux domaines suivants:

- la réalisation d'études prospectives ;
- l'appui-conseil des autres directions et services investis de missions opérationnelles et stratégiques ;
- le suivi-évaluation des projets et programmes placés sous le contrôle et la supervision du département ;
- l'élaboration des documents de reddition des comptes (rapport d'activités, rapport de performance ;
- la capitalisation des bonnes pratiques au sein du ministère.

La démultiplication de services en charge de la planification favorise le cloisonnement et pose des difficultés dans la mise en cohérence de la stratégie de planification du secteur, du suivi et de l'évaluation des activités du ministère.

D'autre part, les conflits de compétences, qui en résultent, créent des goulots d'étranglement et limitent l'efficacité des interventions des autres services du ministère. En effet, ces derniers, dans la prise en charge de leurs missions, ont besoin d'être appuyés et orientés pour disposer d'outils efficaces de planification, de suivi et d'évaluation.

La mission s'interroge, également, sur la pertinence de disposer, au sein du département en charge de la femme, de deux cellules et d'une direction en charge de la planification.

En effet, relativement au caractère transversal de la planification, aux effectifs limités des différents services en charge de la planification (CEP : 01 agent, DEEP : 06 agents CSO : 12 agents) au niveau du MFFE et au contexte national en faveur de la mise en place dans chaque département ministériel d'une structure forte d'impulsion et de la coordination de la fonction planification, le maintien de ces structures augmente plus les charges de fonctionnement du ministère, qu'il n'optimise ses performances.

3.2.4.2 Plusieurs services en charge de l'enfance

La prise en charge de l'enfance, du point de vue de sa protection contre certains fléaux et de son intégration dans la vie familiale et sociale, fait partie des composantes du cœur de métier du Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance.

Sur le plan organisationnel, la composante enfance est prise en charge par deux directions (Direction de la Petite Enfance, Direction des Droits de la Protection de l'Enfance et des Groupes vulnérables) et une Agence d'Exécution (Agence nationale de la Petite Enfance et de la Case des tout Petits).

A la différence de l'Agence nationale de la Petite Enfance et de la Case des Touts Petits (ANPECTP) et de la Direction de la Petite Enfance (DPE), la Direction des Droits de la Protection de l'Enfance et des Groupes vulnérables (DDPEGV) se positionne davantage sur la dimension protection juridique de la petite enfance. Ces prérogatives lui confèrent les caractéristiques d'un organe de veille, de contrôle et d'alerte.

L'intérêt que la communauté internationale accorde à la promotion des droits de l'enfant et des groupes vulnérables et l'engagement résolu du gouvernement en faveur des groupes vulnérables justifient amplement la création et le maintien de la DDPEGV dans le dispositif organisationnel du MFFE.

Toutefois, l'existence au sein du ministère de la DPE et de l'ANPECTP présente des limites. Ces deux structures agissent sur la même cible, en l'occurrence la petite enfance. Les services offerts à cette cible sont essentiellement éducatifs.

Considérant que les grandes orientations de la politique nationale éducative sont définies par le ministère en charge de l'éducation, tout service investi d'une attribution relative à la préscolarisation de la petite enfance opérationnalise les directives de ce département.

Sous ce rapport, la présence de la DPE à côté de l'ANPECTP, dans le dispositif organisationnel du MFFE, est un doublon.

La cohabitation de ces deux structures, au-delà du chevauchement et des conflits de compétence qu'elle occasionne, ne favorise pas le développement intégré de la petite enfance. Elle occasionne, en outre, une déperdition des ressources et accentue le problème de suivi de la politique de la petite enfance.

Cette lacune organisationnelle nécessite la définition de mesure correctrice, en perspective du mouvement en faveur d'un renouveau du service public axé, entre autres, sur l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique et de la rationalisation des structures administratives.

3.2.4.3 De nombreux services en charge de la promotion de la femme

Le gouvernement du Sénégal attache du prix à l'autonomisation des femmes. Le MFFE est leader de cette politique. Les fonds (Fonds national de Crédit pour la Femme, Fonds national de l'Entreprenariat féminin.), mis en place à cet effet, les structures de formation et d'encadrement (CENAF, CEDAF, DOFEF), mis en place en leur faveur, indiquent, de manière relativement claire, les options du gouvernement pour prendre en charge les besoins de la femme.

Dans l'hypothèse que ces structures ont été mises en place, en référence aux principes de la subsidiarité et de l'efficacité, aujourd'hui force est de constater que le ministère en charge de la femme peut réaliser une économie d'échelle substantielle, s'il disposait d'un fonds unique et d'un service fort pour, respectivement, prendre en charge les besoins en financement des femmes, leur formation et encadrement. Dans cette deuxième option, le rattachement de la DOFEF au CENAF aurait été envisagé et constituerait un gain en ressources, si et seulement si le CENAF était opérationnel et avait des répondants sur l'ensemble du territoire.

Toutes les structures précitées répondent à un besoin de développement de la femme et d'amélioration de sa souveraineté économique, et disposent de ressources spécifiques (finances, ressources humaines, logistique, etc.).

Pour gagner en efficacité, la mission envisage le regroupement de deux structures de financement en un fonds unique avec deux guichets et recommande l'absorption de la DOFEF par la DDSC et la DMF. Ainsi la Direction des Organisations féminines sera rattachée à la Direction du Développement social et communautaire, et la Direction de l'Entreprenariat féminin à la Direction de la Micro finance.

3.2.5 Des services sans moyens adéquats

Le MFFE est représenté au niveau des chefs lieu de région par un Service Régional du Développement communautaire (SRDC) et dans chaque département par un Service Départemental du développement communautaire (SDDC).

Parallèlement à ses antennes déconcentrées, on note, dans certains départements, l'existence de Centre Départemental d'Assistance et de Formation pour les Femmes (CEDAF). L'Agence nationale de la Petite Enfance et de la Case des Tout Petits dispose, également, d'antennes régionales communément appelées Coordination Régionale de la petite Enfance et de la Case des Tout Petits.

Des enquêtes menées auprès des services du ministère, il apparaît un manque de moyens notoire préjudiciable à la réalisation de ses missions. La plupart des structures n'ont pas la logistique nécessaire pour mener à bien les objectifs assignés.

Pourtant, la fonctionnalité des services est fortement liée à l'existence d'équipements basiques comme le matériel de bureau ou les véhicules qui font cruellement défaut à certaines administrations classiques pendant que les agences et organismes assimilées en sont abondamment pourvus.

Il en est de même pour les ressources humaines qui brillent par leur insuffisance pour quelques structures visitées notamment au niveau local où les services régionaux ou départementaux sont, en général, composés d'un personnel réduit à une ou deux personnes.

Ce constat général qui se dégage au niveau central, est également ressenti au niveau des autres échelons administratifs caractérisés par l'existence de services déconcentrés aux capacités d'intervention faibles

Le tableau suivant présente les problèmes qui entravent le fonctionnement des ces entités.

| DENOMINATION | PROBLEMES |
|---|---|
| Services régionaux du Développement communautaire | <ul style="list-style-type: none"> - déficit en ressources humaines ; - parc automobile limité à un seul véhicule et souvent de mauvais état; - budget faible ; - démotivation du personnel ; - déficit d'informations sur les activités décentralisées des directions centrales et des projets et programmes en encrage au MFFE. |
| Coordinations régionales de la petite Enfance et de la Case des tout Petits | <ul style="list-style-type: none"> - centralisation de la gestion du budget ; - déficit en ressources humaines ; - absence de moyens logistiques (véhicule pour la coordination et cyclomoteur pour les points focaux). |
| Services départementaux du Développement communautaire | <ul style="list-style-type: none"> - déficit en ressources humaines ; - parc automobile limité à un seul véhicule et souvent de mauvais état ; - budget faible ; - démotivation du personnel ; - déficit d'informations sur les activités décentralisées des directions centrales et des projets et programmes en encrage au MFFE. |
| Centres départementaux d'Assistance et de Formation pour les Femmes | <ul style="list-style-type: none"> - déficit en ressource humaines ; - budget faible par rapport aux missions et au besoin du maintien de l'infrastructure ; - soutien timide des collectivités locales. |

3.2.6 Un management peu adapté au contexte

Entendu au sens de la gestion du ministère, le management reste confronté à des difficultés au niveau de l'organisation, de la coordination, de la communication et de l'animation des hommes.

L'organisation constitue incontestablement un des problèmes relevés au niveau du ministère. Cet élément s'apprécie à travers un pilotage des services qui laisse subsister des anomalies institutionnelles dans le fonctionnement du ministère.

En effet, les derniers décrets de répartition des services de l'Etat ont consacré la disparition de certaines structures telles que la CSO/PLCP. Pour autant, cela n'est pas traduit dans le quotidien du ministère où cette structure cohabite avec les autres, est convoquée aux réunions et est destinataire de dossiers.

Cette situation est de nature à créer le doute sur le fondement de cette structure quand on sait le rôle qu'elle joue au sein du ministère et de l'environnement externe.

En effet, la CSO/PLCP est un organe de planification, de suivi-évaluation et de coordination entre autres fonctions. Elle coordonne les projets de lutte contre la pauvreté. Elle pilote le PIDES et le PRODES financés par des partenaires au développement. Elle développe, également, des relations fonctionnelles avec la DCEF et la Direction du Budget dans le cadre de la gestion des projets de coopération. Une situation qu'il urge de régulariser.

Les défaillances dans le management des services revêtent également d'autres formes, comme cela a été vécu au cours de la mission au niveau des structures centrales. Ainsi, en l'absence de certains chefs de service, aucune information n'a été obtenue alors que les structures continuaient à fonctionner, du moins en apparence. Cette situation pose deux problèmes : le respect de l'autorité hiérarchique et la continuité du service public.

Les faiblesses du management ne portent pas spécifiquement sur ces constats, mais peuvent, également, s'apprécier au niveau de la communication entre l'administration centrale et les structures déconcentrées.

En effet, les services déconcentrés se plaignent surtout de l'insuffisante implication dont ils font l'objet de la part des services centraux qui déploient certaines interventions à la base sans les aviser. Ce défaut de coordination ne milite pas en faveur du développement en ce sens qu'il pose un problème de cohérence dans les actions entre ces deux échelles de planification et met à mal la complémentarité et la subsidiarité si utiles à l'action de développement.

Ces constats ne sont pas uniquement réservés aux rapports entre les différents échelons administratifs puisque les problèmes de coordination déteignent aussi dans les relations que nouent les services au niveau central. En effet, les relations fonctionnelles sont peu développées entre services devant travailler ensemble soit dans des domaines bien précis soit en direction de cibles bien déterminées sur lesquelles ils interviennent en même temps.

Enfin, des limites dans le management se retrouvent également dans l'utilisation des Conseillers techniques. Au-delà du fait qu'ils sont d'un nombre réduit, ils ne sont guère responsabilisés dans le suivi et la coordination des interventions des directions.

3.3 Les forces

3.3.1 Une masse critique d'agents bien formés et mobilisables

Le MFFE dispose d'une masse critique de ressources humaines lui permettant d'asseoir une bonne politique en direction de ses cibles. En effet, les experts du social ne manquent pas dans le département qui peut compter sur l'expertise avérée de cadres provenant entre autres des écoles de service social dont la bonne réputation est avérée en matière de formation, de recherche et de techniques d'intervention sociale.

La plupart d'entre eux capitalisent une expérience inestimable dans le secteur et montrent une connaissance profonde du développement social. La mission a pu déceler chez eux une maîtrise technique et professionnelle dans le domaine social qui constitue une source d'avantage distinctif dans les fonctions de la chaîne des valeurs du développement social.

3.3.2 Un bon maillage du territoire national

Le MFFE dispose de services régionaux et départementaux destinés à couvrir l'essentiel du pays et à apporter le bras séculier de l'Etat aux cibles dans le besoin. La Direction du Développement social et communautaire qui chapeaute l'ensemble de ces services, est représentée aux niveaux déconcentrés. Elle joue le rôle de coordinateur entre l'échelon central et local et doit, en principe, permettre à ses services de relayer les autres structures du MFFE dans leur action en direction des acteurs à la base.

A côté des services régionaux ou départementaux, il y a lieu de noter les CEDAF qui constituent des lieux de socialisation (échanges, rencontres, formation...), par excellence, des femmes au niveau le plus bas.

La présence à ce niveau local permet au ministère d'être plus attractif vis-à-vis des Partenaires internes et externes. Elle permet au ministère d'exercer le principe de subsidiarité, facteur important contribuant à l'atteinte de performances imposées par les missions qui sont les siennes.

3.3.3 Une forte capacité d'autonomisation de ses cibles

L'autonomisation des cibles constitue un des fondements du management, de la gestion du développement social.

Sous ce rapport, une place importante est accordée à la gestion de la demande résiduelle potentiellement transformable en force active tournée vers la production.

Dans cette perspective, les ressources humaines du ministère, dotées de techniques d'intervention communautaire ou individuelle et capables de gérer les situations de crise dans l'espace social (environnement large ou proche) mais aussi de dénouer les difficultés au plan psychosocial, sont bien armées pour affronter les difficultés que vivent les populations.

De plus, la revue des compétences révèle l'existence, au sein du ministère, de capacités réelles à accompagner les cibles et à les autonomiser en vue d'en faire des contributeurs au développement du pays et des agents porteurs de valeur ajoutée dans leurs domaines d'intervention.

3.3.4 Des services offerts bien appréciés des populations

Le ministère compte une diversité de cibles (femmes, enfants et couches défavorisées de façon générale) qui émettent de manière implicite ou explicite des messages d'alerte pour manifester les besoins d'appui ou d'encadrement auxquels elles font face de manière ponctuelle ou permanente.

Dans ce cadre, plusieurs types de réponse sont apportés. Ces réponses sont de l'aide à la capacitation décisive en vue d'autonomiser les groupes ou des modalités propres à chaque demande de soutien psychosocial ou pour d

Sous ce rapport, l'une des forces du département consiste dans ses énormes et de réponse multiforme (accueil, soutien de diverse nature, orientation) l'ampleur des demandes locales, grâce à ses relais qui sont les services départementaux mais aussi à ses APDC qui lui permettent d'être proche et de pouvoir agir en temps réel.

3.4 Les menaces

3.4.1 Existence d'une DGPSN non rattachée au MFFE

L'existence d'une Délégation générale à la Protection sociale et à la Solidarité nationale (DGPSN), dépendant de la Présidence de la République, qui impulse et met en œuvre les politiques publiques en matière de protection sociale et de solidarité nationale et coordonne la stratégie nationale en matière de protection sociale constitue une limite notable à l'action du MFFE.

Elle l'est d'autant plus que les chevauchements sont réels entre les deux structures lorsque l'on sait que l'objectif poursuivi par la DGPSN est aussi de coordonner toutes les politiques publiques de protection sociale contribuant à la réduction de la pauvreté et des inégalités. Cette situation place cette structure au-dessus du ministère. Le département doit non seulement rendre compte à la Délégation mais aussi se garder d'intervenir sur un champ d'action qui concerne ses cibles ; cette disposition, à terme, peut constituer un frein à son action sur un champ d'intervention qui, il y a peu encore, relevait de ses compétences.

3.4.2 Une fonction sociale dévolue à la Santé

Les prérogatives du Ministre de la Santé et de l'Action sociale, en ce qu'elles touchent la préparation et la mise en œuvre de la politique définie par le Chef de l'Etat dans le domaine de l'action sociale et lui donnent mandat d'apporter une assistance aux malades chroniques et aux groupes vulnérables, s'inscrivent dans une relation de complémentarité à celles du MFFE.

L'intervention du MSAS sur le champ social doit être soutenue par le MFFE au bénéfice du développement global du pays dans la mesure où ce département a toujours mis en avant une conception périphérique du service social. Ainsi, l'on ne pourra craindre aucune marginalisation des structures du social au sein de ce ministère ni une fracture dans le lien attendu entre les différents pans du social que se partagent ces deux ministères. C'est dans ce sens que doit être établie, pour éviter toute rupture dans le fonctionnement de la chaîne des valeurs, une coopération étroite entre les deux départements.

3.4.3 Une fonction appui à la protection de l'enfance rattachée de la Présidence

Certains domaines de la politique de l'enfance dépendent de la Présidence. En effet, la CAPE est en charge de l'Appui à la Protection de l'Enfance. Cette situation n'est pas sans influence sur les prérogatives du MFFE. On peut d'ailleurs s'interroger sur l'utilité de cette cellule quand on sait que la politique de l'enfance relève du ministère qui représente notre pays dans toutes les instances internationales.

Cette situation peut provoquer des perturbations sur la cohérence institutionnelle du Secteur d'autant plus qu'elle risque de faire intervenir cette cellule sur des éléments d'orientation déjà notifiés par le chef de l'Etat dans le décret d'attribution du ministre.

3.4.4 Une fonction technique peu consultée

Les conseils et les productions techniques des spécialistes du domaine social sont d'une importance capitale et peuvent aider le ministère à asseoir davantage sa fonction technique.

Les avis techniques doivent aider à la prise de décision. Quand le technicien est impliqué, non seulement il produit le meilleur de lui-même, mais aussi il en tire une satisfaction personnelle qui le motive davantage et le rapproche de son supérieur hiérarchique.

Le ministère gagnerait plus en efficacité, transparence et performance en exécutant les programmes de travail définis de manière participative et validés par l'autorité politique surtout en matière de financements destinés à des femmes selon des critères techniques bien spécifiés.

Ces principes de management incitent à la productivité et à l'instauration d'un climat apaisé qui favorisent des relations communicationnelles propices au sein du ministère.

Il faut également souligner que la présence dans le cabinet de spécialistes dont le cœur de métier est le développement social contribuera fortement à rehausser la dimension de la fonction technique dans le département.

3.5 Les opportunités

3.5.1 Une forte volonté politique d'éradiquer la pauvreté

Après plusieurs années d'application, la politique de lutte contre la pauvreté amorcée par les autorités a connu un tournant majeur. Avec l'alternance politique du 25 mars 2012, les décideurs ont résolument inscrit leur action dans le cadre d'un nouveau paradigme que constitue l'émergence.

Cette nouvelle orientation s'est traduite par l'adoption d'un Plan Sénégal Emergent (PSE) qui a définitivement pris le pas sur les concepts de pauvreté longtemps ressassés dans les stratégies antérieures. Un tel virage constitue sans conteste une opportunité en faveur du ministère pour impulser une nouvelle dynamique favorable à l'épanouissement et à l'autonomisation de ses cibles.

3.5.2 Une disponibilité des PTF et autres acteurs à accompagner le secteur

Le secteur social de façon générale et les cibles du ministère en particulier constituent des éléments suscitant l'intérêt des partenaires au développement, qu'ils soient bilatéraux ou multilatéraux, nationaux ou internationaux.

Au-delà des partenaires techniques et financiers dont les plus représentatifs sont constitués du FNUAP, de l'UNICEF et de l'ONU-Femmes qui développent des partenariats avec l'Etat notamment dans le cadre de programmes de travail conjoints, divers ONG s'activent dans les domaines couverts par le ministère.

Ces acteurs dans leur ensemble peuvent être considérés comme des appuis de poids pour la politique définie par l'Etat dans les secteurs que gère le ministère.

3.5.3 Existence de cibles bien organisées

La mobilisation des femmes pour le développement économique et social du pays ne s'est jamais démentie depuis les indépendances. Partout dans le pays et dans tous les secteurs de la vie nationale, ces agents de développement s'activent à travers des systèmes de solidarité hérités de nos traditions (natt, tontines...) ou dans des constructions organisationnelles modernes (GPF, GIE, Coopératives, MEC...) leur permettant de s'assurer un mieux être.

Il en est de même pour la cible enfance qui, pour des raisons évidentes, peut être prise en charge par des acteurs intéressés par son épanouissement total. C'est ainsi que l'enfance défavorisée et/ou déviante est gérée à travers des structures comme les ONG, les villages d'enfants SOS et autres lieux d'accueil et de socialisation.

Les couches défavorisées ne sont pas en reste puisqu'elles se regroupent soit à travers des associations (Handicapés, lépreux...) et font l'objet de l'intérêt d'intervenants sensibles à l'amélioration de leurs conditions de vie.

Tous ces éléments qui témoignent de l'organisation des cibles par elles mêmes ou à travers des regroupements par des acteurs intéressés à les accompagner prédisposent les différentes cibles du ministère à capter des ressources permettant aux politiques mises en place de se dérouler de façon efficiente et de profiter à leurs destinataires.

4. Propositions de réformes

4.1 Apporter des améliorations au pilotage des services

En vue d'améliorer le management des services, il convient d'abord de renforcer l'autorité hiérarchique par l'édiction de prescriptions destinées à restaurer le respect des valeurs professionnelles et de susciter l'engagement pour un fonctionnement optimal des services. La participation des chefs de services aux réunions de coordination et l'information de l'autorité sur l'état d'avancement des dossiers qui leur sont confiés, en sont des préalables.

En effet, la réunion de coordination est un lieu d'échanges important permettant aux responsables de pouvoir informer le ministre et leurs collègues des actions entreprises mais aussi de recueillir leurs avis éclairés par rapport aux dossiers touchant leurs domaines d'intervention.

De plus, elle donne l'occasion au ministre d'avoir une idée plus précise des éléments parfois en sa possession. La réunion de coordination lui offre l'avantage d'apprécier en temps réel, l'importance ou l'impact de certaines informations ou dossiers sur les autres membres de l'équipe au sein du département et d'arbitrer sur le moment en confrontant les idées et opinions des parties prenantes sur les questions débattues.

La coordination des services appelle aussi des actions de mise en conformité du ministère aux normes administratives en prenant les mesures appropriées pour régler définitivement le problème des services qui n'existent pas de jure et qui de facto continuent de fonctionner et d'être des destinataires de dossiers.

De telles anomalies institutionnelles doivent faire l'objet de mesures correctives de la part de l'autorité administrative pour permettre au ministère de se mettre en règle vis-à-vis des normes de création et d'organisation de structures administratives en statuant définitivement sur le cas de ces structures non répertoriées dans le décret de répartition des services de l'Etat, parfois depuis plus d'une année.

Au-delà de ces éléments, il s'agira également de veiller à l'établissement de relations fonctionnelles entre les services afin que les dossiers requérant une expertise complémentaire puissent être traités efficacement à travers les canaux les meilleurs.

Dans cette optique, la formalisation des procédures à travers des actes administratifs appropriés (arrêtés, circulaires, lettres, demandes de circonstance, avis...) serait d'un soutien précieux au ministre.

4.2 Réorganiser les missions des structures

Le constat de base à l'origine des propositions de restructuration des services du MFFE est partagé par l'ensemble des acteurs du ministère. Aujourd'hui, il s'agit de voir dans quelle mesure et de quelle manière procéder à la réorganisation de ce ministère stratégique.

Pour pertinentes qu'elles soient, les approches de développement social retenues jusque-là dans le cadre du fonctionnement normal du ministère, sont toujours centrées sur les cibles. L'approche a privilégié les enfants, les femmes, la famille ou les handicapés, entre autres bénéficiaires d'intervention, dans une sorte de focalisation qui devait faire l'objet d'évaluation corrective.

En effet, il y a lieu de s'interroger sur la démarche surtout si l'on sait que de telles approches reposent sur un paradigme d'une intervention sociale aux logiques d'action non intégrée. A

l'évidence, celles-ci ne tiennent compte ni des économies d'échelle induites par la rationalisation des services ni de l'efficacité économique induite par la mutualisation des stratégies et des moyens mobilisés.

Le développement social est une discipline ancienne dont les processus et les pratiques ont été documentés par de nombreux pays et organisations. Les problèmes à résoudre au Sénégal ne sont pas fondamentalement éloignés de ceux notés sous d'autres cieux qui tournent globalement autour de la promotion et de la prise en charge des besoins des cibles déshéritées. Autrement dit, à la lumière de ce qui se fait ailleurs, il s'avère que notre pays ne doit pas s'éloigner de la doctrine forgée à travers des modèles théoriques et pratiques éprouvées, dont les résultats se sont révélés probants notamment en Angleterre, ou récemment au Brésil, pour ne s'arrêter qu'à ces exemples.

Toute réforme en profondeur de l'intervention sociale au Sénégal devra donc trouver les meilleurs voies et moyens permettant de prendre en considération de façon optimale les problématiques de déviance et de délinquance, les approches droits et/ou promotionnelles ainsi que la gestion de la demande résiduelle. Notre pays confronté à des difficultés moins complexes que celles auxquelles la France fait face, peut s'inspirer fortement de l'exemple de celle-ci qui a déjà opérationnalisé et éprouvé de tels concepts.

Sous ce rapport, la Mission sera amenée à proposer, de manière pragmatique et en marge du déroulement futur de l'agenda des réformes de l'Administration, un scénario qui se cale aux choix politiques traditionnellement adoptés, aujourd'hui encore en vigueur pour le département. Ainsi, la réorganisation, peu susceptible d'apporter des changements en profondeur, sera axée sur une entrée privilégiant les cibles comme cela est d'usage jusque-là.

En l'occurrence, ces propositions ne sont pas les seules possibles, ni les plus optimales, d'ailleurs. Des réformes plus hardies existent. Elles sont illustrées par des stratégies d'organisation centrées sur les leviers du service social tel que le permet l'entrée par les missions qui apporte plus de cohérence dans les interventions mais appelle, à moyen terme, l'intégration des structures du social, dans un grand ministère du développement social. Une option non encore retenue par les autorités.

4.3 Développer un programme d'équipement des structures du ministère

La tâche qu'entreprennent au quotidien les techniciens du développement social mérite un appui conséquent de la part des décideurs qui risquent, au cas où la situation actuelle perdurerait, d'aliéner les résultats probants dont le ministère aurait pu se prévaloir.

Sous ce rapport, il est attendu de l'Etat un programme d'équipement des structures du ministère en vue d'apporter la mobilité nécessaire aux équipes d'intervention et le matériel de bureau approprié pour l'essentiel des structures qui sont déshéritées.

Il faut dire que certains postes de travail et directions, surtout dans les régions et départements, sont dans un état de dénuement presque total, quand bien même des ordinateurs ont, récemment, été distribués à des chefs de service. Il reste que, au cours de la mission dans les régions, tous les services visités travaillent parfois difficilement dans des locaux peu adéquats à tout point de vue, pour produire des résultats probants.

Le dénuement n'est pas que matériel ; il y a, également, un déficit criard en ressources humaines dans les compétences sociales qu'il faudra combler le plus rapidement pour ne pas compromettre les performances attendues.

Il ne serait pas superfétatoire de rappeler qu'il y a des CEDAF qui ne sont jusqu'à présent opérationnels parce que leur construction qui a démarré depuis 2006 n'est pas encore arrivée à terme pendant que le chef de centre est en poste, exécutant difficilement ses activités dans des conditions peu sécurisées.

Toujours dans cette optique, il est nécessaire de doter les structures d'une masse critique d'intervenants sociaux afin que la prise en charge des politiques sociales puisse se faire de façon optimale dans leur formulation et dans leur mise en œuvre.

Au final, les véritables destinataires des actions menées pourront, ainsi, retrouver dans les efforts déployés, les solutions les plus appropriées à leurs problèmes.

4.4 Développer un plaidoyer pour l'unification de la fonction développement social dans un ministère

Il s'agira donc pour le ministre de partir des points d'inefficience à l'origine de l'étude organisationnelle et des éléments qui y sont retracés pour plaider, auprès du Chef de l'Etat, le regroupement de la fonction développement social dans un ministère du même nom, en accord avec ce qui, sous d'autres cieux, est si commun.

Pour ce faire, il doit saisir l'autorité en vue de la sensibiliser sur les avantages socio-économiques liés à ce choix qui est en accord avec la vision que peuvent avoir les intervenants sociaux, de la cohérence à rechercher dans ce champ d'intervention complexe qui n'a pas besoin d'outils ou de structures fractionnés entre plusieurs pôles de décision.

La rationalisation de l'organisation globale des structures dédiées au social induit, de ce point de vue, une efficacité notoire aussi bien dans la prise de décision que dans la lisibilité des actions. Cette action serait d'un grand bénéfice pour la politique sociale volontariste menée par les autorités en ce sens que la solidarité des fonctions répertoriées dans les missions du ministère¹ constitue un facteur de performance.

En effet, une telle mesure contribue au renforcement de la coordination et à l'unicité de commandement, source de lisibilité dans l'identification des responsabilités, à la cohérence et à la complémentarité des interventions, à l'économie de ressources mais aussi aboutit à des effets durablement ressentis par les bénéficiaires des offres de service du ministère.

De plus, une telle initiative, majeure s'il en est, pourra contribuer à stabiliser la gestion de la fonction sociale et permettra aux intervenants sociaux de travailler avec plus d'efficacité et d'efficience.

Elle créera également les conditions de possibilité d'une gestion optimale de ce département à caractère éminemment technique, qui pourra contribuer positivement au développement économique, social et politique du pays.

¹ Sous ce rapport, l'autorité pourrait exploiter l'*Etude sur les missions de l'Etat*, de 2008, du BOM, qui explique, entre autres considérations, dans quelle mesure certaines fonctions solidaires ne devraient pas être séparées afin de préserver la performance optimale des politiques publiques.

Plusieurs configurations de Gouvernement y sont d'ailleurs répertoriées afin de donner le confort technique à certaines décisions futures du Chef de l'Etat, maître du jeu et juge de l'opportunité des choix à opérer

Evidemment, la mise en branle de ces mesures fortes appelle éga la part des gouvernants qui devraient privilégier les compétences des dossiers du social. Cela veut aussi dire que le ministre char prendrait la place qui serait la sienne, comme c'est le cas a coordonne l'action de développement déployée à travers plusieurs sont censées impacter le social.

Un autre aspect à prendre en compte, c'est d'éviter de faire du n nos compatriotes du sexe féminin ainsi qu'il est d'usage depuis pl puisqu'il est question d'opérer les ruptures salutaires et d'installe que dans la pratique, l'équité et l'égalité de genre dans les compétences.

4.5 Rationaliser les structures

La dispersion des fonctions du ministère entre plusieurs structures est source d'inefficacité et de dilution de responsabilité, comme il a été révélé par de nombreux acteurs. Il convient donc de procéder rapidement au regroupement de certains services afin d'avoir une plus grande cohérence dans l'action.

Ce regroupement devrait se baser sur la recherche de complémentarité entre les structures et de solidarité entre les fonctions; cette décision permettrait au ministère de couvrir en totalité son champ d'intervention et d'apporter plus de valeur ajoutée à ses prestations.

Ainsi, si nous nous reportons aux missions et fonctions et aux cibles, l'organisation la plus optimale visera, dans la mesure du possible, à lier chaque cible ou fonction spécifique à une structure unique titulaire d'attributions déterminées. Dans cette perspective, nous proposons un nouvel organigramme s'inscrivant dans une perspective de rationalisation des services en vue de corriger les manquements et incohérences du cadre organisationnel du MFFE.

La rationalisation proposée repose sur les lignes de force suivantes :

4.5.1 De la fusion des services en charge de la planification, du suivi et de l'évaluation

La complémentarité des fonctions planification, suivi et évaluation appelle la mise ne place au sein du ministère d'une structure unique de coordination pour gérer ces fonctions jusque là gérées par trois structures différentes : la Cellule d'Etudes et de Planification (CEP), la Cellule de Suivi opérationnel des Projets de Lutte contre la Pauvreté (CSO/PLCP), la Direction des Etudes et de l'Evaluation des Projets (DEEP).

La nouvelle structure en charge de la planification du MFFE va hériter des attributions des services susmentionnés, avec pour missions :

- d'appuyer les différents directions et services du MFFE dans l'élaboration de projets et de programmes ;
- de mettre à la disposition des services du MFFE des outils de planification, de suivi et d'évaluation des activités, des projets et programmes ;
- de coordonner la préparation et l'élaboration du rapport de performance du secteur ;
- d'assurer le suivi de la lettre de la politique du MFFE ;
- de procéder à l'évaluation ex ante des projets et programmes du MFFE avant leur transmission à la direction en charge de la planification.

Cette nouvelle structure pourrait être dénommée Cellule d'Etudes, de Planification et de Suivi-évaluation. Cette option est d'autant plus justifiée que :

- le contexte national milite en faveur de la mise en place, dans chaque département ministériel, d'une structure unique en charge de la planification communément appelée « Cellule d'Etudes et de Planification » ;
- le MFFE va réaliser une économie d'échelle. En effet, à la place de trois structures, il va désormais s'appuyer sur une structure unique de planification.

4.5.2 De la mise en place d'une structure en charge de la promotion de la femme

La prise en charge de la femme, dans une perspective d'autonomisation, de formation et d'encadrement, est au cœur des préoccupations et prérogatives du MFFE. Comme rappelé, dans les résultats du diagnostic, le dispositif organisationnel mis en place pour prendre en charge ces préoccupations, laisse apparaître deux fonds.

La mission préconise la fusion des deux fonds en un service unique, qui porte le nom de Fonds national d'Appui aux Initiatives féminines (FNAIF). Les femmes et leurs groupements seront les principales cibles de cette entité, avec comme, entre autres, missions :

- la mise en place d'une ligne de crédit pour aider les femmes à développer des activités productives et génératrices de revenus
- le financement des femmes et groupements de femmes porteurs de projets ;
- le renforcement des capacités des femmes en gestion des organisations, des projets et microprojets ;
- la formation et l'orientation des femmes sur des créneaux porteurs (aviculture, ostréiculture, apiculture, pêche, micro jardinage, maraîchage, transformation des fruits et légumes, tannerie, etc.) ;

Dans la pratique, ce Fonds d'Appui s'appuiera sur deux guichets de financement des femmes et des organisations féminines. Les nouvelles divisions seront créées à partir du regroupement des anciennes divisions des entités supprimées.

Le regroupement de ces entités permet au MFFE de disposer d'un instrument de financement et de promotion de la femme et introduit une certaine cohérence dans la prise en charge des besoins et aspirations des femmes et de leurs organisations. La rationalisation en cours des services de l'Etat, corrélée à l'allègement des procédures administratives et à la volonté des pouvoirs publics d'améliorer l'efficacité de la dépense publique, témoigne, dans une certaine mesure, de la pertinence de ce regroupement.

4.6 Schéma de préfiguration du nouvel organigramme

Sur la base du diagnostic opéré dans les différents secteurs du ministère et des informations obtenues de l'analyse croisée des missions, des attributions et des cibles, l'organigramme proposé s'appuie sur :

- la fusion des services en charge de la planification, du suivi et de l'évaluation ;
- la fusion des deux fonds nationaux d'autonomisation de la femme;

- la mutation de la DEEG en Cellule rattachée au Cabinet ;
- La suppression de la Direction de la Petite Enfance (DPE) ;
- L'absorption de la DOFEF par la DDSC et la DMF.

Cet organigramme conduit à proposer un schéma comprenant :

Un cabinet avec trois structures rattachées ;
 Un Secrétariat Général avec quatre structures rattachées ;
 Cinq directions ;
 Deux fonds nationaux ;
 Deux centres ;
 Une agence ;
 Un office.

Le nouvel organigramme se présente ainsi qu'il suit :

Le Cabinet : Inspection interne, le Service des Actions sociales, le Bureau de Communication et de Documentation ;

Le secrétariat Général : La Cellule de Passation des Marchés Publics, le Bureau du Courrier, la Cellule de l'Équité et de l'Égalité de Genre et la Cellule d'Études, de Planification et de Suivi-évaluation.

Les Directions opérationnelles :

La Direction de la Famille (DF) ;

La Direction des Droits, de la Protection de l'Enfance et des Groupes vulnérables (DDPEGV) ;

La Direction de la Micro finance (DMF) ;

La Direction du Développement social et communautaire (DDSC) ;

La Direction de l'Administration générale et de l'Équipement (DAGE).

Les autres Administrations :

L'Office national des Pupilles de la Nation (ONPN) ;

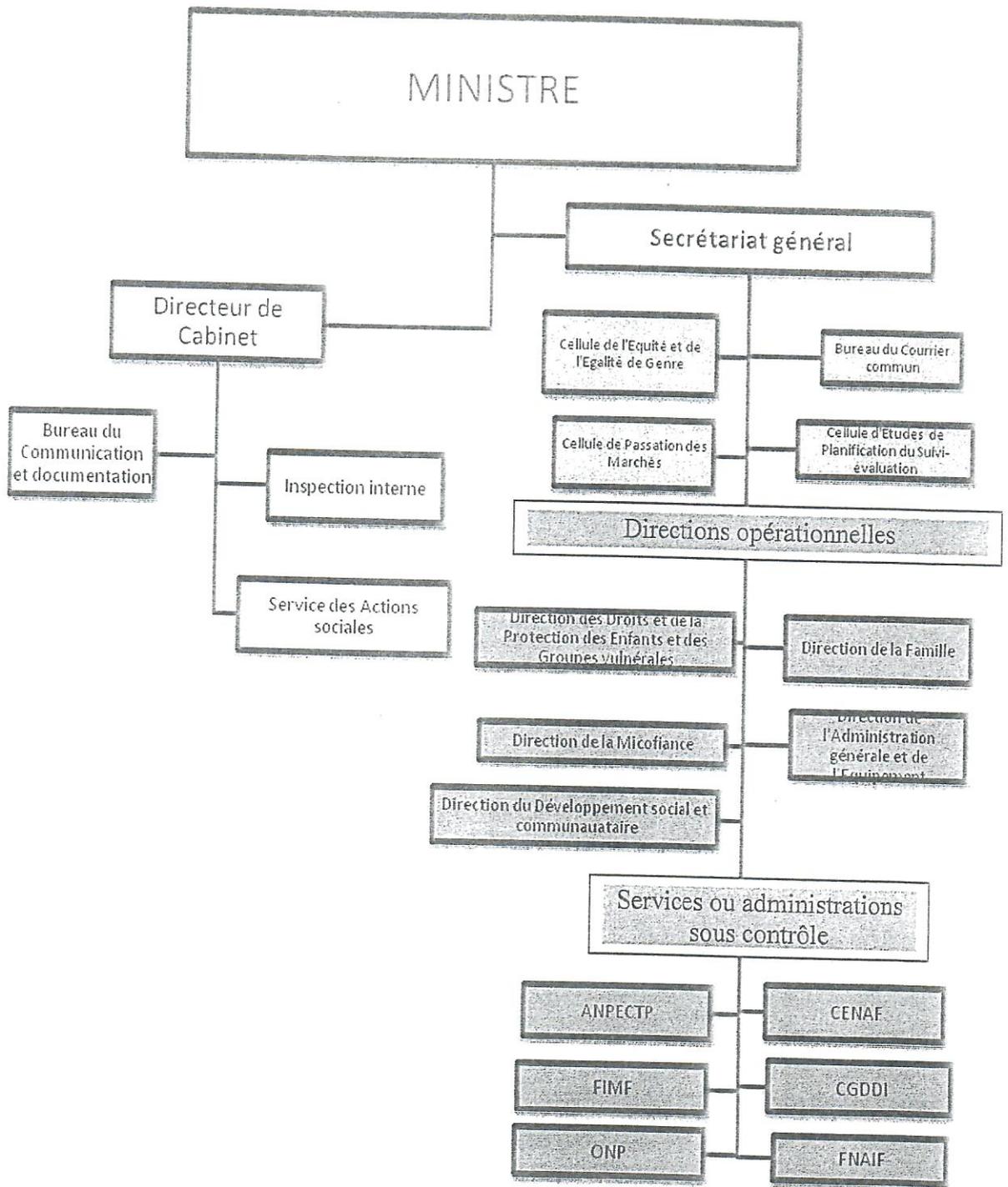
Le Centre national d'Assistance et de Formation pour les Femmes (CENAF) ;

Le Centre d'Accueil, d'Information et d'Orientation des Enfants en situation difficile (GINDDI) ;

L'Agence nationale de la Petite enfance et de la Case des Tout-petits (ANPECTP) ;

Le Fonds national d'Appui aux Initiatives des Femmes (FNAIF) ;

Le Fonds d'Impulsion de la Micro finance.



Avant la fin de l'étude, un élément d'innovation majeur dont il faudra tenir compte est venu s'ajouter à l'environnement organisationnel du ministère : c'est la nomination d'un Ministre délégué auprès du Ministre de la Femme, de la Famille chargé de la Micro finance et de l'Economie solidaire.

Selon ses attributions, le Ministre délégué dispose d'un cabinet et de certains services du Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance notamment : la Direction de la Micro finance, la Direction de l'Evaluation des Projets, du Fonds de Crédit pour les Femmes du Fonds d'impulsion à la Micro finance et du Fonds national de Promotion de l'Entreprenariat féminin.

Au vu des conclusions de l'étude, le Ministre délégué, chargé de la Micro finance et de l'Economie solidaire devrait disposer, pour l'exercice des attributions, de la Direction de la Micro finance, du Fonds d'Appui à la Micro finance et du Fonds d'Appui aux Initiatives féminines.

5. Conclusion

Au terme de l'étude, il s'avère que l'intervention du MFFE dans le champ social revêt un caractère multiforme. Les entretiens ont fait ressortir une grande capacité du ministère à autonomiser ses cibles à travers les fonctions idoines (appui au développement d'AGR, renforcement de capacités). Sous ce rapport, l'organisation peut compter sur une masse critique de ressources humaines réparties à travers le territoire national (aux niveaux régional et départemental) lui permettant d'asseoir une bonne politique en direction de ses cibles.

La présence de services à l'échelon local permet au ministère d'être plus attractif vis-à-vis de nombreux acteurs (Partenaires internes et externes) et plus proche de ses cibles. Les activités que réalisent ces services concourent fortement à l'atteinte des performances du département. Cet aspect est d'autant plus important que les services délivrés par le ministère sont destinés aux populations à la base qui ont besoin de paquets d'intervention intégrés et massifs requérant d'importants moyens humains et financiers.

Il reste cependant que le ministère est confronté à certaines difficultés qui tournent autour du sous-équipement des structures, de l'insuffisance représentation des compétences métiers aux différentes sphères de décision, au délitement de la fonction sociale, éparpillée à travers plusieurs ministères.

Les propositions de la mission d'organisation du BOM devraient, si elles sont suivies, permettre au MFFE, d'élever ses standards d'intervention et de renforcer les dynamiques favorables à ses performances globales dans le secteur social.

Dans cette perspective, il est fortement recommandé au décideur de réhabiliter la fonction sociale avec des services regroupés qui agiraient dans une stratégie intégrée tenant compte des approches des intervenants du social dans le cadre d'un pilotage amélioré. Il s'agira également de renforcer les capacités d'intervention des hommes à travers une bonne politique de développement des ressources humaines et aussi de renforcer la fonctionnalité des services.

Le contexte est favorable avec la forte volonté politique notée en vue d'éradiquer la pauvreté et de placer le pays sur la trajectoire de l'émergence. A cet égard, l'existence de cibles organisées peut s'avérer déterminante pour relever les défis actuels.

ANNEXES

(Missions et Organisation des Structures, Projet décret d'organisation, TDR, outils...).

Annexe 1 : Missions et organisation des structures

Le Cabinet

Le Cabinet est chargé d'assurer la coordination des activités du Ministre. A ce titre, il anime, coordonne et supervise les services rattachés. De façon plus spécifique, le rôle du Cabinet est de :

- assister le Ministre dans l'administration et la gestion du ministère ;
- initier les réflexions stratégiques sur des activités du département ;
- contrôler et présenter au Ministre les divers actes, relevant du cabinet, soumis à sa signature.

Les services rattachés sont :

1. L' Inspection interne

L'Inspection interne est chargée des missions internes de contrôle et de vérification sur les plans technique, administratif et financier, des services du Ministère.

A cet effet, elle a pour missions de :

- veiller, sous l'autorité du Ministre, à l'application des directives présidentielles et primatorales issues des rapports de l'IGE et des autres organes de contrôle ;
- assister le Ministre dans le contrôle de la gestion du personnel, du matériel et des crédits des services centraux, régionaux et départementaux ainsi que dans les établissements publics sous tutelle ;
- assurer le suivi de l'application des directives issues des rapports internes,
- contrôler tous les actes administratifs, financiers et comptables pris au sein du Ministère et des organismes sous tutelle ;
- suivre l'état d'avancement des travaux ministériels et interministériels placés sous l'égide du Département ;
- suivre l'état d'exécution des décisions arrêtées en conseil interministériel.

2. Le Service des Actions sociales

Le Service des Actions sociales est chargé de :

- l'examen de la demande sociale des personnes et familles démunies ;
- la formulation de stratégies d'appui des cibles ;
- le suivi des demandes satisfaites.

3. Le Bureau de la communication et de la documentation

Le Bureau de la Communication et de la Documentation est chargé de :

- la diffusion et l'archivage d'informations relatives aux activités du Ministère ;

- le relais des événements annuels du Ministère et la prise en charge des relations avec les médias ;
- la constitution d'une banque de données sur la base de toute la documentation concernant la Femme, l'Enfant, la Famille et les politiques de développement social à mettre à la disposition du public en général et des cibles du Ministère en particulier ;
- le développement d'un réseau de communication et d'innovation en matière de collecte, de stockage, de traitement et de diffusion de documents et d'informations ;
- l'animation, le suivi et l'actualisation des contenus du site web du ministère.

Le Bureau de la Communication et de la Documentation comprend :

- la section communication ;
- la section documentation.

Le Secrétariat général

1. Le Secrétaire général

Le secrétaire général assiste le Ministre dans l'exécution de la politique gouvernementale. A ce titre, il est chargé :

- de la coordination des activités des différents services du Ministère dont il s'assure du bon fonctionnement ;
- de la préparation et du contrôle de l'exécution des décisions ministérielles ;
- des relations et de la coordination avec les autres départements ministériels, en vue de l'exécution des décisions interministérielles ;
- de l'information du ministre sur l'état de son département et particulièrement sur la gestion des crédits du ministère ;
- du contrôle et de la présentation au ministre des actes soumis à sa signature ;
- de la gestion du courrier et des archives du ministère.

2. la Cellule de Passation des Marchés Publics

La Cellule de Passation des Marchés Publics est chargée de :

- l'examen préalable de tout document à soumettre à l'autorité contractante en matière de marchés publics ;
- l'examen préalable de tout document à transmettre à des tiers en matière de marchés publics ;
- l'examen préalable de tout document à signer avec des tiers en matière de marchés publics ;
- le classement et l'archivage de tous les documents relatifs aux marchés publics passés par les différents services ;
- l'établissement de l'avis général de passation des marchés et sa publication conformément aux articles 6 et 56 du Code des Marchés publics ;
- l'établissement, en début d'année, du plan consolidé annuel de passation des marchés de l'Autorité contractante ;
- l'insertion des avis et autres documents relatifs à la passation des marchés dans le système national informatisé de gestion des marchés ;
- la tenue du secrétariat de la Commission des Marchés ;
- l'appui aux différents services pour les opérations de passation de marchés ;

- la réalisation et la tenue de tableaux de bord sur les délais de mise en œuvre des différentes étapes des procédures de passation des marchés et de réalisation des calendriers d'exécution des marchés ;
- l'identification des besoins de formation des services en matière de marchés publics ;
- la liaison avec les missions extérieures, notamment celles d'audit des marchés, initiées par l'Autorité de Régulation des Marchés publics ;
- l'établissement de rapports trimestriels sur la passation et l'exécution des marchés, à l'intention des autorités compétentes pour transmission à la Direction centrale des Marchés publics et à l'Autorité de Régulation des Marchés publics.

3. le Bureau du Courrier

Le Bureau du courrier est chargé de :

- l'enregistrement du courrier arrivé;
- la ventilation du courrier interne au cabinet et services rattachés ;
- la décharge du courrier imputé aux directions et services ;
- assurer l'expédition du courrier départ ;

Le bureau du courrier comprend :

- une section exploitation;
- une section liaison.

4. la Cellule de l'Equité et de l'Egalité de Genre

La Cellule de l'Equité et de l'Egalité de Genre (CEEG) est chargée de :

- promouvoir l'intégration des questions de genre dans les politiques, projets et programmes ;
- renforcer les capacités des acteurs en genre et développement ;
- mettre en place des mécanismes opérationnels d'exécution, de concertation, de coordination et de suivi-évaluation des actions en faveur l'équité et de l'égalité entre les sexes ;
- centraliser et diffuser l'information et les bonnes pratiques en matière d'équité et d'égalité de genre ;
- élaborer des stratégies d'intervention en matière de plaidoyer, de sensibilisation et de communication pour l'équité et l'égalité de genre.

La CEEG comprend:

- l'unité d'appui à l'intégration du genre ;
- l'unité de renforcement de capacités ;
- l'unité de planification et de suivi étude recherche ;
- le bureau la gestion.

5. La Cellule d'Etudes, de Planification et de Suivi-évaluation

La Cellule d'Etudes, de Planification et de Suivi-évaluation a pour missions :

- d'appuyer les différents directions et services du MFFE dans l'élaboration de projets et de programmes ;
- de mettre à la disposition des services du MFFE des outils de planification, de suivi et d'évaluation des activités, des projets et programmes ;

- de coordonner la préparation et l'élaboration du rapport de performance du secteur ;
- d'assurer le suivi de la lettre de la politique du MFFE ;
- de procéder à l'évaluation ex ante des projets et programmes du MFFE avant leur transmission à la direction en charge de la planification.

La Cellule comprend :

- une unité Etudes ;
- une unité Planification ;
- une unité Suivi-Evaluation.

Les Directions opérationnelles :

1. La Direction de la Famille (DF) ;

La Direction de la Famille est chargée de l'amélioration des conditions sociales, économiques et culturelles des cibles femme et famille.

A ce titre elle a pour missions de :

- assurer la promotion et la défense des droits de la femme et de la petite fille ;
- faire des propositions d'harmonisation de la législation nationale aux conventions et instruments juridiques favorables à la femme et à la petite fille ;
- faire la promotion économique et sociale des femmes et familles par le développement et la supervision des projets et programmes au profit des cibles ;
- participer à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de prise en charge des personnes âgées et des groupes vulnérables en rapport avec les structures concernées ;
- veiller au respect du cadre juridique de la famille ;
- assurer la mise en œuvre des programmes de protection des valeurs morales et de renforcement des rôles et responsabilités des familles dans la société ;
- développer un partenariat dynamique avec les acteurs publics et privés, ainsi que la société civile ;
- mettre en place des mécanismes de coordination et de concertation avec les différents acteurs de la promotion de la femme et de la famille ainsi que les structures opérationnelles du Ministère intervenant sur ces cibles.

La Direction de la Famille comprend :

- la Division de la Politique et Stratégie Famille ;
- la Division de la Protection sociale des Familles et de l'Autonomisation ;
- la Division de la Planification, Formation et Recherche ;
- le Bureau administratif et financier.

2. La Direction des Droits, de la Protection de l'Enfance et des Groupes vulnérables (DDPEGV)

La Direction des Droits, de la Protection de l'Enfance et des Groupes vulnérables est chargée de

- l'intégration des jeunes enfants dans la vie familiale et sociale,
- l'exécution de la politique définie en matière de protection et de promotion des droits de l'enfant ;

- la création d'un environnement social et juridique favorable au développement harmonieux de l'enfant.

La Direction des Droits et de la Protection de l'Enfance et des Groupes vulnérables comprend :

- la Division de la Promotion des Droits de l'Enfant et des Groupes Vulnérables;
- la Division du Partenariat et des Relations Extérieures;
- la Division des Etudes et Programmes ;
- le Bureau administratif et financier.

3. La Direction de la Micro finance (DMF) ;

La Direction de la Micro finance est chargée de :

- élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de développement de la Micro finance ;
- faciliter la création de caisses d'épargne et de crédit ;
- promouvoir les institutions faîtières ;
- participer à l'encadrement des Institutions mutualistes financières (I.M.F) et à leur coordination et harmonisation de leurs procédures d'intervention;
- réaliser des actions de promotion en vue de la création d'un organe financier par les caisses d'épargne et de crédit ;
- mettre en place un système de gestion des crédits destinés au refinancement des IMF ;
- mettre en œuvre des mécanismes permettant la participation des institutions bancaires à une politique de développement de la micro finance ;
- contribuer à l'information et à la formation des populations cibles ;
- améliorer la capacité d'intervention des IMF par la mise en place d'un fonds de refinancement de la micro finance ;
- développer la communication intra sectorielle, la concertation et le partenariat institutionnel ;
- renforcer les capacités techniques et managériales des acteurs ;
- aider les SFD à se doter d'outils et d'équipements de gestion modernes et sécurisés ;
- mettre en place une centrale de risques ;
- renforcer les organes de contrôle et de surveillance des IMF ;
- renforcer le maillage des SFD sur le territoire ;
- accompagner l'installation d'IMF en milieu rural ;
- diversifier l'offre de services financiers notamment en milieu rural ;
- aider à la création de micro entreprises rurales et de Mutuelles ;
- identifier les contraintes et opportunités d'installation des IMF en milieu rural.

La Direction de la Micro Finance comprend:

- la Division Professionnalisation et Promotion de la Micro Finance ;
- la Division du Financement et du Partenariat ;
- La Division de l'Entreprenariat féminin ;
- le Bureau Administratif et Financier

4. La Direction du Développement social et communautaire (DDSC) ;

La Direction du Développement social et communautaire est chargé de :

- concevoir et mettre en œuvre les différentes stratégies de développement social visant l'amélioration des conditions de vie des populations ;
- promouvoir la recherche-action en matière de développement social en milieu rural et urbain ;
- collecter, exploiter et diffuser la documentation produite et les expériences accumulées en matière de développement social ;
- participer à l'évaluation de l'impact des stratégies mises en œuvre par les services techniques du Ministère.
- élaborer des stratégies d'animation pouvant permettre la mobilisation sociale, l'éducation, l'organisation, la sensibilisation, la formation et la participation des populations autour des politiques, programmes et projets nationaux et régionaux de développement ;
- appuyer les initiatives à la base en vue d'une participation effective des populations au processus de développement ;
- participer à la coordination et à l'évaluation des activités des organisations non gouvernementales (ONG) et organisations communautaires de base (OCB) ;
- mettre en place un répertoire des organisations régulièrement mis à jour et une base de données nécessaires à une meilleure information sur leurs actions et leurs zones d'intervention ;
- apporter un appui assistance conseil aux organisations communautaires de base ;
- réaliser des études pouvant déboucher sur des orientations et actions opérationnelles en matière d'animation et de développement communautaire.

La Direction du Développement social et communautaire comprend :

- la Division des Politiques de Développement Social ;
- la Division des Statistiques Sociales ;
- la Division de l'Animation et du Partenariat ;
- la Division de Coordination de l'action des Services régionaux et départementaux du développement communautaire ;
- le Bureau administratif et financier.

5. La Direction de l'Administration générale et de l'Équipement (DAGE) ;

La Direction de l'Administration générale et de l'Équipement est chargée de :

- la préparation et l'exécution des budgets de fonctionnement et d'investissement du département ;
- l'administration et la gestion du personnel et du matériel ;
- l'acquisition, la maintenance et le suivi des équipements et matériels d'allègement des travaux de la femme ;
- la supervision et la coordination des activités des bureaux administratifs et financiers des directions.

La Direction de l'Administration générale et de l'Équipement comprend :

- la Division des Affaires administratives et financières;
- la Division des Équipements et de la Maintenance ;
- le Bureau du Personnel.

Les autres Administrations

1. L'Office national des Pupilles de la Nation (ONPN)

L'Office national des Pupilles de la Nation a pour attributions de :

- veiller à l'observation, au profit des pupilles de la Nation, des lois protectrices de l'enfant,
- pourvoir au placement des enfants déclarés pupilles de la Nation dans les familles, fondations ou dans les établissements publics ou privés d'éducation ou de sauvegarde ;
- accorder des subventions dans la limite de ses moyens financiers en vue de faciliter l'entretien, l'éducation et le développement des pupilles dont le père, la mère ou le tuteur manquerait de ressources nécessaires à cet effet ;
- veiller à ce que les associations philanthropiques ou professionnelles, les établissements privés ou les particuliers ayant obtenu, par l'intermédiaire de l'Office national, la garde des pupilles de la Nation, ne s'écartent pas des conditions prévues par la loi ;
- prendre ou provoquer toute mesure d'ordre général jugée nécessaire ou opportune en faveur des pupilles de la Nation.

L'Office national des Pupilles de la Nation comprend :

- la Direction Générale ;
- le Comité de Pilotage.

2. Le Centre national d'Assistance et de Formation pour les Femmes (CENAF)

Le Centre national d'Assistance et de Formation pour les Femmes (CENAF) est chargé de :

- améliorer le statut social de la femme ;
- relever le niveau de connaissances des femmes en matière juridique (constitution, code de la famille, législation du travail, droits des femmes, droits des enfants),
- relever le taux d'alphabétisation des femmes en vue d'améliorer leur auto prise en charge et celle des membres de la famille,
- promouvoir l'information, la recherche et la documentation pour le développement de la femme ;
- relever le niveau de connaissance de la femme en matière de santé et d'hygiène ;
- former les femmes en éducation pour la santé (maîtrise des signes de bonne et mauvaise santé, mesures préventives des maladies courantes et conduite à tenir en cas de maladie, etc.) en vue de réduire la morbidité et la mortalité maternelles et infantiles,
- former les femmes en hygiène alimentaire (approvisionnement, conservation, stockage, et préparation hygiénique des aliments) afin d'améliorer la santé des familles,
- former les femmes en gestion de l'environnement (entretien de la maison et des alentours, gestion des ordures ménagères et des eaux usées, et préservation de la santé des familles) ;
- susciter et développer les capacités d'auto promotion économique de la femme
- former les femmes aux techniques de production et de commercialisation,
- développer les capacités entrepreneuriales des femmes.

- renforcer les capacités des organisations de femmes en vue de faciliter la prise en charge de leurs missions de représentation, de promotion, de négociation et d'appui à leurs membres.

Le Centre National d'Assistance et de Formation pour la Femme comprend :

- la division accueil hébergement et restauration ;
- la division appui conseil orientation ;
- la division Formation ;
- la division Documentation et Recherche ;
- le Bureau Administratif et Financier.

3. Le Centre d'Accueil, d'Information et d'Orientation des Enfants en situation difficile (GINDDI) ;

Le Centre d'Accueil, d'Information et d'Orientation pour les Enfants en situation difficile « Ginddi » est chargé de :

- signaler les actes de maltraitance et toutes les formes d'abus et d'exploitation contre les enfants ;
- accueillir et d'orienter les enfants victimes vers des structures de prise en charge plus adéquates au besoin ;
- dénoncer les faits et les actes de violences à l'encontre des enfants.

Le Centre d'Accueil, d'Information et d'Orientation pour les Enfants en situation difficile « Ginddi » comprend :

- le Centre d'hébergement ;
- l'Espace Diwan Goor Gni ;
- l'Espace Makanu Djiguène Gni ;
- la Cellule d'Accompagnement et d'Appui Psychologique ;
- la Cellule d'Ecoute et de Protection ;
- la Section de Formation ;
- le Bureau Administratif et Financier

4. L'Agence nationale de la pPetite Enfance et de la Case des Tout-petits (ANPECTP)

L'Agence nationale de la petite enfance et de la Case Tout-petits est chargée de :

- la mise en œuvre de la Politique nationale de Développement intégré de la petite Enfance définie par le Chef de l'Etat ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme national des Cases des Tout-petits ;
- la construction, la réhabilitation et l'équipement des Cases des Tout-petits ;
- la réhabilitation et l'équipement des Ecoles maternelles publiques et des Centres communautaires ;

- l'harmonisation et l'intégration des interventions relatives à la petite enfance en relation avec les ministères techniques ;
- la recherche de financements auprès des Partenaires techniques et financiers pour la mise en œuvre effective de la Politique nationale de Développement intégré de la petite Enfance ;
- l'appui à la formation initiale et continuée des personnels intervenant dans les structures de prise en charge de la petite Enfance ;
- l'appui aux populations pour la réalisation de centres communautaires et la programmation de leur remplacement progressif par des Cases des Tout-petits ;
- la promotion du concept « Case des Tout-petits » en milieu péri urbain et dans les zones rurales par la sensibilisation et la mobilisation des populations ;
- la promotion, à travers un programme d'échange d'expériences, du concept « Case des Tout-petits » au Sénégal et en Afrique.

L'Agence nationale de la Case Tout-petits comprend :

- le Conseil de Surveillance ;
- la Direction Générale.

5. Le Fonds national d'Appui aux Initiatives des Femmes (FNAIF)

Le Fonds national d'Appui aux Initiatives féminines (FNAIS) est chargé de :

- mettre en place une ligne de crédit et un système de financement des activités des structures organisées de femmes pour les aider à développer des activités productives et génératrices de revenus ;
- renforcer, par le biais de la formation, les capacités managériales des femmes bénéficiaires ;
- propulser les femmes vers l'entrepreneuriat formel ;
- créer des espaces d'incubateurs de projets dans des créneaux porteurs ;
- contribuer à la lutte contre la féminisation de la pauvreté.
- favoriser la promotion et le renforcement des capacités des femmes potentielles entrepreneures ;
- faciliter l'accès des femmes aux ressources financières.
- former et renforcer les capacités des femmes entrepreneurs potentielles ou réelles ;
- appuyer l'élaboration de dossiers de projets ;
- orienter les femmes vers des créneaux porteurs ;
- financer les projets des femmes entrepreneurs et de celles qui sont porteuses de projets ;
- assurer un dispositif de suivi efficace pour les projets déjà financés ;
- garantir les emprunts contractés auprès des IMF (Institutions Mutualistes Financières).

Le Fonds national d'Appui aux Initiatives féminines comprend :

- le Comité de pilotage ;
- le Comité de Gestion ;
- L'Administrateur du Fonds.

6. Le Fonds d'Impulsion de la Micro finance

Le Fonds d'Impulsion de la Micro finance est chargé de :

- mettre à la disposition des systèmes de financement décentralisés, dans le cadre de la convention signée avec eux, les ressources d'appoint aux activités de crédit ;
- garantir les emprunts contractés par les systèmes financiers décentralisés, selon les modalités à préciser dans le manuel de procédures ;
- renforcer les capacités des systèmes financiers décentralisés ;
- appuyer les demandes de financement des systèmes financiers décentralisés auprès des banques en vue de faciliter l'implication financière de celles-ci.

Les organes du Fonds d'impulsion de la Micro finance sont :

- le comité de pilotage ;
- le comité de gestion ;
- le gestionnaire du Fonds.

Annexe 2 : Projet de Décret portant organisation du Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE

Vu la Constitution ;
Vu le décret n° 2014- 845 du 06 juillet 2014 portant nomination du Premier Ministre ;
Vu le décret n° 2014 - 849 du 06 juillet 2014 portant composition du Gouvernement ;
Vu le décret n° 2014-853 du 09 Juillet 2014 portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les ministères ;
Vu le décret n° 2014-874 du 22 juillet 2014 portant attributions du Ministère de la Femme de la Famille et de l'Enfance;
Sur le rapport du Ministre de la Femme, de la Famille et de l'Enfance;

DECRETE

Article premier : le Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance comprend, outre le Cabinet et les services qui lui sont rattachés :

- le Secrétariat général ;
- les Directions et autres Administrations.

CHAPITRE I : LE CABINET ET LES SERVICES RATTACHES

Article 2 : Sont rattachés au Cabinet du Ministre :

- l'Inspection interne ;
- le Service des Actions sociales ;
- Le Bureau du suivi.

Article 3 : L'Inspection interne est chargée des missions internes de contrôle et de vérification des services du Ministère sur les plans technique, administratif et financier. A cet effet, elle a pour missions de :

- veiller, sous l'autorité du Ministre, à l'application des directives présidentielles et primatorales issues des rapports de l'IGE et des autres organes de contrôle ;
- assister le Ministre dans le contrôle de la gestion du personnel, du matériel et des crédits des services centraux, régionaux et départementaux ainsi que dans les établissements publics sous tutelle ;
- assurer le suivi de l'application des directives issues des rapports internes ;
- contrôler tous les actes administratifs, financiers et comptables pris au sein du Ministère et des organismes sous tutelle ;

- suivre l'état d'avancement des travaux ministériels et interministériels placés sous l'égide du Département ;
- suivre l'état d'exécution des décisions arrêtées en conseil interministériel.

L'Inspecteur aux Affaires administratives et financières est nommé par décret, sur proposition du Ministre, parmi les agents de l'Etat de la hiérarchie A ou assimilés.

Article 4 : Le Service des Actions sociales est chargé de :

- examen de la demande sociale des personnes et familles démunies ;
- formulation de stratégies d'appui des cibles ;
- suivi des demandes satisfaites.

Le Chef du Service des Actions sociales est nommé par arrêté du Ministre.

Article 5 : Le Bureau de la Communication et de la Documentation est chargé de :

- la diffusion et l'archivage d'informations relatives aux activités du Ministère ;
- le relais des événements annuels du Ministère et la prise en charge des relations avec les médias ;
- la constitution d'une banque de données sur la base de toute la documentation concernant la Femme, l'Enfant, la Famille et les politiques de développement social à mettre à la disposition du public en général et des cibles du Ministère en particulier ;
- le développement d'un réseau de communication et d'innovation en matière de collecte, de stockage, de traitement et de diffusion de documents et d'informations ;
- l'animation, le suivi et l'actualisation des contenus du site web du ministère.

Le Coordonnateur de la Cellule de Communication, d'Information et de Documentation est nommé par arrêté du Ministre.

CHAPITRE II : LE SECRETARIAT GENERAL

Article 6 : Sont rattachés au Secrétariat général:

- la Cellule de passation des marchés publics ;
- la Cellule de l'Equité et de l'égalité de Genre ;
- la Cellule d'Etudes et de planification ;
- le Bureau du Courrier.

Article 7: La Cellule de Passation des Marchés Publics est chargée de :

- l'examen préalable de tout document à soumettre à l'autorité contractante en matière de marchés publics ;
- l'examen préalable de tout document à transmettre à des tiers en matière de marchés publics ;
- l'examen préalable de tout document à signer avec des tiers en matière de marchés publics ;
- le classement et l'archivage de tous les documents relatifs aux marchés publics passés par les différents services ;

- l'établissement de l'avis général de passation des marchés et sa publication conformément aux articles 6 et 56 du Code des Marchés publics ;
- l'établissement, en début d'année, du plan consolidé annuel de passation des marchés de l'Autorité contractante ;
- l'insertion des avis et autres documents relatifs à la passation des marchés dans le système national informatisé de gestion des marchés ;
- la tenue du secrétariat de la Commission des Marchés ;
- l'appui aux différents services pour les opérations de passation de marchés ;
- la réalisation et la tenue de tableaux de bord sur les délais de mise en œuvre des différentes étapes des procédures de passation des marchés et de réalisation des calendriers d'exécution des marchés ;
- l'identification des besoins de formation des services en matière de marchés publics ;
- la liaison avec les missions extérieures, notamment celles d'audit des marchés, initiées par l'Autorité de Régulation des Marchés publics ;
- l'établissement de rapports trimestriels sur la passation et l'exécution des marchés, à l'intention des autorités compétentes pour transmission à la Direction centrale des Marchés publics et à l'Autorité de Régulation des Marchés publics.

Le Coordonnateur de la cellule de passation des marchés est nommé par arrêté du Ministre.

Article 8: La Cellule de l'Équité et de l'égalité de Genre est chargée de :

- promouvoir l'intégration des questions de genre dans les politiques, projets et programmes ;
- renforcer les capacités des acteurs en genre et développement ;
- mettre en place des mécanismes opérationnels d'exécution, de concertation, de coordination et de suivi-évaluation des actions en faveur l'équité et de l'égalité entre les sexes ;
- centraliser et diffuser l'information et les bonnes pratiques en matière d'équité et d'égalité de genre ;
- élaborer des stratégies d'intervention en matière de plaidoyer, de sensibilisation et de communication pour l'équité et l'égalité de genre.

Le Coordonnateur de la Cellule de l'Égalité et de l'Équité de Genre est nommé par arrêté du Ministre.

Article 9: La Cellule d'Études, de Planification et de Suivi-évaluation a pour missions :

- d'appuyer les différents directions et services du MFFE dans l'élaboration de projets et de programmes ;
- de mettre à la disposition des services du MFFE des outils de planification, de suivi et d'évaluation des activités, des projets et programmes ;
- de coordonner la préparation et l'élaboration du rapport de performance du secteur ;
- d'assurer le suivi de la lettre de la politique du MFFE ;
- de procéder à l'évaluation ex ante des projets et programmes du MFFE avant leur transmission à la direction en charge de la planification.

Le Coordonnateur de la Cellule d'Études, de Planification et de Suivi-évaluation est nommé par arrêté du Ministre.

Article 10 : Le Bureau du courrier est chargé de :

- l'enregistrement du courrier arrivé;
- la ventilation du courrier interne au cabinet et services rattachés ;
- la décharge du courrier imputé aux directions et services ;
- assurer l'expédition du courrier départ ;

Le Chef du Bureau du courrier est nommé par arrêté du Ministre .

CHAPITRE III : LES DIRECTIONS DU MINISTERE

Article 11 : Les Directions du Ministère sont :

- la Direction de la Famille ;
- la Direction du Développement social et communautaire ;
- la Direction des Droits, de la Protection de l'Enfance et des Groupes vulnérables ;
- la Direction de la Micro finance ;
- la Direction de l'Administration générale et de l'Équipement.

Article 12: La Direction de la Famille est chargée de l'amélioration des conditions sociales, économiques et culturelles des cibles femme et famille.

A ce titre, elle a pour missions de :

- assurer la promotion et la défense des droits de la femme et de la petite fille ;
- faire des propositions d'harmonisation de la législation nationale aux conventions et instruments juridiques favorables à la femme et à la petite fille ;
- faire la promotion économique et sociale des femmes et familles par le développement et la supervision des projets et programmes au profit des cibles ;
- participer à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de prise en charge des personnes âgées et des groupes vulnérables en rapport avec les structures concernées ;
- veiller au respect du cadre juridique de la famille ;
- assurer la mise en œuvre des programmes de protection des valeurs morales et de renforcement des rôles et responsabilités des familles dans la société ;
- développer un partenariat dynamique avec les acteurs publics et privés, ainsi que la société civile ;
- mettre en place des mécanismes de coordination et de concertation avec les différents acteurs de la promotion de la femme et de la famille ainsi que les structures opérationnelles du Ministère intervenant sur ces cibles.

Article 13 : La Direction de la Famille comprend :

- la Division de la Politique et Stratégie Famille ;
- la Division de la Protection sociale et de l'Autonomisation des Familles;
- la Division de la Planification, Formation et Recherche ;
- le Bureau administratif et financier.

Article 14: La Direction des Droits et de la Protection de l'Enfance et des Groupes vulnérables est chargée de :

- l'intégration des jeunes enfants dans la vie familiale et sociale ;
- l'exécution de la politique définie en matière de protection et de promotion des droits de l'enfant ;
- la création d'un environnement social et juridique favorable au développement harmonieux de l'enfant.

Article 15: La Direction de la Protection des Droits de l'Enfance et des Groupes vulnérables comprend :

- la Division de la Promotion des Droits de l'Enfant et des Groupes Vulnérables;
- la Division du Partenariat et des Relations Extérieures;
- la Division des Etudes et Programmes ;
- le Bureau administratif et financier.

Article 16 : La Direction de la Micro finance est chargée de :

- élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de développement de la Micro finance ;
- faciliter la création de caisses d'épargne et de crédit ;
- promouvoir les institutions faîtières ;
- participer à l'encadrement des Institutions mutualistes financières (I.M.F) et à leur coordination et harmonisation de leurs procédures d'intervention;
- réaliser des actions de promotion en vue de la création d'un organe financier par les caisses d'épargne et de crédit ;
- mettre en place un système de gestion des crédits destinés au refinancement des IMF ;
- mettre en œuvre des mécanismes permettant la participation des institutions bancaires à une politique de développement de la micro finance ;
- contribuer à l'information et à la formation des populations cibles ;
- améliorer la capacité d'intervention des IMF par la mise en place d'un fonds de refinancement de la micro finance ;
- développer la communication intra sectorielle, la concertation et le partenariat institutionnel ;
- renforcer les capacités techniques et managériales des acteurs ;
- aider les SFD à se doter d'outils et d'équipements de gestion modernes et sécurisés ;
- mettre en place une centrale de risques ;
- renforcer les organes de contrôle et de surveillance des IMF ;
- renforcer le maillage des SFD sur le territoire ;
- accompagner l'installation d'IMF en milieu rural ;
- diversifier l'offre de services financiers notamment en milieu rural ;
- aider à la création de micro entreprises rurales et de Mutuelles ;
- identifier les contraintes et opportunités d'installation des IMF en milieu rural.

Article 17: La Direction de la Micro Finance comprend:

- la Division Professionnalisation et Promotion de la Micro Finance ;
- la Division du Financement et du Partenariat ;
- La Division de L'Entreprenariat féminin ;
- le Bureau administratif et financier.

Article 18 : La Direction du Développement social et communautaire est chargée de :

- concevoir et mettre en œuvre les différentes stratégies de développement social visant l'amélioration des conditions de vie des populations ;
- promouvoir la recherche-action en matière de développement social en milieu rural et urbain ;
- collecter, exploiter et diffuser la documentation produite et les expériences accumulées en matière de développement social ;

- participer à l'évaluation de l'impact des stratégies mises en œuvre par les techniques du Ministère ;
- élaborer des stratégies d'animation pouvant permettre la mobilisation, l'éducation, l'organisation, la sensibilisation, la formation et la participation des populations autour des politiques, programmes et projets nationaux et régionaux ;
- appuyer les initiatives à la base en vue d'une participation effective des populations au processus de développement ;
- participer à la coordination et à l'évaluation des activités des organisations non gouvernementales (ONG) et organisations communautaires de base (OCB) ;
- mettre en place un répertoire des organisations régulièrement mis à jour et une base de données nécessaires à une meilleure information sur leurs actions et leurs zones d'intervention ;
- apporter un appui assistance conseil aux organisations communautaires de base ;
- réaliser des études pouvant déboucher sur des orientations et actions opérationnelles en matière d'animation et de développement communautaire.

Article 19 : La Direction du Développement social et communautaire comprend :

- la Division des Politiques de Développement Social ;
- la Division des Statistiques sociales ;
- la Division de l'Animation et du Partenariat ;
- la Division de coordination de l'action des Services régionaux et départementaux du développement communautaire ;
- le Bureau administratif et financier.

Article 20 : La Direction de l'Administration générale et de l'Équipement est chargée de :

- la préparation et l'exécution des budgets de fonctionnement et d'investissement du département ;
- l'administration et la gestion du personnel et du matériel ;
- l'acquisition, la maintenance et le suivi des équipements et matériels d'allègement des travaux de la femme ;
- la supervision et la coordination des activités des bureaux administratifs et financiers des directions.

Article 21 : La Direction de l'Administration générale et de l'Équipement comprend :

- la Division des Affaires administratives et financières ;
- la Division des Équipements et de la Maintenance ;
- le Bureau du Personnel.

CHAPITRE IV : LES AUTRES ADMINISTRATIONS

Les autres administrations sont :

- Office national des Pupilles de la nation ;
- Centre national d'Assistance et de Formation pour les Femmes (CENAF) ;
- Centre d'Accueil, d'Information et d'Orientation des enfants en situation difficile (GINDDI) ;
- Agence nationale de la Petite enfance et de la Case des Tout-petits ;

- Fonds d'appui aux Initiatives féminines ;
- Fonds d'Impulsion de la Micro finance.

Article 22 : L'Office national des Pupilles de la Nation a pour attributions de :

- veiller à l'observation, au profit des pupilles de la Nation, des lois protectrices de l'enfant ;
- pourvoir au placement des enfants déclarés pupilles de la Nation dans les familles, fondations ou dans les établissements publics ou privés d'éducation ou de sauvegarde ;
- accorder des subventions dans la limite de ses moyens financiers en vue de faciliter l'entretien, l'éducation et le développement des pupilles dont le père, la mère ou le tuteur manquerait de ressources nécessaires à cet effet ;
- veiller à ce que les associations philanthropiques ou professionnelles, les établissements privés ou les particuliers ayant obtenu, par l'intermédiaire de l'Office national, la garde des pupilles de la Nation, ne s'écartent pas des conditions prévues par la loi ;
- prendre ou provoquer toute mesure d'ordre général jugée nécessaire ou opportune en faveur des pupilles de la Nation.

Article 23: L'Office national des Pupilles de la Nation comprend :

- la Direction Générale ;
- le Comité de Pilotage.

Article 24 : Le Centre national d'Assistance et de Formation pour les Femmes (CENAF) est chargé de :

- améliorer le statut social de la femme ;
- relever le niveau de connaissances des femmes en matière juridique (constitution, code de la famille, législation du travail, droits des femmes, droits des enfants) ;
- relever le taux d'alphabétisation des femmes en vue d'améliorer leur auto prise en charge et celle des membres de la famille ;
- promouvoir l'information, la recherche et la documentation pour le développement de la femme ;
- relever le niveau de connaissance de la femme en matière de santé et d'hygiène ;
- former les femmes en éducation pour la santé (maîtrise des signes de bonne et mauvaise santé, mesures préventives des maladies courantes et conduite à tenir en cas de maladie, etc.) en vue de réduire la morbidité et la mortalité maternelles et infantiles ;
- former les femmes en hygiène alimentaire (approvisionnement, conservation, stockage, et préparation hygiénique des aliments) afin d'améliorer la santé des familles ;
- former les femmes en gestion de l'environnement (entretien de la maison et des alentours, gestion des ordures ménagères et des eaux usées, et préservation de la santé des familles) ;
- susciter et développer les capacités d'auto promotion économique de la femme ;
- former les femmes aux techniques de production et de commercialisation.

Article 25: Le Centre National d'Assistance et de Formation pour la Femme comprend :

- la Division accueil hébergement et restauration ;
- la Division appui conseil orientation ;
- la Division Formation ;
- la Division Documentation et Recherche ;
- le Bureau Administratif et Financier.

Article 26 : Le Centre d'Accueil, d'Information et d'Orientation pour les Enfants en situation difficile « Ginddi » est chargé de :

- signaler les actes de maltraitance et toutes les formes d'abus et d'exploitation contre les enfants ;
- accueillir et d'orienter les enfants victimes vers des structures de prise en charge plus adéquates au besoin ;
- dénoncer les faits et les actes de violences à l'encontre des enfants.

Article 27: Le Centre d'Accueil, d'Information et d'Orientation pour les Enfants en situation difficile « Ginddi » comprend :

- le centre d'hébergement ;
- l'Espace Diwan Goor Gni ;
- l'Espace Makanu Djiguène Gni ;
- la Cellule d'Accompagnement et d'Appui Psychologique ;
- la Cellule d'Ecoute et de Protection ;
- la Section de Formation ;
- le Bureau Administratif et Financier.

Article 28 : L'Agence Nationale de la Case Tout-petits est chargée de :

- la mise en œuvre de la Politique nationale de Développement Intégré de la Petite Enfance définie par le Chef de l'Etat ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme national des Cases des Tout-Petits ;
- la construction, la réhabilitation et l'équipement des Cases des Tout-petits ;
- la réhabilitation et l'équipement des Ecoles maternelles publiques et des Centres communautaires ;
- l'harmonisation et l'intégration des interventions relatives à la petite enfance en relation avec les Ministères Techniques ;
- la recherche de financements auprès des Partenaires techniques et financiers pour la mise en œuvre effective de la Politique nationale de Développement intégré de la Petite Enfance ;
- l'appui à la formation initiale et continuée des personnels intervenant dans les structures de prise en charge de la Petite Enfance ;
- l'appui aux populations pour la réalisation de centres communautaires et la programmation de leur remplacement progressif par des Cases des Tout-petits ;
- la promotion du concept « Case des Tout-petits » en milieu péri urbain et dans les zones rurales par la sensibilisation et la mobilisation des populations ;
- la promotion, à travers un programme d'échange d'expériences, du concept « Case des Tout-petits » au Sénégal et en Afrique.

Article 29 : L'Agence Nationale de la Case Tout-petits comprend :

- le Conseil de Surveillance ;
- la Direction Générale.

Article 30 : Le Fonds national d'Appui aux Initiatives féminines (FNAIS) est chargé de :

- mettre en place une ligne de crédit et un système de financement des activités des structures organisées de femmes pour les aider à développer des activités productives et génératrices de revenus ;
- renforcer, par le biais de la formation, les capacités managériales des femmes bénéficiaires ;
- propulser les femmes vers l'entrepreneuriat formel ;
- créer des espaces d'incubateurs de projets dans des créneaux porteurs ;
- contribuer à la lutte contre la féminisation de la pauvreté ;
- favoriser la promotion et le renforcement des capacités des femmes potentielles entrepreneures ;
- faciliter l'accès des femmes aux ressources financières ;
- former et renforcer les capacités des femmes entrepreneurs potentielles ou réelles ;
- appuyer l'élaboration de dossiers de projets ;
- orienter les femmes vers des créneaux porteurs ;
- financer les projets des femmes entrepreneurs et de celles qui sont porteuses de projets ;
- assurer un dispositif de suivi efficace pour les projets déjà financés ;
- garantir les emprunts contractés auprès des IMF (Institutions Mutualistes Financières).

Article 31 : Le Fonds d'Appui aux Initiatives féminines comprend :

- le Comité de pilotage ;
- le Comité de Gestion ;
- l'Administrateur du Fonds.-

Article 32 : Le Fonds d'Impulsion de la Micro finance est chargé de :

- mettre à la disposition des systèmes de financement décentralisés, dans le cadre de la convention signée avec eux, les ressources d'appoint aux activités de crédit ;
- garantir les emprunts contractés par les systèmes financiers décentralisés, selon les modalités à préciser dans le manuel de procédures ;
- renforcer les capacités des systèmes financiers décentralisés ;
- appuyer les demandes de financement des systèmes financiers décentralisés auprès des banques en vue de faciliter l'implication financière de celles-ci.

Article 33: Les organes du Fonds d'impulsion de la Micro finance sont :

- le comité de pilotage ;

- le comité de gestion ;
- le gestionnaire du Fonds.

Article 34: Les règles d'organisation et de fonctionnement des directions et services sont fixées par arrêté du Ministre de la Femme, de la Famille et de l'Enfance.

Article 35: Le Ministre de la Femme, de la Famille et de l'Enfance est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié au journal officiel.

Fait à Dakar, le

Par le Président de la République

Macky SALL

Le Premier Ministre

Mahammad Boun Abdallah DIONNE

Annexe 3 : TDR audit

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi



Ministère de la Femme, de la Famille et l'Enfance

TERMES DE REFERENCES POUR LA REALISATION D'UN
AUDIT ORGANISATIONNEL ET INSTITUTIONNEL DU
MINISTERE DE LA FEMME, DE LA FAMILLE ET DE
L'ENFANCE.

Avril 2014

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Au terme du décret 2013-1272 du 23 septembre 2013, le ministère de la femme, de la famille et de l'enfance a pour mission globale de préparer et de mettre en œuvre la politique définie par le chef de l'Etat en matière de politique familiale, de protection et de développement des femmes et des enfants.

A ce titre, il est chargé :

- d'élaborer des politiques de développement social et contribue à l'amélioration des conditions de vie des familles ;
- de définir et de mettre en œuvre des politiques d'élimination de la pauvreté ;
- de veiller au respect des droits fondamentaux des enfants et de s'assurer de la bonne intégration des jeunes enfants dans la vie familiale et sociale ;
- de mener des politiques à l'égard des enfants abandonnés, des enfants de la rue et des enfants en voie de marginalisation. Il met en œuvre les actions permettant de donner un cadre de vie décent à ces enfants ;
- d'identifier et de mettre en œuvre des mesures requises pour la préservation des valeurs familiales nationales ;
- de conduire la politique de promotion de la femme et de lutte contre les discriminations à l'égard des femmes ;
- de favoriser le renforcement des capacités des femmes chefs d'entreprises de financement et de gestion de leurs activités économique.

Pour la réalisation de ces importantes missions, le MFFE s'est vu doter, à travers le décret 2013-1225 du 04 Septembre 2013 portant répartition des services de l'Etat, d'une diversité de structures (directions, services techniques, cellules rattachées au cabinet du ministre et autres administrations) de conception et de mise en œuvre des politiques et des stratégies d'intervention au niveau national et local pour répondre à une demande sociale sans cesse croissante et pressante.

Par ailleurs, le ministère dispose d'un certain nombre de cadres stratégiques et opérationnels d'intervention de référence dont notamment : la SNEEG, l'INPS, la Lettre de Politique sectorielle de la Micro finance, la Stratégie nationale de lutte contre la vulnérabilité des enfants, la Stratégie nationale pour la Promotion de l'entrepreneuriat féminin, un CDSMT, des Programmes de Lutte contre la Pauvreté (PALAM, PIDES, PRODES, PDEFJF), des mécanismes de financement des femmes (FNCF, FNEF) et d'autres instruments juridiques nationaux et internationaux qui guident les interventions des différentes structures du secteur.

Les nouvelles orientations stratégiques du gouvernement en matière de politique de développement économique et social à travers la SNDES et son instrument d'opérationnalisation le Plan Sénégal Emergent (PSE) articulé autour des trois piliers que sont : (i) transformation structurelle de l'économie et croissance ; (ii) capital humain, protection sociale et développement durable ; (iii) gouvernance, institutions, paix et sécurité, requièrent de la part de chaque ministère sectoriel un recentrage de son dispositif d'organisation et d'intervention pour mieux assurer sa contribution à l'atteinte des objectifs visés en matière de croissance économique inclusive dans une perspective d'équité et d'égalité de genre.

Il convient dès lors, eu égard aux nouveaux enjeux, défis et opportunités définis par les hautes autorités de l'Etat avec l'appui des Partenaires Techniques et Financiers (PTF), non seulement d'analyser la portée et le champ d'intervention du secteur mais aussi d'étudier la

pertinence et l'efficacité du dispositif institutionnel, l'approche stratégique, le mode opératoire, les rôles et responsabilités des différents acteurs internes, les mécanismes et procédures de coordination intra et inter sectorielle, les conditions de développement d'alliances et de partenariats avec la société civile et le secteur privé dans le cadre de la promotion du Partenariat Public Privé (PPP), les capacités internes de mobilisation de ressources financières conséquentes et durables, etc.

Cet exercice devra aboutir à la construction d'une vision commune et partagée articulée à celle définie dans le cadre du PSE à savoir «Un Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire et dans un Etat de droit». Il permettra également de mettre en place un cadre de cohérence stratégique et opérationnelle reposant sur les règles et procédures de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Pour ce faire il est apparu nécessaire et opportun d'engager un audit organisationnel du département avec l'appui-conseil du Bureau Organisationnel et Méthode (BOM) du Secrétariat général de la Présidence de la République.

II- OBJECTIFS ET RESULTATS DE L'AUDIT ORGANISATIONNEL ET INSTITUTIONNEL

a. Objectif général

Mettre en place les conditions optimales pour l'amélioration de la contribution du ministère à l'atteinte des objectifs du gouvernement en matière de croissance économique inclusive pour un développement humain durable dans une perspective d'équité et d'égalité de genre.

b. Objectifs spécifiques

1. Procéder à un diagnostic organisationnel et institutionnel du département en termes de missions, rôles et responsabilités des structures internes ;
2. Analyser les documents d'orientation stratégique disponibles ainsi que les modes opératoires, stratégies d'interventions, les instruments et outils de planification, de programmation et de mise en œuvre existant au niveau de chaque structure interne ;
3. Analyser les productions techniques (études stratégiques, revue à mi-parcours, rapports d'évaluation ex-anté/ ex-post, rapports trimestriels, rapports bilans annuels, rapports d'achèvement, cadres de suivi de performances/rendement, rapport nationaux sur l'état de mise en œuvre des conventions/instruments juridiques relatifs aux droits humains, etc.) existantes ;
4. Procéder à l'analyse coût/efficacité des interventions des différentes structures en termes de ressources humaines, financières, logistiques et matériels disponibles par rapport aux résultats enregistrés et aux objectifs visés ;
5. Procéder à une analyse fonctionnelle des missions, profils et compétences des ressources humaines disponibles selon les règles et procédures de la Chaîne des valeurs en matière de management stratégique et opérationnel;
6. Proposer une structure organisationnelle et de fonctionnement mieux adaptée aux nouveaux enjeux, défis et opportunités identifiés pour l'atteinte des objectifs de croissance économique inclusive et de développement humain durable prenant en compte l'équité et l'égalité de genre ;

7. Proposer des procédures et mécanismes de suivi des performances conformes aux exigences de la GAR.

c. Résultats attendus

1. Un diagnostic organisationnel et institutionnel du département en termes de missions, rôles et responsabilités des structures internes est réalisé;
2. Les documents d'orientation stratégique disponibles ainsi que les modes opératoires, stratégies d'interventions, les instruments et outils de planification, de programmation et de mise en œuvre existant au niveau de chaque structure interne sont analysés et capitalisés ;
3. Les productions techniques (études stratégiques, revue à mi-parcours, rapports d'évaluation ex-anté/ ex-post, rapports trimestriels, rapports bilans annuels, rapports d'achèvement, cadres de suivi de performances/rendement, rapport nationaux sur l'état de mise en œuvre des conventions/instruments juridiques relatifs aux droits humains, etc.) existantes sont passées en revue, analysées et mises en valeur ;
4. L'analyse coût/efficacité des interventions des différentes structures en termes de ressources humaines, financières, logistiques et matériels disponibles par rapport aux résultats enregistrés et aux objectifs visés est réalisée et mise en valeur;
5. Une analyse fonctionnelle des missions, profils et compétences des ressources humaines disponibles selon les règles et procédures de la Chaine des valeurs en matière de management stratégique et opérationnel est réalisée et mise en valeur ;
6. Une structure organisationnelle et de fonctionnement mieux adaptée aux nouveaux enjeux, défis et opportunités identifiés pour l'atteinte des objectifs de croissance économique inclusive et de développement humain durable prenant en compte l'équité et l'égalité de genre est proposée et restituée aux différents acteurs;
7. Des procédures et mécanismes de suivi des performances conformes aux exigences de la GAR sont proposés et restitués aux différents acteurs.

III- METHODOLOGIE

L'exercice sera conduit avec les différents acteurs internes selon une approche participative et itérative avec l'appui conseil du BOM.

En vue de favoriser les conditions du bon déroulement de cette approche, il est prévu d'organiser des interview et entretiens structurés et semi structurés, des focus group, des ateliers sous forme de plénière et de travaux de groupe suivant les thématiques (missions, enjeux, défis, opportunités, etc.).

Une capitalisation des expériences existantes au niveau national et international en termes de bonnes pratiques sera systématisée durant tout l'exercice.

IV-DUREE

Cette mission d'audit pourrait être conduite pour une durée de deux (02) mois.

Tableau 1 : Planning des activités :

| Activités | Période | Ressources | Observations |
|---|-------------------------|--|---|
| Revue documentaire | 30/04/14 au 02/05/14 | | Documents mis à disposition équipe MFFE et recherches équipe BOM |
| Elaboration d'orientation note | 02/05/14 | Conseillers en organisation BOM | BOM |
| Validation d'orientation note | J1 | Comité technique MFFE et BOM | Le MFFE assure la prise en charge des frais de déplacement de l'équipe à Dakar, Thiès, Louga et Saint Louis |
| Enquête de terrain | J2 à J31 | Conseillers en organisation BOM | |
| Exploitation des données | J32 à J37 | Conseillers en organisation BOM | Salle de conférence BOM |
| Rédaction provisoire rapport | J38 à J49 | Retraite Conseillers en organisation BOM | Le MFFE prend en charge la retraite de l'équipe dans un hôtel à Dakar pendant 12 jours. |
| Validation provisoire rapport | J50 | Réunion de validation Comité technique MFFE et BOM | Salle de conférence MFFE |
| Intégration des amendements et Elaboration des textes de réorganisation | J51 à J55 | Conseillers en organisation BOM | Cercle de la Rade ou autre lieu à déterminer |
| Validation des textes de réorganisation | J56 | Réunion de validation Comité technique MFFE et BOM | Salle de conférence MFFE |
| Remise rapport définitif | J58 | Courrier et mail | Equipe BOM |

Les autres moyens de mise en œuvre de l'audit sont détaillés dans le tableau ci-après :

Tableau 2 : Guide d'entretien

| | | |
|---|---|-------------------------------|
| DATE: | FICHE_DE_DIAGNOSTIC_ORGANISATIONNEL_MFFE | Dénomination de la structure: |
| <i>AXE 1: - Missions_Fonctions_organisation</i> | <i>Livrable principal: Fiche signalétique de la structure</i> | |
| Questions | | |
| Q 1.1. Quelles sont les missions de votre service? | | |
| Q 1.2. Disposez-vous d'un texte qui précise les missions, les règles d'organisation et de fonctionnement du service? | | |
| Q 1.3. A partir de vos missions, pouvez-vous décliner activités couvertes ou prises en charge par votre service? | | |
| Q 1.4. Quelles devraient être selon vous les missions devant se rattacher au MFFE et qui ne sont pas couvertes par le ministère ? | | |
| Q 1.5. Comment est organisé votre service? | | |
| | <i>Bureau</i> | |
| | <i>Cellule</i> | |
| | <i>Division</i> | |
| <i>AXE 2. -Relations fonctionnelles</i> | <i>Principal livrable:</i> | |
| Q 2. 1. Avec quels services et directions du Ministère entretenez-vous des relations de travail pour offrir un service à des usagers? | | |
| Q 2. 2. Quels sont les cibles, missions et activités que vous partagez avec des services, directions, des fonds, projets, programmes et agences ancrés au Ministère ? | | |
| Q 2. 3. Quelles sont les informations échangées dans ces relations? | | |

| | |
|---|----------------------------|
| Q 2. 4. Quels sont les cibles, missions et activités que vous partagez avec les services d'autres ministères ou administrations ? | |
| Q 2. 5. Parmi ces missions et activités, lesquelles doivent –elles revenir au MFFE? | |
| Q 2. 6. Quelle appréciation faites –vous de la qualité et du circuit du courrier reçu ? | |
| Q 2. 7. Pouvez-vous nous parler de vos relations avec les Services déconcentrés du MFFE ? | |
| Q 2. 8. Pouvez-vous nous parler des relations que vous entretenez avec les autorités déconcentrées et les autorités décentralisées ? | |
| | |
| AXE 3: -Ressources humaines | Livrable principal: |
| Q 3.1. Quel est l'effectif de votre service? | |
| Q 3.2. Pouvez-vous préciser le nombre d'agents par hiérarchie ? | |
| | |
| | <i>A</i> |
| | <i>B</i> |
| | <i>C</i> |
| | <i>D</i> |
| Q 3.3. Comment appréciez-vous les compétences de vos collaborateurs par rapport aux missions, activités et tâches dévolues à votre service? | |
| Q 3.4. Ont-ils besoin d'être capités pour une meilleure prise en charge des missions du service? | |
| Si oui dans quel domaine? | |
| | |
| | |

| | | |
|--|----------------|----------------------------|
| | | |
| | | |
| Q 3.5. Quels sont vos besoins optimaux en effectifs et en spécialités pour réaliser les missions du service ? | | |
| AXE 4. -Ressources Financières et matérielles | | <i>Principal livrable:</i> |
| Q 5. 1. Quel est le montant alloué au budget de votre structure ? | | |
| Q 4. 2. Comment ce budget est-il réparti ? | | |
| | RH | |
| | Fonctionnement | |
| Q 4. 3. Comment décririez-vous vos conditions de travail ? | | |
| AXE 5.- services délivrés_Cibles (usagers,bénéficiaires)_ | | |
| Q 5.1. Pouvez-vous nous dresser la liste des services délivrés par votre entité aux usagers? | | |
| Q 5.2. Qui sont les destinataires ou utilisateurs de ces services? | | |
| Q 5.3. Quels sont les mécanismes avez-vous mis en place pour prendre en charge les besoins des usagers (manuels, guide, enquêtes, projets...) ? | | |
| Q 5 4. Décrivez la procédure (activités, les acteurs impliqués) de délivrance de chacun des services ? | | |
| Q 5.5. Quelles sont les procédures qui doivent faire l'objet d'un allègement ou d'une optimisation ? | | |
| AXE 6. - Planification_coordination _communication | | <i>Principal livrable:</i> |
| Q 6. 1. De quels outils de planification disposez-vous? | | |
| Q 6. 2. Comment assurez-vous le | | |

| | |
|--|--|
| suivi des activités et des objectifs de ce plan? | |
| Q 6. 3. De quelle façon assurez-vous la communication au niveau de votre service et avec l'extérieur (services MFFE et autres entités du pays) ? | |
| Q 6. 4. Comment s'effectue la coordination des activités du service ? | |
| Q 6. 6. De quelle façon votre structure évalue-t-elle ses activités ou sa communication ? | |
| Entretien réalisé par: | |

ANNEXE 4 : FICHE STRUCTURE

Pour les besoins de l'audit organisationnel informations à envoyer à dkone80@hotmail.com ;
elfba@yahoo.fr

ORGANISATION

Date de création

Textes d'organisation de la structure (ou à défaut liste missions)

Organigramme avec spécification missions (si possible)

RESSOURCES HUMAINES

| Prénoms et noms | Date de naissance | Emploi ou Poste occupé | Formation et diplôme | Expérience | | St Fonctionnaire ou non Fonct |
|-----------------|-------------------|------------------------|----------------------|---------------------------|-------------------|----------------------------------|
| | | | | Dans l'administratio n | Dans la structure | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Ressources financières et logistiques

| Nature | Age | Etat (bon, moyen, mauvais) | observations |
|----------------------|-----|----------------------------|--------------|
| Moyens logistiques | | | |
| Moyens informatiques | | | |

ELEMENTS DE PERFORMANCE (ACTIVITES)

| Rubrique | Existence (oui ou non) | Périodicité | Observations |
|--------------------------------------|------------------------|-------------|--------------|
| Rapports d'activités | | | |
| Plans stratégique, ou DAP (préciser) | | | |
| Contrat de performance | | | |
| Manuel de procédures | | | |
| Réunions de coordination | | | |

ELEMENTS DE PERFORMANCE (RESSOURCES)

| Rubrique | Existence (oui ou non) | Observations |
|-----------------------------|------------------------|--------------|
| Budget (montant à préciser) | | |
| Connexion | | |
| Téléphone | | |
| Eau, électricité | | |
| Fonctionnalité des locaux | | |

REPRESENTATION INSTANCES

| Rubrique | Conseil de surveillance (précisez) | Comité de pilotage | Conseil d'Administration (précisez) | Autres (précisez) | Observations |
|----------|------------------------------------|--------------------|-------------------------------------|-------------------|--------------|
| | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--|------------|--|--|--|
| | | | (précisez) | | | |
| Niveau de représentation | Président | | | | | |
| | Membre | | | | | |

Rapports d'activité : 1^{er} trimestre 2014 ou 2013 (à transmettre par mail au BOM)
 NB : merci de renvoyer le dossier sous format word

Bureau Organisation et Méthodes

Le Directeur général,

Dakar, le

Objet : Rapport Provisoire Audit organisationnel MATCL

Monsieur le Ministre

Je vous transmets, par la présente, le rapport provisoire élaboré par le Bureau Organisation et Méthodes (BOM) dans le cadre de l'audit organisationnel sollicité par votre département ministériel.

Ce document, dont la formulation a enregistré la participation active des agents du MATCL, devrait faire l'objet d'une présentation de la part de l'équipe de conseillers désignée pour cette mission afin que les principales conclusions soient validées et le choix de scénario puisse être clarifié.

Dans cette perspective, je vous saurai gré des dispositions qu'il vous plaira de faire prendre par vos services pour recevoir la délégation que je conduirai, à la date qui vous conviendra, afin que les échanges, que je sais fructueux, puissent être pris en compte par le rapport définitif.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma considération distinguée.

Pj : rapport provisoire

A

Monsieur El Hadj Oumar YOUM
Ministre de l'Aménagement du Territoire
Et des Collectivités locales

DAKAR

