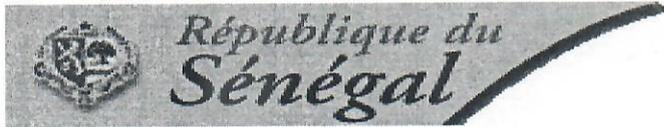


1928



Ministère de la Femme, la Famille et du Développement Social

Etude de faisabilité du Projet CENAF/CEDAF PHASE I

Rapport Final

Destinataire :

Madame la Directrice du Centre National d'Assistance et de Formation pour la Femme (CENAF). Centre Guindi ex Zakat House. Dakar

Réalisé par
Cabinet Conseil



Mai 2005

SOMMAIRE

Sigles et abréviations

Liste des tableaux

Note aux lecteurs

| | <u>PAGES</u> |
|---|--------------|
| <u>PARTIE I : INTRODUCTION</u> | 11 |
| 1.0. RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE | 12 |
| 1.0.1. Rappel de l'objet de l'étude | 12 |
| 1.1. RAPPEL DE LA METHODOLOGIE | 13 |
| 1.2. PRINCIPALES ETAPES DU DEROULEMENT DE L'ETUDE | 13 |
| <u>PARTIE II : RESUME EXECUTIF</u> | 15 |
| <u>PARTIE III : ASPECTS HORIZONTALS DU PROJET</u> | 16 |
| 3.0. OBJECTIFS ET STRATEGIES DES CENTRES | 17 |
| 3.1. LE STATUT DU CENAF ET DES CEDAF | 21 |
| 3.1.1. Revue et analyse des statuts juridiques | 22 |
| 3.1.2. Principes directeurs de fonctionnement | 25 |
| 3.1.3. Evaluation des statuts existants | 27 |
| 3.1.4. Parties prenantes | 31 |
| 3.1.5. Organigramme d'ensemble du projet | 33 |
| 3.2. ARCHITECTURE PHYSIQUE | 36 |
| 3.3. ASPECTS FINANCIERS | 38 |
| 3.3.1. Coût de mise place | 38 |
| 3.3.2. Coût de fonctionnement | 40 |
| 3.3.3. Schéma de financement | 43 |
| <u>PARTIE IV : ASPECTS VERTICAUX DU PROJET</u> | 44 |
| 4.0. VOLET FORMATION | 45 |
| 4.0.1. Profil pédagogique | 46 |
| 4.0.2. Profil des partenaires techniques | 50 |
| 4.0.3. Relation avec les partenaires et mode de fonctionnement | 51 |
| 4.0.4. Ressources matérielles | 53 |
| 4.0.5. Ressources humaines | 57 |
| 4.0.6. Ressources financières | 58 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1. VOLET DOCUMENTATION ET RECHERCHE | 60 |
| 4.1.1. Identification des besoins des utilisateurs et de la vocation de ces centres | 61 |
| 4.1.2. Typologie des centres de documentation de référence | 61 |
| 4.1.3. Configuration de l'unité dédiée au volet documentation et recherche dans les CENAF/CEDAF | 64 |
| 4.1.4. Relation avec les partenaires et mode de fonctionnement | 64 |
| 4.1.5. Capacité d'accueil | 65 |
| 4.1.6. Matériels et équipements | 65 |
| 4.1.7. Ressources humaines | 66 |
| 4.1.8. Ressources financières | 67 |
| 4.2. VOLET ACCUEIL | 68 |
| 4.2.1. Revue des expériences similaires connues | 68 |
| 4.2.2. Profil du type d'unité proposé | 68 |
| 4.2.3. Ressources matérielles | 70 |
| 4.2.4. Ressources humaines | 71 |
| 4.2.5. Mode de gestion et de fonctionnement | 71 |
| 4.2.6. Evaluation des coûts | 71 |
| 4.3. VOLET APPUI - CONSEIL - ORIENTATION | 74 |
| 4.3.1. Stratégie d'Appui Conseil | 74 |
| 4.3.2. Causes et conséquences des violences faites aux femmes | 75 |
| 4.3.3. Appui-conseil en matière économique | 76 |
| 4.3.4. Autre dimension souhaitée de l'Appui-Conseil | 76 |
| 4.3.5. Profil de l'unité en charge de ce volet | 77 |
| 4.3.6. Ressources matérielles | 78 |
| 4.3.7. Ressources humaines | 80 |
| 4.3.8. Coût du volet | 80 |
| 4.4. AUTRES COUTS | 82 |
| <u>PARTIE V : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</u> | 84 |
| 5.1. PRINCIPALES CONCLUSIONS | 85 |
| 5.2. RECOMMANDATIONS | 87 |
| 5.2.1. Recommandations générales | 87 |
| 5.2.2. Recommandations spécifiques | 87 |
| <u>PARTIE VI : ANNEXES</u> | 90 |
| Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées | |
| Annexe 2 : Liste des documents consultés | |
| Annexe 3 : Illustrations | |

SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|--------------------|--|
| ACDI | Agence canadienne de développement international |
| AFARD | Association des femmes africaines pour la recherche et le développement |
| AFSDU | Association des femmes sénégalaises diplômées des universités |
| AGR | Activité génératrice de revenus |
| APF | Association pour la promotion de la femme |
| APIX | Agence pour la promotion des investissements et des grands travaux |
| APROFES | Association pour la promotion des femmes sénégalaises |
| ASBEF-Dakar | Association sénégalaise pour le bien-être familial (Dakar) |
| ASC | Association sportive et culturelle |
| ASELFAE | Association sénégalaise pour le leadership des femmes en agriculture et environnement |
| BAD | Banque africaine de développement |
| CDD | Comité départemental de développement |
| CECI | Centre canadien d'études et de coopération internationale |
| CEDAW | Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes |
| CEM | Collège d'enseignement moyen |
| CETEF | Centre d'enseignement technique féminin |
| CFEE | Certificat de fin d'études élémentaires |
| CIJ/RADI | Centre d'information juridique du réseau africain pour le développement intégré |
| CLVF | Comité de lutte contre les violences faites aux femmes |
| CNREF | Commission nationale de la réforme de l'éducation et de la formation |
| COFDEF | Collectif des femmes pour la défense de la famille |
| CONGAD | Consortium des organisations non gouvernementales d'appui au développement |
| COSEF | Conseil sénégalais des femmes |
| COSEPRAT | Comité sénégalais contre les pratiques traditionnelles néfastes à la santé des femmes et des enfants |
| CPCSP | Cellule de planification, de coordination et de suivi des programmes du MFDSSN |
| CPN | Consultation prénatale |
| CRD | Comité régional de développement |

| | |
|------------------|---|
| CRETEF | Centres régionaux d'enseignement technique féminin |
| CTP | Conseiller technique principal |
| DDI | Direction de la dette et des investissements |
| DPP | Déclaration de politique de population |
| DSRP | Document de stratégie de réduction de la pauvreté |
| EDS | Enquête démographique et de santé |
| EE/S | Equité et égalité entre les sexes |
| ENDA/GRAF | Environnement et développement du tiers-monde/Groupe recherche-action-formation |
| ENDSS | Ecole nationale de développement sanitaire et social |
| ENFEFS | Ecole nationale de formation en économie familiale et sociale |
| ESIS | Enquête sénégalaise sur les indicateurs de santé |
| EVF | Education à la vie familiale |
| FAFS | Fédération des associations féminines du Sénégal |
| FAR | Femmes en âge de reproduction |
| FAWE | Forum des éducatrices africaines |
| FDEA | Femme, développement, entreprises en Afrique |
| FEMSA | Projet éducation féminine en mathématiques et en sciences en Afrique |
| FFE | Fondation Friedrich Ebert |
| FNGPF | Fédération nationale de groupements de promotion féminine |
| FSAPH | Fédération sénégalaise des associations de personnes handicapées |
| FSD | Femmes en situation difficile |
| GADEC | Groupe africain pour le développement communautaire |
| GEC | Groupement d'épargne et de crédit |
| GPF | Groupement de promotion féminine |
| GREF | Groupe de recherche, d'études et de formation |
| GTZ | Coopération allemande |
| HCA | Haut conseil de l'audiovisuel |
| IAD | Institut africain pour la démocratie |
| IDEN | Inspection départementale de l'éducation nationale |
| IEC | Information – Education - Communication |
| INEADE | Institut national d'études et d'action pour le développement de l'éducation |
| ISF | Indice synthétique de fécondité |
| JICA | Agence japonaise de coopération internationale |

| | |
|-----------------|--|
| MARP | Méthode active de recherche participative |
| MEC | Mutuelle d'épargne et de crédit |
| MEN | Ministère de l'éducation nationale |
| MFFDS | Ministère de la femme de la famille, du développement social |
| MFEF | Ministère de la femme, de l'enfant et de la famille |
| MGF | Mutilations génitales féminines |
| MICS | Enquête par grappe à indicateurs multiples |
| MST | Maladie sexuellement transmissible |
| NDI | National Democratic Institute |
| NEPAD | Nouveau partenariat pour le développement de Afrique |
| OMS | Organisation mondiale de la santé |
| ONG | Organisation non gouvernementale |
| ORGENS | Observatoire des relations de genre dans l'éducation nationale au Sénégal |
| PAEN | Projet d'appui à l'école nouvelle |
| PAGPF | Projet d'appui aux groupements de promotion féminine |
| PAIN | Paquet d'activités intégrées sur la nutrition |
| PAM | Programme alimentaire mondial |
| PAMECAS | Projet d'appui aux mutuelles d'épargne et de crédit |
| PANAF | Plan d'action national de la femme |
| PAPA | Projet d'appui au plan d'action en matière d'éducation non formelle |
| PAPF | Projet d'alphabétisation priorité femme |
| PCF | Programme crédit pour les femmes |
| PDEF/EPT | Programme de développement de l'éducation et de la formation (Education pour tous) |
| PDIS | Programme de développement intégré de la santé |
| PDPF | Projet de promotion des droits et renforcement du pouvoir des femmes |
| PDRH | Projet de développement des ressources humaines |
| PELCP | Programme élargi de lutte contre la pauvreté |
| PENDF | Projet d'éducation non formelle pour le développement |
| PEV | Programme élargi de vaccination |
| PF | Planning familial |
| PGCRN | Projet de gestion communautaire des ressources naturelles |
| PLP | Programme de lutte contre la pauvreté |
| PMIA | Projet de modernisation et d'intensification agricole |

| | |
|------------------|---|
| PNC | Programme de nutrition communautaire |
| PNDS | Plan national de développement sanitaire et social |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le développement |
| PROGEDE | Programme de gestion durable et participative des énergies traditionnelles et de substitution |
| PTF | Partenaire technique et financier |
| PRCPE | Programme de Réhabilitation et de Construction du Patrimoine Bâti de l'Etat |
| RADDHO | Rencontre africaine pour la défense des droits de l'homme |
| RAFET | Réseau africain de la femme travailleuse |
| RASEF | Réseau africain pour le soutien à l'entrepreneuriat féminin |
| REFAMP-SS | Réseau des femmes africaines ministres et parlementaires, section Sénégal |
| RSJ | Réseau Siggil Jiggéen |
| SAA | Soins après avortement |
| SCOFI | Scolarisation des filles |
| SFD | Systèmes financiers décentralisés |
| TBS | Taux brut de scolarisation |
| TDR | Termes de référence |
| TIC | Technologies de l'information et de la communication |
| UDEN | Union démocratique des enseignants du Sénégal |
| UE | Union européenne |
| UNFPA | Fonds des Nations Unies pour la population |
| UNICEF | Fonds des Nations Unies pour l'enfance |
| UNIFEM | Fonds des Nations Unies pour la femme |
| USAID | Agence des Etats-Unis pour le développement international |
| VIH | Virus d'immuno déficience humaine acquise |
| WILDAF | Femmes droits et développement en Afrique |

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1. Rappel des activités
- Tableau 2 : pyramide des objectifs
- Tableau 3 : Hiérarchisation des principes directeurs retenus.
- Tableau 4: Avantages et inconvénients des différentes formes
- Tableau 5: Investissements pour le CENAF
- Tableau 6: Investissements pour le CEDAF
- Tableau 7: charges de structures pour le CENAF
- Tableau 8: charges de structures pour le CEDAF
- Tableau 9 : aspects communs de la formation
- Tableau 10 : besoins de formation spécifique par zone
- Tableau 11 : profil des partenaires potentiels rencontrés par zone
- Tableau 12 : Période de formation par zone
- Tableau 13: Besoins en matériels du CENAF
- Tableau 14 : Besoins en matériels d'accueil
- Tableau 15 : besoins en matériels du CEDAF
- Tableau 16 : besoins en mobiliers d'accueil
- Tableau 17 : profil de l'animateur du volet formation
- Tableau 18 Matériel et équipement de formation,
- Tableau 19: liste du personnel par centre.
- Tableau 20 : équipements et mobiliers des unités de documentation et de recherche
- Tableau 21 : Profil du personnel
- Tableau 22 : nature des équipements
- Tableau 23: Personnel du Volet
- Tableau 24 : Capacités d'accueil des centres
- Tableau 25 : Equipements et mobiliers du volet Accueil
- Tableau 26 : Profil du personnel
- Tableau 27: Equipements et matériels du volet accueil.
- Tableau 28: liste personnel
- Tableau 29 : Structures d'appui conseil
- Tableau 30 : Liste équipements et mobiliers par centre
- Tableau 31 : Profil du personnel
- Tableau 32 : coût des équipements du volet appui conseil orientation
- Tableau 33: coût du personnel de l'appui conseil orientation
- Tableau 34 : coût des équipements et matériels du volet appui conseil orientation
- Tableau 35.: coût du personnel de direction et d'appui

NOTE AUX LECTEURS

Le présent rapport porte sur l'étude de faisabilité du projet CENAF/CEDAF initié par le Chef de l'Etat, Maître Abdoulaye WADE et piloté par le Ministère de la Femme, de la Famille du Développement Social (MFFDS). L'étude a été confiée au Cabinet Conseil MGP-Afrique en vertu des dispositions du contrat¹ signé avec le commanditaire.

Il fait suite à la proposition technique du Consultant et de son rapport d'orientation méthodologique.

Le rapport provisoire peut être considéré comme celui d'une première phase de l'étude. Bien que portant sur tous les aspects des termes de référence et du mandat du Consultant, il n'intègre pas encore les apports et contributions de l'atelier de validation prévu ultérieurement. Ce sera l'objet de la seconde phase.

Le rapport est articulé autour de six parties.

La première traite du cadre de l'étude avec un rappel du contexte, des termes de référence, de la méthodologie suivie et des indications sur le déroulement effectif de l'étude.

La deuxième partie fait référence au résumé exécutif du projet. Elle sera élaborée après la tenue de l'atelier national et donc disponible dans le document final.

La troisième partie est consacrée aux aspects horizontaux du projet. Il s'agit plus spécifiquement du statut des CENAF/CEDAF, de leur ancrage institutionnel et de diverses questions liées aux aspects d'ensemble du projet.

La quatrième partie aborde les aspects verticaux et spécifiques du projet. Les quatre volets de chaque centre sont développés en termes de contenu pédagogique, de mode de gestion mais également de coûts de mise en œuvre.

La cinquième partie est consacrée aux principales conclusions et recommandations pour une bonne mise en œuvre du projet.

Enfin, la sixième partie contient les annexes du rapport. Il s'agit, pour l'essentiel, de la liste des personnes rencontrées, de la bibliographie consultée et des TDR de l'étude.

¹ Financement : Fonds d'étude de la DCEF du Ministère de l'Economie et des Finances.

A ce stade de la prestation, les opinions et avis émis dans ce rapport sont de la responsabilité du Consultant, bien qu'intégrant les observations et suggestions émises par le comité de pilotage de l'étude. Toutefois, les éléments constitutifs de ce rapport ne pourraient être reproduits ou cités sans l'autorisation expresse du Commanditaire, le MFFDS représentée par la Directrice du projet CENAF/CEDAF, Madame Thiam.

Les parties sectorielles ont été développées sans reprendre les aspects : justification, objectif et stratégie ; ceux-ci figurent dans le document de l'atelier de Saly² (Séminaire national d'orientation et d'information sur le CENAF et les CEDAF), dont les résultats ont été résumés et repris dans les termes de référence donnés en annexe.

Le présent rapport porte donc sur les éléments d'apport de cette étude tels que spécifiés dans le mandat du consultant figurant dans les termes de référence.

² Le séminaire national d'orientation et d'information sur le CENAF et les CEDAF s'est déroulé du 31 mars au 1 avril 2003, à l'hôtel la Téranga de Saly Portudal

PARTIE : I

INTRODUCTION

1.0. RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE

1.0.1. Rappel de l'objet de l'étude

La présente étude porte sur les conditions de faisabilité technique et financière du projet de création et de mise en œuvre d'un Centre National d'Assistance et de Formation pour la Femme (CENAF) et de 49 Centres Départementaux d'Assistance et de Formation pour la Femme (CEDAF).

Ces centres ont été conçus pour être des instruments pérennes de résolution des principaux problèmes qui entravent la promotion socio-économique de la Femme sénégalaise. Cela a inspiré tout naturellement le choix des volets techniques d'activités que l'on devrait retrouver dans chaque Centre.

Leur implantation géographique obéit, dans une certaine mesure, au découpage administratif en départements du pays. Ce niveau correspond aujourd'hui à celui de documentation³ sur la pauvreté au Sénégal et va donc faciliter l'intégration des deux approches : la lutte contre la pauvreté et la promotion des femmes.

Les CENAF/CEDAF procèdent également d'une volonté des Autorités au plus haut niveau, précisément le Chef de l'Etat, de faire participer les bénéficiaires à la résolution de leurs propres problèmes selon le principe de la responsabilisation.

Partant de ces données de base, le texte des termes de référence indique⁴ très clairement les attentes du Commanditaire qui peuvent être résumées en ces quelques points.

- Quel statut juridique pour le CENAF et les CEDAF ?
- Quels formats et contenus pour les différents volets d'activités ?
- Le niveau des coûts de mise en place et de fonctionnement de ces centres.
- Les modalités de prise en charge de ces coûts estimés en fonction de conditions économiques précises.

Cette étude est initiée par le Ministère de la Famille, du Développement Social et de la Solidarité Nationale, avec le CENAF comme maître d'œuvre. La supervision technique a été confiée à un Comité de pilotage mis en place, à cet effet.

Une bonne conception et une mise en œuvre correcte de ce projet devraient venir en appui aux programmes de lutte contre la pauvreté et de recherche d'une croissance accélérée. Cette assertion est basée sur le potentiel économique encore largement sous-exploité des femmes au Sénégal.

1.1. RAPPEL DE LA METHODOLOGIE

³ Les données sur la pauvreté sont disponibles jusqu'au niveau départemental.

⁴ Page 4 des TDR dernier paragraphe : « La réalisation de cette étude permet ... pérennisation des centres ».

La méthodologie suivie par le Consultant est celle décrite dans son offre technique et précisée dans son rapport d'orientation méthodologique.

Elle peut être déclinée selon les étapes majeures ci-après :

- La revue documentaire.
- La collecte de données primaires.
- L'analyse des questions de recherche.
- L'évaluation des coûts.
- La proposition d'un schéma de financement.
- La formulation de recommandations pour une création aux meilleurs coûts et un fonctionnement optimal des CENAF/CEDAF.

Il faut préciser que l'analyse des questions de recherche a été faite sous l'angle des questions horizontales et des questions spécifiques à chaque volet.

1.2. PRINCIPALES ETAPES DU DEROULEMENT DE L'ETUDE

L'étude s'est déroulée du 20/10/04⁵ au 30/12/04 pour sa première phase. Celle-ci a été menée, de façon itérative, en étroite collaboration avec le Commanditaire et le comité de pilotage. Les principales étapes marquantes du chronogramme effectif sont en général celles prévues dans le ROM.

Au total, la phase 1 de cette étude aura duré deux mois environ, sanctionnée par la remise de deux livrables contractuels :

- Le rapport d'orientation méthodologique amendé pour tenir compte des observations du Commanditaire et de celles du Comité de Pilotage.
- Le rapport provisoire intégrant les développements du Consultant sur les principales questions de recherche et de son mandat.

⁵ L'adjudication a été notifiée au Cabinet à cette date par lettre n° 097MFSDSSN/CENAF/CNC/mb du 20/10/04.

Tableau .1. Rappel des activités menées pendant la période comprise entre le 20 octobre et le 29 janvier 2004.

| INTITULE | PERIODES | | | | |
|------------------|---|---|---|--|--|
| | 20 –30 octobre. | 01-10 novembre. | 16 nov- 08 déc. | 09 – 20 décembre. | |
| ACTIVITES | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencontre avec la Direction du CENAF. ▪ Rencontre avec Madame le Ministre de la FDSSN. ▪ Rencontre avec le Comité de Pilotage de l'étude. ▪ Collecte des données secondaires | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exploitation des données secondaires. ▪ Elaboration et dépôt du premier Rapport d'Orientation Méthodologique | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunions techniques avec le Comité de Pilotage de l'étude ▪ Feed back sur le Rapport d'Orientation Méthodologique. ▪ Affinement des instruments de collecte et de la méthodologie | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Test de outils de collecte ▪ Dépôt du Rapport d'Orientation Méthodologique amendé. ▪ Poursuites des réunions techniques. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enquêtes de terrain. ▪ Dépôt du Rapport d'Orientation méthodologique corrigé. ▪ Elaboration et dépôt de la première version du rapport provisoire. |

PARTIE II :
RESUME EXECUTIF

Résumé exécutif

La présente étude porte sur les conditions de faisabilité technique et financière du projet de création et de mise en œuvre d'un Centre National d'Assistance et de Formation pour la Femme (CENAF) et de 49 Centres Départementaux d'Assistance et de Formation pour la Femme (CEDAF).

Ces Centres procèdent d'une volonté des Autorités au plus haut niveau, précisément le Chef de l'Etat, de faire participer les Femmes à résolution de leurs problèmes selon le principe de la responsabilisation.

Cette étude vise à choisir un statut juridique approprié pour le CENAF et les CEDAF, à définir les formats et contenu pour les différents volets d'activités à estimer leurs coûts de mise en place et fonctionnement et, à définir les modalités de prise en charge de ces coûts

L'approche méthodologique du consultant a comporté les étapes suivantes :

- La collecte des données secondaires et primaires sur les différents statuts juridiques, sur les besoins des Femmes en matière de formation, d'appui conseils et d'orientation, et, sur les ressources humaines et matériels nécessaires à la mise en œuvre des centres.
- L'analyse des questions de recherche portant sur les différents volets des centres.
- L'analyse des coûts et la proposition d'un schéma de financement
- La formulation de recommandations pour une création aux meilleurs coûts et un fonctionnement optimal.

Principaux résultats

1. Volet juridique

L'objet de ce volet est de proposer un statut juridique approprié pour le CENAF et les CEDAFS.

Sur la base des principes directeurs retenus par le commanditaire (transparence, contractualisation, célérité, autonomie), nous avons procédé à une revue et à une analyse comparative des statuts juridiques existants pour déterminer la forme juridique la mieux indiquée par rapport aux principes et aux objectifs de ce volet.

Aux termes de cette revue et de cette analyse comparative, ainsi que des scénarios proposés, il est apparu que le statut d'Agence constitue la forme juridique la plus appropriée parce que prenant en compte l'ensemble des principes directeurs dégagés.

2. Volet formation

- L'identification des besoins des femmes en matière de formation s'est faite à partir d'une enquête menée dans les différents départements abritant les CEDAF.
- 500 femmes bénéficieront annuellement des formations dispensées au niveau du CENAF et, 200 femmes au niveau de chaque CEDAF.
- Les sessions de formation se dérouleront sur une base thématique et varieront entre 5 et 10 jours.
- L'animation des sessions sera confiée à des prestataires locaux qui seront liés aux Centres par Convention ou Contrat
- Les ressources matérielles nécessaires ont été déterminées en fonction de la capacité d'accueil du CENAF et des CEDAF et, classées en matériel didactique d'une part et, en matériel d'accueil et équipements d'autre part.
- Le coût des ressources matérielles est estimé à 56 618 K FCFA et à 47 946 K FCFA respectivement pour le CEDAF et pour le CENAF.
- Les charges salariales sont estimées mensuellement à 13 800 KFCFA pour le CEDAF et, à 21 000 K FCFA pour le CENAF.

3. volet documentation et recherche

- L'objet de ce volet est de promouvoir l'information, la recherche et la documentation pour le développement et, la promotion de la femme. !
- Les besoins des femmes en matière de documentation et de recherche ont été analysés et classés en thèmes se rapportant à la vie de la femme d'une part et, en thèmes relatifs à leurs activités génératrices de revenus d'autre part.
- Le profil type de centre de documentation et de recherche retenu pour le CENAF et les CEDAF aura pour mission la collecte et la diffusion de toutes informations se rapportant à la femme. L'unité comprendra un bureau de documentation, un bureau de recherche, et, un bureau chargé des TIC.
- Le coût des ressources matérielles est estimé à 9 256 K FCFA pour le CENAF et à 5 598 K FCFA pour le CEDAF.
- Les charges salariales sont évaluées à 13 800 K FCA pour le CENAF et à 21 000 K FCFA pour le CEDAF.

4. Volet accueil

L'objet de ce volet est d'assurer des services d'hébergement et de restauration aux femmes, de façon à leur permettre de suivre les formations dans de bonnes conditions.

Pour ce faire, chaque centre sera doté des matériels et équipements adéquats, ainsi que des personnels nécessaires.

L'identification des besoins de ce volet s'est faite à partir d'une enquête menée auprès des bénéficiaires, mais aussi d'une revue des expériences similaires connues. La couverture des charges de fonctionnement sera assurée par les centres eux-mêmes durant les sessions de formations ; en dehors de celles-ci, les réceptifs seront rentabilisés sous forme de location à des particuliers ou des groupes en séminaire résidentiel.

Le coût total du volet Accueil est respectivement de F CFA 43.752.571 pour le CENAF et de F CFA 21.768.571 pour un CEDAF.

5. Volet appui conseil et orientation

L'objet de ce volet est de fournir un service *Counselling*, de nature à apporter une assistance adaptée aux besoins des femmes dans leur vécu quotidien.

Pour ce faire, des stratégies d'appui conseil orientation adaptées et un profil type de ces centres ont été proposés, sur la base d'une analyse des besoins exprimés par les femmes et des pratiques des structures exécutant des activités similaires.

Chaque centre sera doté de ressources matérielles et humaines nécessaires à la bonne conduite de ce volet.

Le coût total du volet Accueil est respectivement de F CFA 24.501.632 pour le CENAF et de F CFA 21.106.887 pour un CEDAF.

Principales conclusions

Principales recommandations

PARTIE III :

ASPECTS HORIZONTALS DU PROJET

3.0. OBJECTIFS ET STRATEGIES DES CENTRES

➤ Contexte et justification.

Les femmes représentent plus de la moitié de la population⁶ du Sénégal. Elles constituent en moyenne 52% de la population sénégalaise âgée de moins de vingt (20) ans. Bien que localisées en grande majorité en milieu rural, les femmes participent activement à la vie économique et sociale. Toutefois, les études récentes portant sur le diagnostic de la pauvreté révèlent une féminisation croissante de la pauvreté. En partie, cette situation de vulnérabilité s'explique par le faible niveau d'information, d'éducation mais également de formation.

Les femmes sont partout présentes, elles assument les tâches domestiques liées à la reproduction gratuitement, de même que les tâches productives en zone rurale comme en zone urbaine. Elles participent massivement, avec des journées de travail qui tournent autour de 12 à 18 heures, à la création de richesses dont elles profitent peu.

Aujourd'hui, elles sont fortement concurrencées par les hommes, qui, de plus en plus, les écartent de leurs secteurs traditionnels d'intervention, où elles avaient des revenus certes faibles mais réguliers, pour les confiner dans des secteurs non productifs. De même, les femmes sont confrontées à des problèmes de santé et des problèmes juridiques qui constituent des handicaps majeurs.

De l'indépendance à nos jours, cette tendance n'a pas été renversée de manière significative comme en témoigne les résultats de l'évaluation à mi parcours du premier Plan d'Action National de la Femme réalisée en 2003.

C'est au regard de toutes ces considérations que le Chef de l'Etat a décidé de la mise en place des centres d'assistance et de formation de la femme dans tous départements du Sénégal. Il est prévu la construction d'un centre national à Dakar et de 49 autres centres départementaux.

Ces centres ont pour vocation d'informer et de former la Femme en tous domaines afin d'assurer son autopromotion sociale, économique, politique, etc. Plus spécifiquement, il s'agira de s'attaquer aux lacunes techniques et de gestion, aux insuffisances de connaissances technologiques, juridiques et administratives empêchant la Femme de consolider ses activités et d'atteindre les paliers supérieurs de l'entreprise moderne, seule capable de générer des richesses et de conduire à un développement durable.

⁶ Source : Recensement général sur la population et l'habitat réalisé en 1998.

➤ Stratégie et Politique des Autorités.

Le Premier Ministre, dans son discours de politique générale, présenté à l'Assemblée Nationale le mardi 20 octobre 2004, a dégagé les grands axes de la politique gouvernementale en direction des femmes, je cite :

« Notre approche de protection sociale couvre un ensemble de programmes et de mécanismes d'appui, en cours d'exécution, dans les domaines de l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base, de la réinsertion sociale, de la défense des droits et de l'accès aux activités génératrices de revenus.

Cela explique l'option du Gouvernement de promouvoir le développement social et la solidarité nationale en insistant particulièrement sur les femmes et les enfants en situation difficile, les personnes handicapées, les travailleurs licenciés, les anciens, mais également les catégories de la population menacées par l'exclusion sociale.

La législation actuelle n'étend pas la couverture médicale de la femme salariée à son époux ou à ses enfants, contrairement à l'homme. Pour remédier à cette situation, j'ai grand plaisir à vous annoncer que le Gouvernement adoptera des projets de textes législatifs et réglementaires pour permettre, dès 2005, la prise en charge médicale de son époux et de ses enfants par la femme salariée.

Sous un autre registre, la problématique de l'égalité de traitement fiscal entre les hommes et les femmes reste bien présente parmi les préoccupations du Gouvernement. A cet égard, une étude sera également réalisée en 2005 aux fins de mesurer l'impact financier d'une telle option. » Fin de citation.

➤ Organisation du projet.

Le Ministère de la Femme de la Famille et du Développement Social est le maître d'ouvrage du projet et le Ministère du Patrimoine Bâti, de l'habitat et de la Construction assure la maîtrise d'ouvrage déléguée à travers le PRCPE qui gère le volet réalisation des infrastructures.

Le gouvernement du Sénégal, qui a obtenu de la République de Chine le financement pour la réalisation du CENAF et six CEDAF, a déjà contribué pour 1,5 milliard en 2004 et inscrit 1 milliard pour l'exercice 2005. Toutefois, cette importante manne financière est réservée, jusqu'ici, exclusivement à la réalisation des infrastructures.

En effet, ces financements ne prennent en compte ni les équipements et encore moins le fonctionnement des centres.

➤ Stratégie d'ensemble.

Ainsi, cette étude de faisabilité, commanditée par le CENAF est pleinement justifiée ; en effet cette étude a permis non seulement de recueillir l'avis et les attentes des bénéficiaires (associations de femmes) du projet mais surtout de quantifier et d'évaluer les besoins en équipement et de fonctionnement des centres.

La conception et la définition générale du projet ont déjà fait l'objet de plusieurs séminaire, ateliers et notes techniques sous l'égide du MFFDS.

L'exploitation des documents issus de ces travaux préliminaires permet d'esquisser les aspects narratifs de ce qui pourrait être intégré au cadre logique du projet. Cf. tableau 1. Partant des informations contenues dans ce tableau, il apparaît que le projet CENAF-CEDAF fait partie intégrante du Programme de Lutte Contre la Pauvreté (PLCP) (réceptacle de toutes les politiques de développement socio économiques actuelles). Dans sa conception stratégique, le PLCP fonctionne comme un parapluie. Il intègre à la fois les projets à venir se réclamant de la lutte contre la pauvreté mais aussi les projets en cours qui s'articulent à cette même finalité.

Tableau 2 : pyramide des objectifs

| But : Mise en place d'un Centre National d'Assistance et de Formation de la femme (CENAF) et de Centres Départementaux d'Assistance et de Formation de la Femme (CEDAF), | | |
|---|--|--|
| Objectif Général | Objectifs spécifiques | Sous-Objectifs spécifiques |
| Contribuer à la promotion sociale et économique de la Femme Sénégalaise dans le cadre de la poursuite des objectifs de la lutte contre la pauvreté. | Améliorer le statut social de la femme | <p>1.1 Relever le niveau de connaissances des femmes en matière juridique (constitution, code de la famille, législation du travail, droits des femmes, droits des enfants).</p> <p>1.2. Relever le taux d'alphabétisation des femmes en vue d'améliorer leur auto-prise en charge et celle des membres de la famille.</p> <p>1.3. Promouvoir l'information, la recherche et la documentation pour le développement de la femme.</p> |
| | Relever le niveau de connaissance de la femme en matière de santé, d'hygiène, gestion de l'environnement | <p>2.1. 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.</p> <p>2.2. Former les femmes en hygiène alimentaire (approvisionnement, conservation, stockage, et préparation hygiénique des aliments) afin d'améliorer la santé des familles.</p> <p>2.3. 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), et de la gestion des ressources naturelles</p> |
| | Susciter et développer les capacités d'auto promotion économique de la femme | <p>3.1. Former les femmes aux techniques de production et de commercialisation.</p> <p>3.2. Développer les capacités entrepreneuriales des femmes.</p> <p>3.3. 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.</p> |

3.1. LE STATUT DU CENAF ET DES CEDAF

Le CENAF et les CEDAF relèvent, dans leur conception, d'une initiative du Chef de l'Etat. Ils participent de la réalisation d'un projet de développement dans lequel la Femme sénégalaise est appelée à jouer un rôle déterminant. De ce point de vue, ces structures vont remplir une mission⁷ de service public liée au développement socio-économique du pays.

Les modalités de la gestion d'une mission de service public sont connues de nos jours. Elles sont nombreuses mais répondent chacune à des objectifs spécifiques. Il convient de noter que la gestion du service public n'est plus seulement l'apanage des administrations publiques. De plus en plus, des Institutions privées peuvent aussi assurer des missions de service public.

Au Sénégal, nous pouvons répertorier différentes formes juridiques associées à la gestion de la mission du service public.

Ces distinctions se fondent sur des textes réglementaires et législatifs mais aussi sur des pratiques qui combinent plusieurs formes juridiques.

Sur le plan formel et spécifique, on peut distinguer les références suivantes :

- l'Acte Uniforme sur les sociétés commerciales et le GIE⁸ ,
- le Code des Obligations Civiles et Commerciales⁹ ,
- la loi n° 90-07 du 26 juin 1990 sur le secteur parapublic et le contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique,
- divers autres textes en vigueur de portée surtout nationale sur les statuts juridiques d'organisations spécifiques telles que : le GIE¹⁰ ; la SARL¹¹, L'EPIC¹², la SN¹³, la Fondation d'utilité publique, l'Association d'utilité publique et l'Agence notamment.

L'étude qui doit conduire à une proposition de statut juridique du CENAF et des CEDAF va reposer sur l'analyse certes des statuts formalisés mais également sur les statuts consacrés par la pratique et dont il est pour le moment, difficile voire impossible de trouver une référence formelle précise.

⁷ Voir tableau page précédente.

⁸ Ces textes sont édictés par l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA)

⁹ COCC du Sénégal promulgué en 1968 (Loi 68-08 du 26 mars 1968).

¹⁰ Groupement d'intérêt économique,

¹¹ Société Anonyme à Responsabilité Limitée

¹² Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial.

¹³ Société nationale

Cette étude sera donc guidée par le souci de rendre compte des aptitudes des différents statuts juridiques à s'accommoder au mieux avec les principes directeurs de bon fonctionnement de ces structures. Une discussion avec le Commanditaire sur le choix de ces principes directeurs a permis d'en retenir quatre majeurs qui seront explicités dans la suite des développements.

3.1.1. Revue et analyse des statuts juridiques

Malgré la très grande variété des formes juridiques, la dévolution de la gestion emprunte deux voies :

- la dévolution unilatérale : le législateur ou le pouvoir réglementaire désigne la personne gestionnaire du service en même temps qu'il crée celle-ci ;
- la voie contractuelle entre l'Etat et une personne publique ou privée.

3.1.1.1. La dévolution unilatérale de la gestion privée d'un service public

Elle emprunte soit la forme radicale de l'extériorisation du service au profit d'une personne morale, soit une «autonomisation» accrue dans le cadre des services d'une administration centrale.

➤ Cas de l'extériorisation du service public au profit d'une personne morale

Le législateur ou l'exécutif décide de manière unilatérale, de faire assurer la gestion d'un service public par une personne morale qu'il crée pour l'occasion.

Cette forme de gestion est assurée au Sénégal par les entreprises relevant de la Loi n° 90-07 sur le secteur para-public et le contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique. A ceux-là, il faut ajouter les personnes morales de droit privé telles que : les associations, les fondations, les sociétés commerciales, et les Groupements d'Intérêt Economique.

Il existe, par ailleurs, deux types de structures susceptibles d'assurer l'externalisation du service public et qui pourraient être d'un certain intérêt pour l'objet de notre étude : l'Association d'Utilité Publique et la Fondation d'Utilité Publique.

L'association d'utilité publique est un groupement volontaire mais désintéressé, dépourvu de but lucratif. Les associations sont régies au Sénégal par le Code des Obligations Civiles et Commerciales (article-811).

L'association simplement déclarée n'est donc dotée que d'une « petite » personnalité juridique. Pour bénéficier de la « grande » personnalité, qui recouvre le droit de recevoir des dons et des legs, une association doit être reconnue d'utilité publique par décret (article-820).

La fondation d'utilité publique

La fondation est une personne morale de type particulier qui ne saurait être assimilée à une association. Lors de sa création, les fondateurs apportent une dotation initiale suffisante pour lui permettre de remplir sa mission, d'assurer son fonctionnement et son indépendance.

La fondation est soumise à la tutelle administrative qui est désignée par décret et à la tutelle technique du ministère dont elle relève de par son objet ou son domaine d'activité, conformément à l'article 11 de la loi n°95-11 du 7 avril 1995.

La fondation ne peut exister et accéder à la personnalité morale qu'après la délivrance d'une autorisation qui vaut également reconnaissance d'utilité publique.

L'utilisation de la personne morale de droit privé comme structure de gestion d'un service public est assez fréquente au Sénégal.

➤ Cas de l'autonomisation d'un service public

L'aspect le plus fréquent de cette forme de dévolution du service public est représenté par « l'agenciation ».

L'idée de base qui a sous-tendu la création des agences est que la modernisation de l'Administration suppose de la part des travailleurs de l'Etat, l'acquisition d'une identité nouvelle, un sentiment d'appartenance à une entité et une entreprise collective.

La spécificité de l'agence repose sur le strict respect de deux principes de fonctionnement que sont : l'autonomie et la responsabilisation.

En vertu du principe de l'Autonomie, l'agence se voit dotée des prérogatives suivantes. Sans pour autant disposer de la personnalité juridique, l'agence négocie avec son administration de rattachement ou son instance de pilotage, des enveloppes budgétaires prévisionnelles. Elles disposent de diverses flexibilités : globalisation des crédits, capacité de reporter des crédits, d'une année sur l'autre, possibilité de virer d'un chapitre budgétaire à un autre selon les limites fixées dans une lettre de mission ou de ce qui en tient lieu.

En vertu du principe de Responsabilité, l'agence doit rendre compte tous les ans à son Administration de tutelle et au Ministre chargé des finances de la réalisation des objectifs qui lui étaient assignés.

D'une manière générale, « l'Agenciation » est une approche qui peut conduire à une modernisation en douceur de la fonction publique : contrôle des résultats, autonomie de gestion. Il s'agit en fait d'une logique de « décentralisation » de certaines responsabilités des ministères vers les agences et des agences elles-mêmes vers des managers individuellement et personnellement responsables.

En conclusion sur la dévolution unilatérale, il importe de retenir que la gestion peut tout aussi bien être extériorisée par le canal d'une personne morale qu'intériorisée par le biais de l'agence sans que cela nuise à l'autonomie recherchée.

3.1.1.2. La dévolution contractuelle de la gestion privée d'un service public

Les mécanismes contractuels peuvent également servir à la gestion d'une mission de service public. Il en existe cinq qui se différencient par l'étendue de la mission confiée au délégataire et la nature de la rémunération : la concession de service public, l'affermage, la régie intéressée, l'association conventionnaire du service public, le marché d'entreprises de travaux publics.

Ces formes de dévolution revêtent la nature juridique de contrats administratifs. Le cas échéant, l'Administration se trouve dotée des prérogatives exorbitantes du droit commun.

Les différents statuts examinés dans cette revue ont des caractéristiques qui peuvent être perçues comme des avantages ou des inconvénients selon le cas¹⁴.

3.1.1.3. Etablissement public à caractère industriel et commercial (EPIC)

L'Etablissement Public à caractère industriel et commercial est régi par la loi 90-07 du 26 juin 1990. Il relève du secteur para public. Il est défini, d'une manière générale, comme un mode de gestion des services publics disposant de prérogatives de puissances publiques. L'EPIC ne permet pas de recourir aux capitaux privés d'où une contrainte sur la capitalisation mais également sur le contrôle. Le contrôleur financier agit en lieu et place du commissaire aux comptes, en adressant ses rapports à l'Inspection Générale d'Etat.

3.1.1.4. La Société Nationale (SN)

Elle est également régie par la loi 90-07, c'est une société par action de droit privé dont le capital est intégralement souscrit par l'Etat et le cas échéant, par d'autres personnes

¹⁴ Voir en annexe le tableau comparatif général.

morales de droit public. Dans tous les cas, la participation de l'Etat est supérieure à 50 % du capital social.

3.1.2. Principes directeurs de fonctionnement

Comme cela a été rappelé dans les développements précédents, le projet des CENAF/CEDAF a été conçu dans le contexte des programmes de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Partant de cette considération, il faudrait que ce projet soit doté, sur le plan institutionnel et fonctionnel, de tous les atouts pour en faire un cadre d'activités de référence qui soit à la fois, pertinent sur le plan opérationnel, efficace et efficient dans son mode de gestion.

Pour ce faire, le projet qui fait l'objet de notre étude, doit s'approprier un certain nombre de principes qui, au Sénégal caractérisent les programmes de lutte contre la pauvreté les plus efficaces : la transparence, l'autonomie de gestion, célérité et le faire-faire par la contractualisation. Ces principes¹⁵ peuvent être définis comme suit.

Principe 1 : La transparence

Il s'agit pour le CENAF et les CEDAF de se conformer en fait au principe de transparence tant du point de vue de la gestion, que de la conduite des actions.

Pour cela, la séparation des fonctions politiques (orientation et pilotage), des fonctions de gestion financière et d'appuis conseils (bénéficiaires à la base) doit être recherchée.

Le mode de fonctionnement doit faire appel à des mécanismes reposant sur la bonne gouvernance des affaires et les meilleures pratiques managériales.

Principe 2 : La contractualisation

Ce principe renvoie à la systématisation de l'externalisation de certaines fonctions (notamment celle de maîtrise d'œuvre) dans le cadre des opérations initiées par le CENAF et les CEDAF. Il s'agit de développer le « faire-faire » par la contractualisation, en habituant les différents acteurs impliqués dans le CENAF et les CEDAF, à la gestion contractuelle des interfaces institutionnelles et humaines, au respect des engagements et obligations pris par chaque partie.

Principe 3 : La célérité

Ce principe concerne la rapidité et la flexibilité dans les réponses et interventions de l'administration du CENAF et des CEDAF, des instances de financement, des organes d'exécution. Face à l'urgence de problèmes à résoudre, une bonne réactivité des CENAF/CEDAF doit être recherchée. Cela suppose notamment que les centres de

¹⁵ Principes qui ont été convenus avec le Commanditaire.

décisions soient assez déconcentrés et surtout proches des lieux d'opération. Mais il importe également que les procédures d'intervention soient très flexibles.

Principe 4 : L'autonomie

L'autonomie est le pendant de la responsabilité individuelle et personnalisée du dirigeant de la structure (CENAF/CEDAF) quant au respect des objectifs qui lui sont assignés. Ce critère semble être primordial. Il est à la base du respect des principes de l'intervention de proximité, la contractualisation. Cette autonomie doit se traduire de façon claire dans l'exercice quotidien des attributions confiées au CENAF tout particulièrement. Elle implique à la fois plusieurs formes dont deux qui nous paraissent déterminantes.

➤ L'autonomie juridique

Le CENAF et les CEDAF pourront dans ce cas avoir la possibilité de pendre des actes juridiques unilatéraux (réglementations internes) ou plurilatéraux (signature de contrat, achat ou vente de biens).

➤ L'autonomie administrative

Le CENAF et les CEDAF auront la liberté d'assurer leur management en toute indépendance, notamment le choix de ses règles et modalités de fonctionnement interne (organigramme, statut du personnel, méthodes et procédures de travail, moyens de service).

Le CENAF et les CEDAF pourront décider par eux-mêmes sans aucune forme d'autorisation ou d'approbation préalable par des organismes extérieurs de la passation des marchés avec les partenaires sélectionnés selon ses propres procédures internes.

Le CENAF et les CEDAF seront autonomes dans la gestion de l'ensemble de leur personnel (tous les niveaux de responsabilité) pour ce qui concerne le recrutement, la rémunération, la promotion, la sanction et le licenciement.

De façon générale, ils seront autonomes dans toutes les décisions à prendre pour mener à bien les missions qui leur sont confiées.

Ils auront à adopter un mode de gestion privé, pour se conformer aux exigences d'efficacité, de transparence et d'efficience.

3.1.3. Evaluation des statuts existants

A la lumière des missions qui leur sont dévolues, il importe que le statut juridique du CENAF et des CEDAF constitue un cadre apte à leur permettre de s'organiser et de fonctionner suivant les principes directeurs choisis et définis précédemment.

Nous allons adopter une méthode consistant à passer les différentes formes de statuts présentés ici, à l'épreuve de ces principes directeurs et proposer la hiérarchisation suivante :

1. Autonomie
2. Contractualisation
3. Transparence
4. Célérité

Tableau 3 : Hiérarchisation des principes directeurs retenus.

| Statuts Juridiques | Principes directeurs | | | |
|--------------------|----------------------|--------------------|--------------|----------|
| | Autonomie | Contractualisation | Transparence | Célérité |
| Association | ✱✱ | ✱ | ✱✱ | ✱✱ |
| Fondation | ✱✱✱ | ✱✱✱ | ✱ | ✱ |
| Agence | ✱✱✱ | ✱✱✱ | ✱✱✱ | ✱✱✱ |
| EPIC | ✱✱✱ | ✱ | ✱✱ | ✱ |
| SN | ✱✱ | ✱✱✱ | ✱ | ✱ |

✱ désigne l'intensité de la liaison :

✱✱✱ : fort respect du principe ;

✱✱ : moyen ;

✱ : faible

Tableau 4: Avantages et inconvénients des différentes formes

| Appellation | Définition | Forme de gestion /mode de fonctionnement | Avantages | Inconvénients |
|--------------------------|---|--|--|---|
| Association | Groupement volontaire dépourvu de but lucratif | Généralement administré par un Comité ou Conseil d'Administration, élu par l'AG des adhérents | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Droit de recevoir des dons et subventions ▪ Structure souple | Absence de but lucratif |
| Fondation | Personne Morale de type particulier qui ne saurait être assimilée à une association ou une société | Conseil d'Administration ou Conseil de gestion élu par l'AG des fondateurs. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administration souple ▪ Régime fiscal attractif ▪ Possibilité de mener une activité payante | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Impossibilité de la transformer en un autre type de groupement. ▪ Tutelle administrative du MEF |
| EPIC | Personne morale de droit public spécialisée, doté d'un patrimoine propre et d'une autonomie financière et ne bénéficiant d'aucun apport privé à leurs fonds de dotation | Règle d'organisation et de fonctionnement prévu par décret En général elle est administrée par un conseil d'administration | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilité de mener une activité payante ▪ Autonomie de gestion ▪ Responsabilisation des organes dirigeants | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence d'apport privé à leurs fonds de dotation ▪ Mode de gestion loin des règles du droit privé |
| Société Nationale | Société par action de droit privé dont le capital est intégralement souscrit par l'Etat et le cas échéant, par d'autres personnes morales de droits publics | Règle de fonctionnement conformes à des statuts-types fixés par décret. | Responsabilisation des organes dirigeants | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de contrôle à priori. ▪ Double tutelle du MEF et du ministère technique désigné par décret. ▪ Niveau de décision éloigné |
| Agence | Structure autonome rattachée au Ministère de tutelle | Gestion privée (voir statut de l'Agence) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorisation des fonctions de management, ▪ Contrôle des résultats ▪ Autonomie de gestion ▪ Responsabilité individuelle et prestation de service ▪ Facilité de création, | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilité du Ministère de rattachement ▪ Possible friction entre le Ministère de rattachement et le Directeur de l'Agence en l'absence d'un plan de communication |

Dans cette grille d'évaluation, il n'a pas été fait cas des statuts juridiques tels que les GIE, les EPIC et les Sociétés Nationales. En effet, ces formes juridiques paraissent d'emblée inappropriées au regard des exigences d'une bonne exécution de la mission des CENAF/CEDAF.

A la lecture des résultats révélés par cette grille, il apparaît que le statut d'agence conviendrait mieux au projet par rapport au respect des principes directeurs définis.

En se référant au critère d'autonomie, l'Agence offre aux Responsables des CENAF/CEDAF, de plus grandes possibilités d'interventions, tant du point de vue de la définition et de la conduite des activités, que du point de vue de la capacité de mobilisation des ressources financières auprès des bailleurs de fonds et autres sources de financement. La possibilité de se doter des meilleures procédures de gestion, qui ne soient pas limitées à un cadre pré-établi, va constituer un atout de taille pour faciliter le fonctionnement technique, opérationnel et administratif de ces centres. Appelés à intervenir rapidement et efficacement, les CENAF/CEDAF doivent pouvoir obéir à des règles de fonctionnement souples et adaptées à la réalité de leurs interventions et non à un cadre administratif donné qui peut s'avérer contraignant.

En se référant au critère de responsabilisation, l'Agence présente l'avantage d'une responsabilité organisationnelle clairement établie, se confondant à celle des dirigeants. Elle permet d'apprécier de manière ciblée, les performances organisationnelles et individuelles, mais également celles des partenaires.

En ce qui concerne le critère de célérité, l'Agence poursuit un objectif de performance précis, dans lequel la célérité apparaît comme un indicateur clef de réalisation d'un portefeuille d'actions susceptible de conduire à l'atteinte des objectifs. En effet, réaliser un bon volume d'activités est nécessaire pour permettre à ces structures de jouer pleinement le rôle qui leur est dévolu. Dans cette optique, elles doivent donc pouvoir intervenir rapidement et de manière pertinente. Cette double exigence donne la pleine importance de ce principe dont le respect peut éviter aux CENAF/CEDAF les risques d'une faible absorption des crédits.

Enfin, pour ce qui concerne la transparence, les exigences du contexte ambiant de bonne gouvernance, imposent déjà des règles de comptabilisation, de traçabilité des ressources et des dépenses, et de fiabilité dans la gestion administrative, financière, et comptable. A cela s'ajoutent les prescriptions spécifiques des différents statuts en matière de contrôle interne. En effet, l'Agence est tenue d'avoir un contrôle interne bâti autour de deux fonctions : l'audit interne et le contrôle de gestion. Ces fonctions ne constituent pas des exigences pour les deux autres formes organisationnelles analysées plus haut.

Le choix en faveur de l'agenciation suppose encore deux autres questionnements qui lui sont liés : la forme organisationnelle pratique de cette Agence et son ancrage institutionnel.

Le projet CENAF/CEDAF serait donc géré par des opérateurs privés sous la responsabilité d'une agence autonome

3.1.3.1. La forme d'agenciation

Bien qu'étant d'application fort courante de nos jours au Sénégal, cette forme juridique est la moins élaborée sur le plan formel.

On rencontre plusieurs formes d'agences en fonction des missions poursuivies. Dans le cadre de cette étude, nous préconisons une structure bâtie autour des points suivants :

- Une Agence au niveau national qui va porter le statut du projet et gérer, pour le compte de l'ensemble, toutes les interfaces avec les Autorités Centrales et les partenaires désireux d'intervenir sur l'ensemble du projet. Cette fonction serait dévolue au CENAF. Des missions aussi importantes que le Suivi-Evaluation, la création et la mise à jour des banques de données transversales devraient être assurées par ce niveau.
- Des sous-agences au niveau départemental qui seraient dotées d'une autonomie administrative et financière. Elles pourraient contracter directement avec des tiers sur des domaines relevant de leur stricte compétence ou de leur zone géographique. Ces fonctions seraient dévolues aux CEDAF.

Sur ce modèle, des programmes comme celui de l'Agence pour le Fonds de Développement Social et le Programme National d'Infrastructures rurales ont pu bâtir leurs schémas statutaires et leurs règles de fonctionnement.

Dans ce modèle, le niveau national exercerait plutôt un rôle stratégique de pilotage et de développement du programme dans ses aspects horizontaux. Le niveau départemental serait chargé des aspects opérationnels du projet.

3.1.3.2. L'ancrage institutionnel

Par ancrage institutionnel, nous entendons la place du projet dans le dispositif étatique de gestion du Développement.

En raison de l'importance attachée au respect des principes directeurs, la question de l'ancrage institutionnel du projet CENAF / CEDAF paraît primordiale parce que susceptible

de remettre en cause la fonctionnalité de ces principes. En d'autres termes, il faut que le rattachement à une tutelle donnée ne constitue pas un obstacle au bon fonctionnement du projet selon ces principes.

3.1.4. Parties prenantes

Après l'étude des formes juridiques et de l'ancrage institutionnel, une analyse portant sur les catégories d'acteurs qui vont interagir dans le cadre de ce projet, est nécessaire.

Aujourd'hui, les approches managériales accordent beaucoup d'importance à l'implication des parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre des initiatives de développement. Cela s'est souvent avéré que la qualité de cette implication conditionne bien souvent le succès ou l'échec des projets ou programmes, notamment ceux de la lutte contre la pauvreté qui met en avant le principe de la responsabilisation.

A partir d'une approche systémique, toutes les parties prenantes ont été identifiées et classées en trois types : Acteurs bénéficiaires, Acteurs intermédiaires et Acteurs institutionnels.

3.1.4.1. Acteurs bénéficiaires

Il s'agit des femmes impliquées dans les activités de promotions féminines et qui sont organisées en associations, groupements ou individuellement prises. Ces actrices sont souvent en relation avec les Organisations non gouvernementales (ONG) auprès desquelles elles reçoivent soutien et renforcement dans leurs initiatives de développement.

De nombreuses initiatives ont permis de recenser les associations et groupements présents sur l'étendue du territoire national¹⁶. Ces documents nous ont servi de base de sondage pour le choix des unités à échantillonner.

3.1.4.2. Acteurs intermédiaires

Il s'agit des Organisations non gouvernementales (ONG)¹⁷. Dans ce registre cohabitent les ONG nationales dépendant, dans la majorité des cas, des ONG internationales et les ONG étrangères et, les ONG étrangères d'origine européenne ou nord américaine. Contrairement aux premières nommées, ces organisations disposent de ressources importantes et stables. Ces organisations ont pour cibles les femmes, les jeunes et les enfants. Leurs activités s'inscrivent dans le cadre des politiques définies par l'Etat.

¹⁶ Associations et ONG féminines au Sénégal /Ministère de la Famille de l'Action sociale et de la Solidarité nationale/1999

¹⁷ Ces structures classées par rapport aux différents volets de l'étude figurent en annexe du présent document.

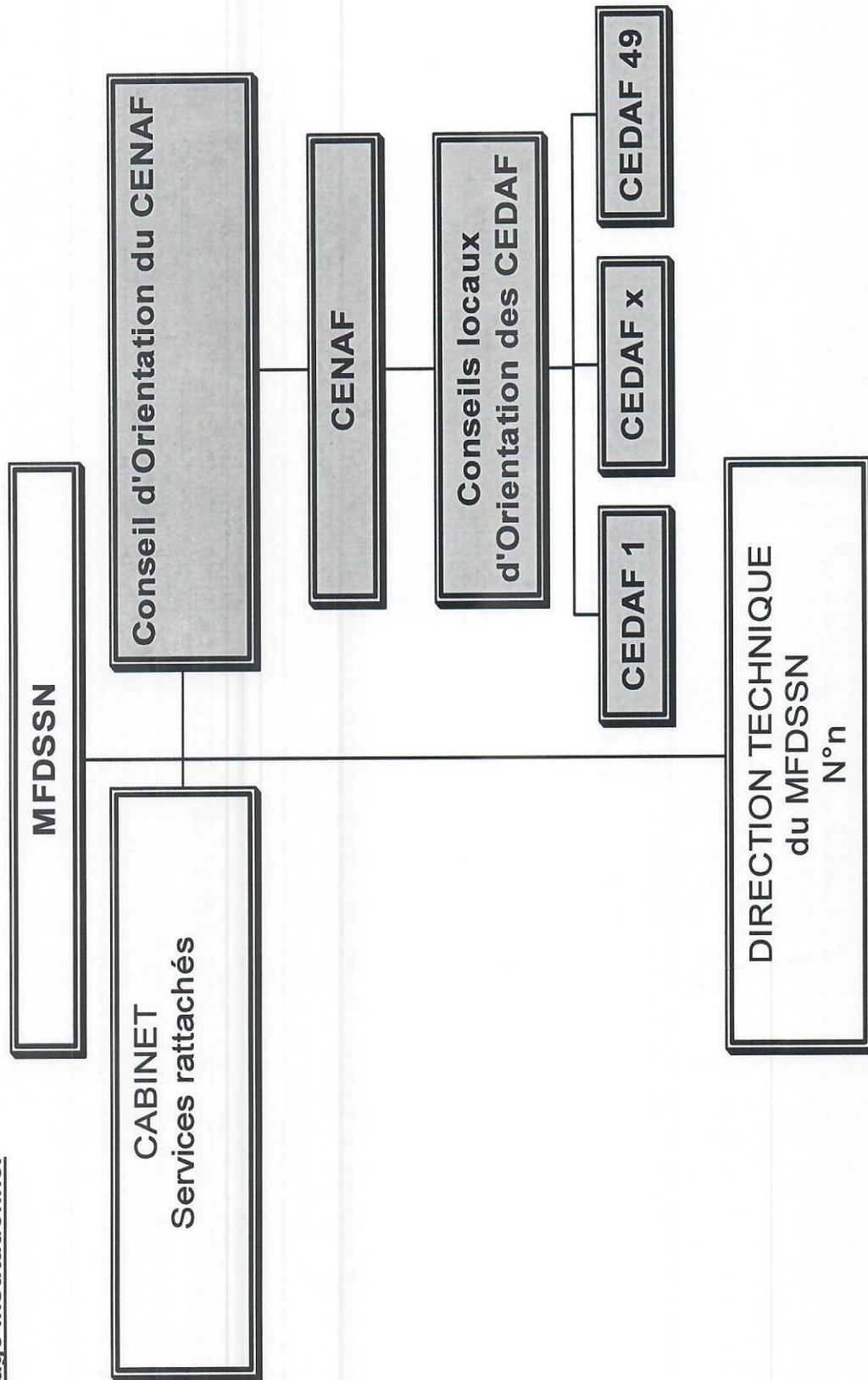
3.1.4.3. Acteurs institutionnels

Il s'agit des structures centrales et décentralisées de l'Etat et des institutions bilatérales et multilatérales. L'Etat définit les grandes orientations ainsi que les politiques en matière de promotion économique des acteurs bénéficiaires. Il coordonne, par le biais du MFFDS qui assure la tutelle, les interventions des structures intermédiaires et institutionnelles.

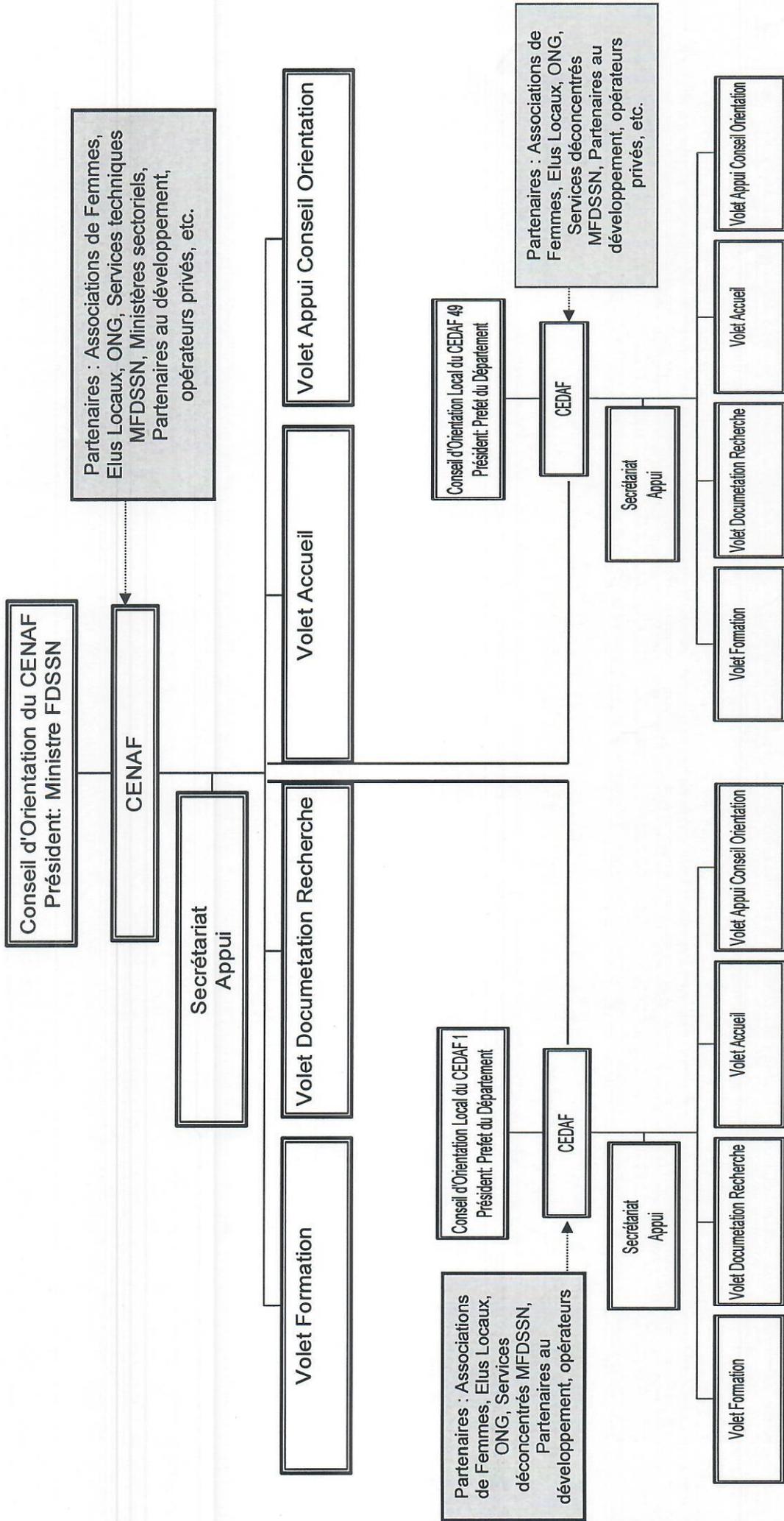
Les institutions bilatérales et multilatérales mettent à disposition des fonds qu'ils exécutent directement ou par l'intermédiaire des ONG.

Dans cette catégorie, il convient de mentionner les ministères techniques. Certains d'entre eux ont des domaines d'intervention sectoriels qui embrassent les CENAF/CEDAF : éducation, santé, production primaire, secondaire ou tertiaire. Il sera probablement nécessaire d'envisager au besoin des formes de collaboration avec ces entités.

3.1.5. Ancrage institutionnel



Organigramme du projet



Les missions du Ministère de la Femme, de la Famille, du Développement Social sont fixées par le Décret N°2005-410 du 18-05-2005. Le décret relatif aux attributions du département organise ce dernier en directions et services rattachés.

Dans le cadre du projet CENAF, il est à prévoir, sur le plan organisationnel, deux niveaux :

➤ Niveau stratégique

- Pour le CENAF : le Conseil d'Orientation est présidé par le Ministre de la Femme, de la Famille, du Développement Social et a pour mission de définir les orientations stratégiques du centre. Il comprendra en outre : la Directrice du CENAF, le Directoire des Elus Locaux, les représentants des bénéficiaires et éventuellement ceux des partenaires au développement impliqués.
- Pour le CEDAF : le Conseil d'Orientation Local est présidé par le Préfet du Département ou son représentant. Il a pour mission de définir les orientations stratégiques en tenant compte des spécificités locales. Il sera composé de la Directrice du CEDAF et les représentants des entités suivantes : Elus Locaux, bénéficiaires, services déconcentrés du MFFDS et différents partenaires.

Le niveau stratégique est basé sur une logique de légitimité et de représentativité de toutes les parties prenantes.

- Niveau opérationnel. Il est constitué des centres¹⁸ en charge de la mise en œuvre des activités. Il est basé sur une logique d'efficacité.

¹⁸ CENAF au niveau national et CEDAF au niveau des départements.

3.2. ARCHITECTURE PHYSIQUE¹⁹

Le Centre National d'Assistance et de Formation pour la Femme (CENAF)

?

Le CENAF comprend un immeuble de deux niveaux et un restaurant.

1. Au Rez de chaussée :

- Un poste de garde à l'entrée
- Un box accueil & information
- Bureau appui conseil orientation
- Bureau administrateur du centre
- Bureau formation
- Bureau crédit
- Un secrétariat
- Une nursery
- Deux salles polyvalentes
- Un laboratoire de langues
- Une salle informatique
- Une salle de jeux pour enfants
- Une salle de documentation
- Un hall d'exposition
- Des toilettes
- Un restaurant avec cuisine incorporé

2. à l'étage :

- Bureau Directrice
- Bureau Secrétaire
- Bureau Assistante Administrative
- Une salle de réunion
- Un logement de la directrice (deux chambres, salon, cuisine et toilettes)
- 12 chambres

Le Centre Départemental d'Assistance et de Formation pour la Femme (CEDAF)

?

Le CEDAF comprend un immeuble de deux étages, un logement pour la coordonnatrice et des ateliers pour les activités pratiques :

1. au rez de chaussée

- Un poste de garde à l'entrée
- Un box accueil & information

¹⁹ Les développements du 3.2. sont tirés des données secondaires, notamment des plans architecturaux déjà conçus par un architecte (Concept 3 D) commis par le PRCCPE.

- Un bureau de l'administrateur du centre
- Un bureau secrétaire
- Un bureau appui conseil orientation
- Un bureau crédit
- Une salle polyvalente
- Un hall d'exposition
- Une salle d'informatique
- Une salle de formation
- Une kitchenette
- Un magasin de rangement
- Des toilettes
- Trois ateliers de formation pratique en retrait dans la cour
- Un logement de la directrice également en retrait dans la cour
- Un restaurant

2. à l'étage :

- Huit chambres avec toilettes incorporées
- Un bureau de la directrice
- Une kitchenette

3.3. ASPECTS FINANCIERS DU PROJET CENAF/CEDAF.

Les ressources financières requises dans le cadre de la mise en œuvre du projet sont de deux types :

- Les ressources pour la création des structures et des capacités de prestation
- Les ressources pour le fonctionnement intrinsèque de cette capacité.

Le coût des opérations qui peut être considéré comme un coût variable n'est pas pris en compte dans ce schéma. En effet, c'est en fonction de la dimension réelle des activités qu'une budgétisation des coûts d'opération pourra être faite. Celle-ci viendra, le cas échéant, s'ajouter aux charges fixes de structure. Toutefois une estimation prenant en charge des sessions de formation pour respectivement 500 femmes pour le CENAF et 200 femmes pour le CEDAF ainsi que les coûts de fonctionnement des ateliers en pris en compte.

3.3.1. Les coûts de mise en place

Il s'agit des dépenses d'immobilisations pour d'une part créer la structure la doter des équipements requis pour son fonctionnement et, d'autre part, assurer l'organisation de quelques sessions de formations.

3.3.1.1. La construction des CENAF/CEDAF

Sur la base des plans architecturaux proposés par le maître d'œuvre²⁰ désigné, on peut avoir une estimation plus ou moins précise de ces coûts. Mais cette partie de l'étude sort du mandat de la présente prestation. C'est pourquoi nous la considérons comme une donnée.

Cependant les équipements pour les réceptifs que constituent les CENAF/CEDAF ont fait l'objet d'une évaluation par nos diligences.

Partant des conditions économiques²¹ prévalant au dernier trimestre de 2004, ces coûts d'équipements ont été estimés pour chaque volet d'activité spécifique, mais aussi pour l'administration générale.

Ainsi, après avoir identifié les équipements pour un CEDAF type et pour le CENAF, ceux-ci ont été valorisés aux prix du marché (hors TVA).

²⁰ Cabinet Concept 3D

²¹ Un Euro = 655,957 FCFA – Le FCFA est la monnaie de compte. Le régime des achats est en hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA).

Les demandes de prix renseignées pour les différents types d'équipements qui ont été retenus ont permis de déterminer le coût des équipements qui se présente donc comme suit.

| Structures | Coût en K-FCFA |
|-------------------|-----------------------|
| CENAF | 243.000. |
| CEDAF | 148.000 |

➤ **Investissements pour le CENAF.**

Tableau 5: Investissements pour le CENAF

| N° | Libellé | Montant (FCFA) |
|-----------|---------------------------------|-----------------------|
| | Matériel Didactique | 16 167 386 |
| | Mobiliers et équipements bureau | 55 933 156 |
| | Matériel de transport | 135 000 000 |
| | Matériel médical | 3 000 000 |
| | Cuisine | 10 896 000 |
| | Hébergement | 7 720 000 |
| | Restaurant | 4 307 500 |
| | Labo de langue | 9 217 000 |
| | TOTAL INVESTISSEMENT | 242 241 042 |

➤ **Investissements pour un CEDAF.**

Tableau 6: Investissements pour le CEDAF

| N° | Libellé | Montant FCFA |
|----|---------------------------------|--------------------|
| | Matériel Didactique | 13 918 403 |
| | Mobiliers et équipements bureau | 35 072 404 |
| | Matériel de transport | 55 000 000 |
| | Matériel médical | 3 000 000 |
| | Cuisine | 2 958 500 |
| | Matériel de transformation | 31 050 000 |
| | Hébergement | 4 730 000 |
| | Restaurant | 2 198 000 |
| | TOTAL INVESTISSEMENT | 147 927 307 |

3.3.2. Les coûts de fonctionnement

Les charges de fonctionnement considérées ici sont assimilables à des charges de structure uniquement. Elles sont basées d'une part sur la nomenclature du SYSCO (classe 6) et, d'autre part sur le coût actuel des ressources requises pour faire fonctionner des structures similaires.

L'évaluation de ces charges de structure est limitée aux charges d'exploitation. Elles n'intègrent les comptes de charges des classes 67 à 69 : charges financières, amortissements et provisions.

Cette option se justifie par le fait que la présente évaluation a été menée pour un modèle de ces centres. Dans la pratique et en vertu du principe d'autonomie, ces centres vont se distinguer par leurs règles de gestion en matière d'achats, d'endettement et de risque. Cela aura comme conséquence des niveaux de ces charges qui pourront varier d'une structure à une autre.

Toutefois une estimation des charges liées à la formation²² a été faite sur demande du commanditaire.

Dans ces conditions, les charges de structure du CENAF et d'un CEDAF se présentent comme suit.

²² Il est prévu de former annuellement 500 femmes pour le CENAF et 200 femmes par CEDAF

| STRUCTURES | COÛT EN K-FCFA |
|------------|----------------|
| CENAF | 299.000 |
| CEDAF | 102.000 |

➤ **Charges de structure pour le CENAF.**

Tableau 7: charges de structures pour le CENAF

| Sous compte | CHARGES | Montant en FCFA |
|-------------|--|--------------------|
| | Formation ²³ de 500 femmes (175000FCFA/femme/semaine) | 87 500 000 |
| | consommables | 7 000 000 |
| | Achats et variations de stocks | |
| 605 | Autres achats | |
| | Fournitures non stockables- eau | 1 800 000 |
| | Fournitures non stockables- électricité | 3 000 000 |
| | Transports | |
| | Services Extérieurs A | |
| 624 | Entretien réparation et maintenance | |
| | Entretien et réparation de biens mobiliers (3%) | 1 677 995 |
| | Maintenance (3%) | 5 589 237 |
| 628 | Frais de télécommunication | |
| | Frais de téléphone | 3 000 000 |
| | Services Extérieurs B | |
| | Impôts et Taxes | |
| | Autres Charges | |
| | Charges de Personnel | |
| 661 | Rémunérations directes versées au personnel national | 164 520 000 |
| 664 | Charges sociales (15%) | 24 678 000 |
| | TOTAL FONCTIONNEMENT | 298 765 231 |

➤ **Charges de structure pour un CEDAF.**

²³ Ce coût prend en compte la prise en charge des formateurs, des bénéficiaires, ainsi que le matériel de formation

Tableau 8: charges de structures pour le CEDAF

| Sous compte | CHARGES | Montant en FCFA |
|-------------|---|------------------------|
| | Formation 200 femmes (175000FCFA/femme/semaine) | 35 000 000 |
| | Consommables et ateliers | 1 000 000 |
| | Achats et variations de stocks | |
| 605 | Autres achats | |
| | Fournitures non stockables- eau | 960 000 |
| | Fournitures non stockables- électricité | 1 560 000 |
| | Transports | |
| | Services Extérieurs A | |
| 624 | Entretien réparation et maintenance | |
| | Entretien et réparation de biens mobilier (3%) | 1 052 172 |
| | Maintenance (3%) | 3 385 647 |
| 628 | Frais de télécommunication | |
| | Frais de téléphone | 2 400 000 |
| | Services Extérieurs B | |
| | Impôts et Taxes | |
| | Autres Charges | |
| | Charges de Personnel | |
| 661 | Rémunérations directes versées au personnel national | 80 400 000 |
| 664 | Charges sociales (15%) | 12 060 000 |
| | TOTAL FONCTIONNEMENT | 101 817 819 |

3.3.3. Le schéma de financement

La couverture des charges de fonctionnement et d'investissement va faire appel aux contributions des différentes parties prenantes du projet. Par type de dépenses nous proposons la clé de répartition suivante.

| Type de dépenses | Parties prenantes | | | |
|------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| | Partenaires | Etat | Collectivités | Bénéficiaires |
| Infrastructures | | | XXXXXXXXXXXXX | |
| Terrain | | | | |
| Constructions | XXXXXXXXXXXXX | XXXXXXXXXXXXX | | |
| Equipements | XXXXXXXXXXXXX | XXXXXXXXXXXXX | | |
| Fonctionnement | XXXXXXXXXXXXX | XXXXXXXXXXXXX | XXXXXXXXXXXXX | XXXXXXXXXXXXX |

La stratégie adoptée pour la couverture des charges de fonctionnement est basée sur une approche faisant intervenir tout à la fois l'Etat, les Collectivités Locales, les bénéficiaires, les partenaires au développement et également une prise en compte des ressources générées.

Ainsi, de part son statut d'agence le CENAF/CEDAF pourra valablement négocier des financements auprès des partenaires au développement pour assurer une partie de son fonctionnement (session de formation, charges récurrentes, etc.) mais également pour mettre en place une ligne de crédits destinées aux bénéficiaires. A cet effet, l'étude devant porter sur les aspects liés au crédit devra explorer les voies et moyens afin qu'une partie des dividendes générées puissent être reversées aux centres.

En ce qui concerne l'auto financement, chaque centre devra mettre en place des mécanismes pour rentabiliser les structures d'accueil (chambres, restaurant, salles de formation, ateliers) en les louant à des tiers²⁴ ou à des privés²⁵ désireuses d'organiser des formations en dehors des sessions de formation programmées annuellement.

Quand à la participation des bénéficiaires, elle peut revêtir plusieurs formes. Les associations de femmes rencontrées ont toutes manifesté leur volonté de contribuer au fonctionnement des centres, soit par une contribution aux activités de formation soit par une participation aux charges récurrentes. Il appartient dès lors pour chaque centre de définir dans le cadre de son conseil d'orientation le meilleur dispositif possible pour capter cette participation.

Les collectivités locales (communes mais également région) ont déjà pris une part très importante à la mise en œuvre du projet par l'octroi de terrains pour l'érection des centres. Au regard des domaines de compétences transférées aux collectivités locales il apparaît que l'éducation et la formation, principale mission des centres, en constituent un. Dès lors chaque centre pourra développer un partenariat avec les CL (membre par ailleurs du conseil d'orientation) pour non seulement bénéficier d'une subvention mais surtout rechercher des financements dans le cadre de la coopération décentralisée.

Enfin il est aussi attendu un financement l'Etat, du fait que les centres assurent une mission de service public et à ce titre doivent bénéficier de ressources publiques dans le cadre de la loi des finances.

²⁴ Personnes de passages

²⁵ Associations de femmes, ONG, etc.

PARTIE IV :

ASPECTS VERTICAUX DU PROJET

Les travaux préliminaires sur le Projet des CENAF/CEDAF ont permis de configurer l'activité technique de ces structures en quatre volets : formation, documentation et recherche, accueil, appui conseil orientation.

Le contenu de ces volets, les moyens matériels, humains et financiers de leur mise en œuvre et de leur opérationnalisation font l'objet des développements ci-après.

4.0. VOLET FORMATION

La formation est un moyen essentiel pour assurer la promotion des femmes aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain. Les besoins en formation mis en évidence par le séminaire d'implication et d'information des membres du Comité Consultatif National de la Femme sur le CENAF et les CEDAF (21 juin 2004 à l'Hôtel Teranga de Dakar) ont été validés par les enquêtes de terrain réalisées par le consultant. Il s'agit pour l'essentiel de :

- ❖ Former les femmes en éducation pour la santé (maîtrise des signes de bonne et mauvaise santé, mesures préventives des maladies courantes et conduites à tenir en cas de maladies...) en vue de réduire la morbidité et la mortalité maternelle et infantile.
- ❖ 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 et des ressources naturelles (entretien de la maison et des alentours, gestion des ordures ménagères et des eaux usées, et préservation de la santé des famille).
- ❖ Relever le niveau de connaissances des femmes en matière juridique (constitution, code de la famille, droit des femmes).
- ❖ Relever le taux d'alphabétisation des femmes en vue d'améliorer leur auto-prise en charge et de celle des membres de la famille.
- ❖ Leur permettre de maîtriser d'autres langues en vue d'une meilleure communication avec l'étranger.
- ❖ Former les femmes aux techniques de production et de commercialisation.
- ❖ Renforcer les capacités des organisations de femmes en vue de faciliter la prise en charge de leurs missions, de promotion, de négociation et d'appui à leurs membres.

La configuration du volet Formation des centres peut présenter les aspects suivants :

4.0.1. Profil pédagogique

Il ressort de l'analyse des données (primaires et secondaires) recueillies que les besoins en formation des femmes présentent des aspects qui peuvent être classés en deux catégories : (i) des aspects communs et des (ii) aspects spécifiques. Le consultant a, par la suite, porté son intérêt sur les méthodes d'évaluations adéquates.

- Aspects communs de la formation : il s'agit de besoins en formation transversaux et communs à toutes les femmes de tous les départements ; ils portent sur les thèmes suivants : alphabétisation fonctionnelle, santé de la reproduction, genre et développement, management, marketing, technologies de l'information et de la communication, droit.
- Aspects spécifiques liés aux caractéristiques agro écologiques : ils portent sur des besoins en renforcement des capacités dans des domaines liés aux activités génératrices de revenus menées par les femmes dans les différentes zones²⁶ du pays. Les principaux besoins identifiés portent sur les domaines suivants :

²⁶ Plan de sondage basé sur le découpage du pays en six zones agro écologiques

Tableau 9 : aspects communs de la formation

| DOMAINES | THEMES | OBSERVATION |
|------------------|--|--------------------|
| Santé | Santé de la reproduction ; éducation à la vie familiale ; hygiène ; mutuelles de santé. | |
| Economie | Marketing ; gestion ; financement ; épargne et crédit ; entrepreneuriat ; étude et gestion de projet. | |
| Genre | Genre et développement | |
| Droit | Droits de l'Homme ; droit de la famille. | |
| Education | Alphabétisation fonctionnelle ; technologies de l'information et de la communication ; leadership. | |

Tableau 10 : besoins de formation spécifique par zone

| ZONES | BESOINS EN FORMATION | | | | | | |
|---|----------------------|------------|------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| | Teinture | Maraîchage | Aviculture | Transformation et conservation | | | |
| | | | | Produits laitiers | Laites et viandes | Fruits et légumes | Céréales et légumineuses |
| Dagana, Podor, Matam, Kanel, Bakel | | | | | | | |
| Iouga, Linguere, Ranerou, Dahra, | | | | | | | |
| Tivaouane, Mbacké, Thies, Doiurbel, Bambey, Kaolack, Fatick | | | | | | | |
| St Louis, Dakar, Rufisque, Mbour | | | | | | | |
| Ziguinchor, Bignona, Oussouye, Sédhiou, | | | | | | | |
| Tamba, Vélingara, Kolda | | | | | | | |

➤ Résultats attendus.

Dans le cadre du volet Formation, les résultats attendus se présentent ainsi :

- 500 femmes bénéficient annuellement des formations dispensées au niveau du CENAF.
- 200 femmes sont annuellement formées par chaque CEDAF.

➤ Suivi et évaluation.

Il est prévu un système d'évaluation articulé à trois niveaux :

- Une évaluation ex-ante permettant de bien situer les besoins, les niveaux et les attentes des bénéficiaires ;
- Une évaluation à la fin de chaque session de formation pour mesurer le degré de satisfaction des bénéficiaires ;
- Une évaluation d'impact, trois ou six mois après les formations, pour apprécier l'effet des acquisitions sur la conduite des activités des bénéficiaires.

4.0.2. Profil des partenaires techniques : Fiches détaillées en annexe

L'enquête de terrain a permis d'identifier des partenaires institutionnels potentiels, par zone, susceptibles d'assurer des formations thématiques.

Tableau 11 : profil des partenaires potentiels rencontrés par zone

| ZONES | PARTENAIRES | DOMAINES D'INTERVENTION | LOCALISATION |
|-------------------------------------|---|--|--|
| Fleuve | CPRS Case foyer ASBEF OFDEFER | Technologies Technologies Santé Communication & environnement | Dagana Ross Bethio Richard Toll Ross Bethio |
| Sylvo pastorale | CERP CPRS | Organisation Technologies | Kébémér Kébémér |
| Bassin arachidier | RADI Centre Ado Mékhé consultants CPRS | Droit Santé Gestion Appui handicapés | Thiès Mbacké Mékhé Tivaouane |
| Niayes | RADI AJA ASBEF ITA Centre de formation horticole des Niayes | Droit Droit Santé Technologies Technologies | Dakar Dakar Rufisque Dakar Mboro |
| Basse et moyenne Casamance | EATA ASBEF Centre de Guérina CRETf CETF | Technologies Santé Technologie Technologies Technologies | Ziguinchor Ziguinchor Bignona Ziguinchor Bignona & Oussouye |
| Sénégal Oriental et haute Casamance | CRETf Centre ado Direl ASBEF Case foyer Etc. | Technologies Santé Technologie Santé Technologies | Tamba Kolda Kolda Kolda Tamba |

La liste de ces partenaires n'est pas exhaustive, la direction de chaque centre s'attellera à établir, en rapport avec les services déconcentrés du MFDSSN et les responsables d'associations, une liste plus complète des partenaires institutionnels mais également des personnes ressources.

4.0.3. Relation avec les partenaires et mode de fonctionnement

La mise en œuvre du volet formation sera basée sur le principe du faire-faire. Il s'agira pour les centres de transférer la maîtrise d'ouvrage directe du volet à des partenaires opérationnels. La réalisation des activités de formation sera ainsi confiée à des prestataires (ONG, Cabinets, associations, personnes physiques, etc.) ayant développé une expertise avérée dans tel ou tel domaine et qui seront liés aux centres par contrats/conventions.

Les sessions de formation seront organisées sur des bases thématiques et pour des durées variant entre cinq et dix jours. Les données recueillies auprès des bénéficiaires et relatives aux périodes idéales pour la formation varient en fonction des zones et se présentent comme suit :

Tableau 12 : Période de formation par zone

| ZONES | PERIODE | | OBSERVATIONS |
|--|------------------|-------------------|--|
| | Saison sèche | Saison des pluies | |
| Fleuve | décembre à avril | | Le calendrier cultural est plus favorable à cette période de l'année |
| Sylvo pastorale | décembre à avril | | Déplacements plus faciles durant cette période de l'année |
| Bassin arachidier | janvier à juin | | Avant le démarrage des travaux champêtres |
| Niayes | | Juillet à octobre | Période favorable à la prise en charge des travaux domestiques par les enfants en vacances |
| Basse et moyenne Casamance | Janvier à juin | | Le calendrier cultural est plus favorable à cette période de l'année |
| Sénégal oriental et haute Casamance | Janvier à juin | | Le calendrier cultural est plus favorable à cette période de l'année |

4.0.4. Ressources matérielles

Les ressources matérielles nécessaires à une bonne prise en charge du volet formation sont classées en deux catégories à savoir le matériel didactique d'une part et le matériel d'accueil et les équipements.

Ces ressources matérielles sont déterminées en fonction de la capacité physique d'accueil du CENAF et des CEDAF.

4.0.4.1. Ressources matérielles du CENAF

- Capacité d'accueil : Le plan architectural du CENAF prévoit quatre espaces de formation spécifiques : deux salles polyvalentes d'une capacité de cent personnes chacune, un laboratoire de langues de 15 places, une salle informatique avec quinze postes.

Les besoins en matériels et équipements des salles de formation sont les suivants :

➤ Matériel didactique**Tableau 13: Besoins en matériels du CENAF**

| Matériels | Salles polyvalentes | Salle informatique | Laboratoire de langue |
|--|----------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Retro projecteur | 2 | | |
| Video projecteur | 2 | | |
| Ecrans mobiles | 2 | | |
| Tableaux paddex | 10 | 2 | 2 |
| Téléviseur | 2 | | 1 |
| Magnétoscope | 2 | | 1 |
| Tableaux mobiles | 4 | | |
| Micro ordinateurs | | 14 | 1 |
| Matériels pédagogiques (livres et brochures) | xxxxx | xxxxx | xxxxx |
| Moniteurs | | | 8 |
| Combiné casque micro | | | 16 |
| Lecteurs de cassettes | | | 15 |
| Double lecteur de cassettes | | | 1 |
| Switch partage réseau | | | 1 |

➤ Mobiliers d'accueil**Tableau 14 : Besoins en matériels d'accueil**

| Equipements | Salles polyvalentes | Salle informatique | Laboratoire de langue |
|--------------------|----------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Tables | 200 | 15 | 8 |
| Chaises | 200 | 15 | 16 |
| Bureau | 2 | 1 | 1 |
| | | | |

4.0.4.2. Ressources matérielles d'un CEDAF

- Capacité d'accueil : Le plan architectural type du CEDAF prévoit les espaces de formation suivants : une salle polyvalente d'une capacité de cinquante personnes, une salle d'alphabétisation, une salle informatique avec quinze postes et trois ateliers de formation pratique. Les besoins en matériels et équipements des salles et ateliers de formation sont les suivants :
- Matériel didactique

Tableau 15 : besoins en matériels didactiques

| | Salle polyvalente | Salle informatique | Salle d'alphabétisation | Ateliers de formation pratique |
|--|-------------------|--------------------|-------------------------|--------------------------------|
| Retro projecteur | 1 | | | |
| Vidéo projecteur | 1 | | | |
| Ecrans mobiles | 1 | | | |
| Tableaux paddex | 4 | 2 | 2 | |
| Téléviseur | 1 | | | |
| Magnétoscope | 1 | | | |
| Tableaux mobiles | 2 | | 2 | 3 |
| Micro ordinateurs | | 15 | | |
| Livres et brochures | xxxxx | xxxxx | xxxxx | Xxxxx |
| Matériel de TP ateliers 1 | | | | 30 |
| Matériel de TP ateliers2 | | | | 30 |
| Cuisinière | | | | 1 |
| Matériels divers | | | | Xxxxx |
| Equipements des ateliers ²⁷ | | | | |

²⁷ Voir tableau répartitions équipements par zone

Suite tableau équipements et matériels.

| | NATURE | CENAF | CEDAF | PU | PT CENAF | PT CEDAF |
|---|----------------------|-------|-------|---------|-------------------|-------------------|
| Mobiliers & équipements bureau intendant | bureaux | 1 | 1 | 224 571 | 224 571 | 224 571 |
| | Fauteuil | 1 | 1 | 127 000 | 127 000 | 127 000 |
| | Armoire | 2 | 1 | 200 000 | 400 000 | 200 000 |
| | Meubles de rangement | 2 | 1 | 227 000 | 454 000 | 227 000 |
| | micro ordinateur | 1 | 1 | 527 500 | 527 500 | 527 500 |
| | imprimante | 1 | 1 | 180 000 | 180 000 | 180 000 |
| | chaises | 4 | 4 | 19 000 | 76 000 | 76 000 |
| | sous total | | | | 1 989 071 | 1 562 071 |
| | TOTAL | | | | 24 912 571 | 11 448 571 |

4.3. VOLET APPUI - CONSEIL - ORIENTATION

Le volet Appui Conseil Orientation prévu dans les centres est destiné à fournir un service *counselling* de nature à apporter une assistance adaptée aux besoins des femmes dans leur vécu quotidien.

4.3.1. Stratégie d'Appui Conseil

L'analyse des résultats des enquêtes menées auprès de structures spécialisées mais également auprès des bénéficiaires directes fait ressortir une stratégie axée principalement sur trois étapes successives : (i) l'accueil, (ii) l'écoute et le (iii) conseil – orientation.

- L'accueil. Un cadre approprié doit être aménagé et équipé pour accueillir les femmes en attente d'être reçues ; durant ce moment d'attente, un documentaire éducatif peut être diffusé.
- L'écoute. Pour assurer une confidentialité de l'entretien, les femmes seront reçues individuellement ou avec leurs accompagnatrices.
- Le conseil-orientation. Au terme de l'entretien, la femme sera orientée, en fonction de la nature du problème posé, vers la structure appropriée.

➤ Principaux problèmes rencontrés.

Il ressort des enquêtes réalisées auprès des bénéficiaires que les principaux problèmes rencontrés par les femmes peuvent être classés en trois grandes catégories.

- Problème de droits (enfants, famille, femme et droit de l'homme, création d'OP, droit foncier, etc.).
 - Problèmes de santé (santé de la reproduction, IST Sida, etc.).
 - Problèmes économiques (activités génératrices de revenus, accès au crédit, etc.).
- Solutions généralement appliquées. Des services publics et des ONG²⁹ fournissent généralement une assistance de proximité aux femmes, dans les domaines du droit et de la santé.

Au plan économique, des initiatives sont prises par les pouvoirs publics, les ONG et les partenaires au développement pour faciliter l'accès au crédit des femmes, le développement institutionnel des associations féminines, etc.

- Stratégie proposée. Il s'agira, à travers ce volet, de créer un cadre propice à l'information et à l'orientation des femmes vers des structures spécialisées dont les activités sont souvent méconnues de la grande majorité.

4.3.2. Causes et conséquences des violences faites aux femmes

La revue documentaire a permis de sérier les formes de violence faites aux femmes en quatre grandes catégories. Il s'agit pour l'essentiel de : (i) violences physiques et psychologiques, (ii) violences sexuelles, (iii) violences économiques et (iv) Les discriminations dans l'accès à la vie publique ou politique. Le tableau X Joint en annexe dresse un profil sommaire ainsi que leurs principales causes et conséquences de ces formes de violence.

Au plan strictement juridique, les pouvoirs publics ont initié toute une série de textes et ratifié des conventions relatives à la protection des droits de la femme. On peut citer :

- Textes nationaux :

²⁹ ASBEF, RADI ; AJS , Centre Ado, CPRS, etc.

- la Constitution
 - le Code pénal
 - le Code de la Famille
- Textes internationaux, Conventions ou Déclaration
- La Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948, adoptée par les Nations – Unies.
 - La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF), adoptée en 1979, et ratifiée par le Sénégal le 5 février 1985.
 - La Charte africaine des droits de l'homme et des peuples, adoptée en 1981 dans le cadre de l'OUA.
 - Les diverses conventions de l'Organisation Internationale du Travail.
 - La Déclaration des Nations–Unies sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes, adoptée en 1993.

4.3.3. Appui-conseil en matière économique

Les données recueillies auprès des bénéficiaires des centres font ressortir deux catégories de besoins en appui conseil au plan économique, à savoir :

- L'accès au crédit. Il s'agit pour l'essentiel de répertorier et localiser les sources assurant les meilleures conditions de financement des AGR et qui tiennent compte du critère de proximité.
- Orientation. Cet aspect concerne l'orientation vers des structures aptes à formaliser les idées des bénéficiaires en projets bancables.

4.3.4. Autre dimension souhaitée de l'Appui-Conseil

Au delà des aspects économiques, les domaines du social mais surtout de la santé sont jugés importants par les bénéficiaires. Ce dernier aspect justifie, dans une grande mesure, la présence d'un spécialiste de la santé au niveau de chaque unité.

4.3.5. Profil de l'unité en charge de ce volet

➤ Revue des expériences similaires

La revue documentaire et les visites de terrain ont révélé l'existence de structures spécialisées en appui conseil. Le tableau ci-dessous présente quelques unes de ces structures.

Tableau 29 : Structures d'appui conseil

| STRUCTURES | DOMAINES D'INTERVENTION | | | |
|--|-------------------------|-------|----------|--------|
| | DROIT | SANTE | ECONOMIE | SOCIAL |
| Association des Juristes Sénégalaises | | | | |
| Comité de Lutte contre les Violences faites aux Femmes | | | | |
| Réseau Africain pour le Développement Intégré | | | | |
| Association pour le Bien-être Familial | | | | |
| Centre Conseil pour les Adolescents | | | | |
| Centre de Promotion et de Réinsertion Sociale | | | | |
| ONG | | | | |

Ces structures ont souvent un caractère spécialisé et ne sont pas présentes sur toute l'étendue du territoire.

➤ Configuration proposée de l'unité.

Le volet appui conseil orientation proposé pour les centres aura l'avantage de prendre en charge tous les domaines (santé, droit, économie et social) mais aussi d'assurer un service permanent et de proximité (présence des CEDAF dans tous les départements du Sénégal).

➤ Mode de fonctionnement

Au regard de la stratégie retenue, chaque centre sera doté d'un personnel permanent de façon à assurer un service d'accueil et de conseil – orientation aux bénéficiaires ; à ce que toute femme désireuse puisse trouver une écoute et une assistance dans le centre.

➤ Programme de travail

Au delà des entretiens individuels, le centre pourra initier périodiquement des conférences thématiques, en faisant appel à des personnes ressources ou encore des rencontres de groupes autour de thèmes spécifiques.

4.3.6. Ressources matérielles

Cette rubrique porte sur les équipements et mobiliers du bureau à mettre en place. Il s'agit pour tous les centres d'équiper un espace d'attente (Ex : patio) et le bureau du responsable en charge du volet. Cet équipement est répertorié dans le tableau ci-dessous.

Tableau 30 : Liste équipements et mobiliers par centre

| EQUIPEMENTS & MOBILIERS | SALLE D'ATTENTE & BUREAUX | | OBSERVATIONS |
|-------------------------|---------------------------|----------|--------------|
| | CENAF | CEDAF | |
| Banquettes | 10 | 3 | |
| Bureaux | 2 | 2 | |
| Fauteuils | 2 | 2 | |
| Chaises | 5 | 5 | |
| Armoires | 2 | 2 | |
| Meubles de rangement | 2 | 2 | |
| Micro-ordinateurs | 2 | 2 | |
| Imprimantes | 2 | 2 | |
| Panneaux mobiles | 10 | 5 | |
| Petit matériel médical | xxxxxxxx | xxxxxxxx | |

4.3.7. Ressources humaines

Il est prévu pour l'animation de ce volet, et ce conformément aux recommandations des bénéficiaires, de mettre en place une équipe de deux personnes dont l'une présente un profil en santé.

Tableau 31 : Profil du personnel

| STRUCTURES | PROFIL | | | |
|------------|---|---------------------|------------|--------------|
| | Fonction | Qualification | Expérience | observations |
| CENAF | Chef du service appui conseil orientation | Diplômée Bac+4 | 5 ans | |
| | Spécialiste en santé | Sage Femme d'Etat | 5 ans | |
| CEDAF | Chef de l'unité appui conseil orientation | Assistante Sociale | 10 ans | |
| | Spécialiste en santé | Infirmière diplômée | 3 ans | |

4.3.8. Coût du volet

- Equipements. Il est estimé sur la base de la capacité d'accueil de chaque centre.

Tableau 32 : coût des équipements du volet appui conseil orientation

| N° | NATURE | Mobiliers et équipements | | | | |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|-------|-----------|------------------|------------------|
| | | CENAF | CEDAF | PU | PT CENAF | PT CEDAF |
| Mobiliers et équipements | Bureaux | 2 | 2 | 224 571 | 449 142 | 449 142 |
| | Fauteuil | 2 | 2 | 127 000 | 254 000 | 254 000 |
| | Armoire | 2 | 2 | 200 000 | 400 000 | 400 000 |
| | Meubles de rangement | 2 | 2 | 227 000 | 454 000 | 454 000 |
| | fauteuils visiteurs | 4 | 4 | 45 000 | 180 000 | 180 000 |
| | micro ordinateur | 2 | 2 | 527 500 | 1 055 000 | 1 055 000 |
| | imprimante | 1 | 1 | 180 000 | 180 000 | 180 000 |
| | Banquette | 10 | 3 | 65 000 | 650 000 | 195 000 |
| | Panneaux mobiles | 10 | 5 | 107 949 | 1 079 490 | 539 745 |
| | Matériel médical | forfait | | 3 000 000 | 3 000 000 | 3 000 000 |
| | Total | | | | 7 701 632 | 6 706 887 |

4.4. AUTRES COUTS.

Ces coûts sont relatifs aux équipements de bureau des parties communes mais également au personnel de direction et d'appui.

➤ Equipements.

Tableau 34 : coût des équipements et matériels des bureaux (direction et personnel d'appui) et des parties communes.

| N° | AUTRES DEPENSES | | | | | |
|--|----------------------|-------|-------|--------------------|--------------------|-------------------|
| | NATURE | CENAF | CEDAF | PU | PT CENAF | PT CEDAF |
| Bureau Directrice CENAF | Table | 1 | 1 | 343 420 | 343 420 | |
| | Fauteuil | 1 | 1 | 169 492 | 169 492 | |
| | Armoire | 1 | 1 | 200 000 | 200 000 | |
| | Meubles de rangement | 2 | 2 | 227 000 | 454 000 | |
| | fauteuils visiteurs | 4 | 4 | 45 000 | 180 000 | |
| | micro ordinateur | 1 | 1 | 527 500 | 527 500 | |
| | imprimante | 1 | 1 | 310 000 | 310 000 | |
| | photocopieur | 1 | 1 | 800 000 | 800 000 | |
| | Fax | 1 | 1 | 260 000 | 260 000 | |
| | frigo bar | 1 | 1 | 110 000 | 110 000 | |
| | Sous total | | | | 3 354 412 | |
| Equipement autres Bureaux (directrice CEDAF, secrétariat, accueil, gardien) | Bureaux | 5 | 3 | 224 571 | 1 122 855 | 673 713 |
| | Fauteuil | 5 | 5 | 127 000 | 635 000 | 635 000 |
| | Armoire | 5 | 5 | 200 000 | 1 000 000 | 1 000 000 |
| | Meubles de rangement | 5 | 5 | 227 000 | 1 135 000 | 1 135 000 |
| | fauteuils visiteurs | 30 | 20 | 45 000 | 1 350 000 | 900 000 |
| | micro ordinateur | 5 | 5 | 527 500 | 2 637 500 | 2 637 500 |
| | imprimante | 5 | 5 | 180 000 | 900 000 | 900 000 |
| | photocopieur | 1 | 1 | 800 000 | 800 000 | 800 000 |
| | Fax | 1 | 1 | 260 000 | 260 000 | 260 000 |
| | table de réunion | 1 | 0,5 | 850 000 | 850 000 | 425 000 |
| | chaises | 20 | 10 | 19 000 | 380 000 | 190 000 |
| | Sous total | | | | 11 070 355 | 9 556 213 |
| Matériel de transport | Véhicules de liaison | 5 | 1 | 20 000 000 | 100 000 000 | 20 000 000 |
| | Bus de 30 places | 1 | 1 | 35 000 000 | 35 000 000 | 35 000 000 |
| | Sous total | | | | 135 000 000 | 55 000 000 |
| TOTAL | | | | 149 424 767 | 64 556 213 | |

PARTIE V :

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

5.1. PRINCIPALES CONCLUSIONS

Statut du CENAF/CEDAF

L'étude a révélé que par rapport aux statuts existants et au regard des principes directeurs qui doivent caractériser les CENAF/CEDAF, l'agenciation constitue le cadre le plus approprié.

L'ancrage institutionnel du projet sera naturellement le MFDSSN, coordonnateur du bureau opérationnel du Programme National de Lutte contre la pauvreté au Sénégal. Le projet CENAF-CEDAF sera donc placé sous la tutelle institutionnelle du MFDSSN à l'image de l'AFDS, du PLCP et du PAREP.

➤ La gestion et le fonctionnement du projet global

La gestion et le fonctionnement découlent du schéma institutionnel proposé pour le projet. Les centres devront traduire en activités les orientations stratégiques déclinées par les comités créés à cet effet.

Les orientations et questions d'intérêt national concernant l'un ou l'autre volet du projet seront prises en charge par le CENAF tandis que les CEDAF se spécialiseront en particulier sur des sujets spécifiques à leur zone d'intervention.

Les centres fonctionneront dans le cadre d'un réseau en développant des échanges verticaux (avec le CENAF) et horizontaux (entre CEDAF).

La gestion du projet reposera sur les principes directeurs précédemment énoncés et qui sont conformes au statut juridique proposé.

➤ Sur le volet Formation

Le volet formation sera exécuté sur la base du principe du Faire-faire : la cellule de gestion du centre s'appuiera sur les personnes ressources et les organisations spécialisées pour assurer les formations.

Les besoins en formation des bénéficiaires ont été classés en deux grandes catégories, à savoir : les besoins portant sur des thèmes transversaux tels que l'alphabétisation, la gestion, etc. et les besoins se rapportant à des thèmes spécifiques à chaque zone et liés aux activités génératrices de revenus.

La période la mieux indiquée, pour assurer un taux de fréquentation assez élevé de femmes aux sessions de formation est la saison sèche allant de Décembre à Mai.

➤ Sur le volet Documentation et Recherche.

Le volet Documentation et Recherche sera pris en charge par un système comprenant une unité centrale (logée au CENAF) et des unités décentralisées dans les CEDAF, reliées en réseau.

Un programme de recherche sera élaboré annuellement, de manière participative et comprendra des thèmes d'intérêt national et des thèmes d'intérêt spécifique.

Les supports audio-visuels sont mieux indiqués pour la diffusion de l'information, auprès des cibles.

➤ Sur le volet Accueil

Les infrastructures sont mises au service des bénéficiaires durant les sessions de formation et sont rentabilisées sous forme de location, en dehors de celles-ci.

Une implication des bénéficiaires dans le fonctionnement et la couverture des charges récurrentes des centres est souhaitée.

➤ Sur le volet Appui- Conseil -Orientation

Un cadre est mis en place, permettant d'assurer un service Appui-Conseil-Orientation de proximité, dans des domaines couvrant les principaux problèmes rencontrés par les femmes.

Un intérêt particulier sera accordé au domaine de la santé conformément aux besoins exprimés par les bénéficiaires.

5.2. RECOMMANDATIONS

5.2.1. Recommandations générales

Le pourvoi en ressources humaines des CENAF/CEDAF et leur dotation en ressources matérielles doivent être menées dans le strict respect des règles de transparence et de bonne gouvernance.

Une attention particulière doit être accordée à la gestion de cet aspect de la mise en œuvre du projet. C'est pourquoi, nous formulons les recommandations suivantes à cet endroit.

Préalablement, à ces opérations, nous estimons que le projet doit d'abord se doter de manuel de procédures administratives et financières complètes et pertinentes et faire l'objet d'une large diffusion auprès de toutes les parties prenantes.

Celles-ci sont naturellement inspirées des principes de transparence et d'équité. Elles seront basées sur les meilleures pratiques managériales, compte tenu de la latitude qu'offre dans ce domaine le statut d'agence.

Ainsi, pour le personnel, le processus de sélection pourra idéalement faire recours aux prestations d'un cabinet de la place spécialisé en ressources humaines.

Pour le matériel et les équipements, les procédures efficaces de passation de marché contenues dans le manuel de procédures devront être appliquées.

A défaut, les indicateurs du code des marchés publics pourront servir de référence. En effet, plusieurs partenaires au développement parmi les plus exigeants trouvent ce code satisfaisant.

5.2.2. Recommandations spécifiques

➤ L'organisation et la gestion du projet CENAF/CEDAF

Une représentation paritaire entre les différentes parties prenantes devra être de mise dans la composition des conseils d'orientation stratégique (CENAF et CEDAF). Egalement, chaque centre devra jouir d'une certaine autonomie de gestion pour une meilleure efficacité dans la mise en œuvre des activités programmées par volet.

➤ Volet formation

Mettre en place un système d'accompagnement pour valoriser la formation, en mettant en place des mécanismes permettant de faciliter l'accès des femmes au crédit.

Au niveau de chaque centre, le responsable de volet devra :

- élaborer, de concert avec les associations bénéficiaires, un programme de formation annuel,
- répertorier toutes les compétences locales susceptibles d'être mises à profit dans les formations,
- prendre des mesures incitatives de valorisation des acquisitions ; certification (prix, diplômes, etc.),
- féminiser, de préférence, le corps des alphabétiseurs.

➤ Volet documentation et recherche

Intégrer, dans le cadre d'un partenariat, l'unité centrale du CENAF dans un réseau international permettant d'accéder à des bases de données de centres similaires à travers le monde.

Axer la recherche sur les besoins exprimés par les femmes et privilégier les thèmes d'intérêt national.

En matière de documentation, privilégier des supports en langues nationales sous forme de :

- disquette
- CD Rom
- Casette vidéo
- Photos
- Boîte à images

➤ Volet accueil

Initier une politique de marketing pour rentabiliser les installations prévues dans le volet accueil.

Mettre en place un comité de gestion pour ce volet.

➤ Volet appui-conseils-orientation

Initier un partenariat avec les structures spécialisées (Ex CREDIF en Tunisie) pour un échange d'expériences et de documentation.

PARTIE VI :

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées et structures visitées

| N° | Nom et Prénoms | Fonctions | tel/Fax/Email | Adresse |
|----|-----------------------|---------------------------------|---------------|-----------------|
| 1. | Ibrahima Thiam | Directeur CPRS/DAGANA | 963 11 83 | DAGANA |
| 2. | Mamadou DIA | Préfet Dagana | 963 11 01 | DAGANA |
| 3. | El Hadj Alioune DIOUF | Chef du SD FDSSN | 963 14 92 | DAGANA |
| 4. | Fatou Dial MBODJ | Ménagère | 963 13 71 | DAGANA |
| 5. | Mariama NIANG | Présidente Case Foyer | 963 14 65 | DAGANA |
| 6. | El Hadj Ndiouga NIANG | Directeur Foyer centre ASBEF | 963 36 12 | RICHARD TOLL |
| 7. | Ndèye GAYE | Gérante | 575 25 12 | ROSS BETHIO |
| 8. | FATIMATA SOW | D.F.E Ross Bethio | 522 79 95 | ROSS BETHIO |
| 9. | ADJA KHADY HANE | RESP REGIONAL | 963 80 50 | ROSS BETHIO |
| 10 | SEYNABOU NDOYE | CHEF CERP | 556 60 26 | ROSS BETHIO |
| 11 | MOUSLIOU THIAW | ADJOINT CERP | 556 60 26 | SAINT LOUIS |
| 12 | FATOU SENE | S.R.FDS.SNdireccedaf | 501 40 SF | SAINT LOUIS |
| 13 | MARAME N. LO | DIRECTEUR CENAFCEDAF | 556 20 52 | KEBEMER |
| 14 | ROKHAYA..NGOM | CHEF SDER | 542 49 55 | KEBEMER |
| 15 | MDOU NIANG | CHEF DFDSSN | 648 92 78 | KEBEMER |
| 16 | SARR OU NIANG | SDDC | 969 10 24 | KEBEMER |
| 17 | RAMA | SDFDSSN | 541 01 28 | KEBEMER |
| 18 | ASSE SEYE | FDGPF | | NDANDE |
| 19 | ANTA SOUM | PDTE REG. CSD | 969 80 70 | DAROU MOUSTY |
| 20 | MARIETOU DIALLO | PDT COUR CSD | 969 10 89 | GALLA |
| 21 | FATOU KEBE | FORM. BATIK | 634 21 93 | GALLA |
| 22 | MOUSSA SEYDI | DIREC. CPRS | 969 18 33 | MBASSINE |
| 23 | THERESE CISSE | PDTE FAFS | 644 27 59 | DAKAR |
| 24 | ADJIGENE DIALLO | PDTE ASG | 961 27 95 | SAINT LOUIS |
| 25 | AWA DIALLO | TRESORERIE | 961 26 46 | SAINT LOUIS |
| 26 | MBAYANG THIAM | COMMERCANT | 969 16 41 | KEBEMER |
| 27 | NDIYA MBENGUE | PDTE GRPMT | 537 83 05 | KEBEMER |
| 28 | NDEYE D. GUEYE | FENATARAMS | 969 10 14 | KEBEMER |
| 29 | KHOURY NGER | PDTE GRPMT | | MEDINA |
| 30 | FATOU KEBE | FORM.BATIK | 634 21 93 | GALLA |

| N° | Nom et Prénoms | Fonctions | tel/Fax/Email | Adresse |
|----|--------------------|---------------------------|---------------|-------------|
| 31 | MARIETOU DIALLO | CSD | 969 10 89 | GALLA |
| 32 | ASSE SEYE | PDTE GPF | | NDAND |
| 33 | NDIKOU FAYE | MECK | 969 18 44 | KEBEMER |
| 34 | SALY MBAYE | | 969 14 42 | KEBEMER |
| 35 | AWA MBAYE | | 554 50 46 | KEBEMER |
| 36 | ANTA LOUM | PDT CSD DEPART | 969 80 70 | KEBEMER |
| 37 | ANTA NDIAYE | ANIMATRICE | 646 39 01 | KEBEMER |
| 38 | KHADY NDIAYE | CSD | 969 11 57 | KEBEMER |
| 39 | NAGOU BA | VENDEUSE | 969 10 89 | KEBEMER |
| 40 | NOGAYE LY SECK | PDT GRPT | 969 15 92 | KEBEMER |
| 41 | NDEYE GAYE | VICE PDTE FD | 575 25 12 | ROSS BETHIO |
| 42 | FATIMATA SOW | VICE PDTE | 522 79 95 | ROSS BETHIO |
| 43 | AIDA DIALLO | COMM.AU COMPTE | 963 80 91 | ROSS BETHIO |
| 44 | OULIMATA TRAORE | MEMBRE RESP REG | 963 80 91 | ROSS BETHIO |
| 45 | ADJA K. HANNE | OFDEFER | 963 80 50 | ROSS BETHIO |
| 46 | BASSINE GAYE | PDTE ASSOC | 963 80 50 | ROSS BETHIO |
| 47 | FATOU SALL | PDTE GPF | | ROSS BETHIO |
| 48 | SEYNABOU DIENE | CERP | 556 60 26 | ROSS BETHIO |
| 49 | KHADY W. DIENG | SECRET.GPF | 558 88 62 | SAINT LOUIS |
| 50 | NDEYE FATIM DIOUF | PDTE GPF | 523 39 00 | SAINT LOUIS |
| 51 | SOPHIE SAKHO | S.G GPF | 651 68 33 | SAINT LOUIS |
| 52 | YEME GUEYE | TRESORIERE GPF | 961 92 23 | SAINT LOUIS |
| 53 | HADJI FATOU DIOP | PDTE.FED REG. GPF | 837 13 74 | GUEDEAWAYE |
| 54 | HADY NGOM | SECRET. COCOGES | 837 99 05 | DERKLE |
| 55 | AMADOU GUIRO | DG ITA | 859 07 07 | DAKAR |
| 56 | AMINATA GANDJ | | 837 99 05 | |
| 57 | SECK NDEYE GUEYE | CHEF SERV /MFDSSN | 836 99 89 | |
| 58 | RACKY BA DIAGNE | COORD CEDAF | 546 06 60 | |
| 59 | LISSOUNE NDIAYE | | 867 23 66 | |
| 60 | AÏDARA FATOU | PRESIDENTE | 546 94 00 | KOUSSANAR |
| 61 | DIAW NDEYE NGOM | MEMBRE | 937 84 09 | KOUSSANAR |
| 62 | DIOUF SEYNABOU | PDT GPF | 922 11 46 | KOUSSANAR |
| 63 | SECK JEANNE | TRASORIERE | 546 16 18 | KOUSSANAR |
| 64 | DIOP FATOU | MEMBRE | 937 84 09 | KOUSSANAR |
| 65 | MR GUEYE | SOUS PREFET | | KOUSSANAR |
| 66 | CAMARA MARIE | PDTE CASE FOYER | | KOUSSANAR |
| 67 | MR GUEYE | ADJ S/PREFET | | KOUSSANAR |
| 68 | DIOP MARIAMA | PDTE GROUPMT BOKK DION | | KOUSSANAR |
| 69 | MME CAMARA | CHEF REG.MFDSSN | | TAMBA |
| 70 | MR CISSOKHO | CHEF DU SC DEPT | | TAMBA |
| 71 | COGNA SIRY DIARA | CHEF DPT CEDAF | | TAMBA |
| 72 | OUMOU SAKHO | CREFF | 981 28 41 | TAMBA |
| 73 | COUMBA DIOP | RESP.CPRS | 981 11 04 | TAMBA |
| 74 | RABY CISSE | PDTE CASE FOYER | 981 11 42 | TAMBA |
| 75 | ABDOURAH.FALL | CHEF REGIONAL. MFDSSN | 996 10 78 | KOLDA |
| 76 | MACTAR BA | RESP.CPRS | 996 10 72 | KOLDA |
| 77 | ARFANG M. MBAYE | RESP. ASBEF | 642 09 58 | KOLDA |
| 78 | C.TALIBOUYA NDIAYE | INSP.REG.JEUNESSE | 996 12 04 | KOLDA |
| 79 | AMADOU CISSOKO | RESP. CENTRE ADO | 531 16 79 | KOLDA |
| 80 | BINTOU MANE | PDT GPF | 996 17 09 OU | KOLDA |

| | | | | |
|-----|------------------|---------------------------------|-------------|-----------|
| | | | 553 34 32 | |
| 81 | AISSATOU DIALLO | PDT BOK YENNE | 996 18 41 | KOLDA |
| 82 | MARIAMA DIAO | PDT KARALE | 996 14 02 | KOLDA |
| 83 | FATOU ND. NIANG | PDT REG.CLUB SOLID.POUR DEV. | 648 51 48 | KOLDA |
| 84 | KHADIATOU DIA | PDT SOLIDARITE | 641 89 05 | KOLDA |
| 85 | COUMBE MBAYE | PDT MUTUELLE SOLIDARITE | 501 39 93 | KOLDA |
| 86 | TAÏBOU BALDE | COSEF | 597 21 35 | KOLDA |
| 87 | NOGAYE DIOUF | P.H.F.P.C.S.C | 585 50 01 | MBACKR |
| 88 | MARIEME MBENGU | PCECFD | 976 13 29 | MBACKE |
| 90 | COURA DIOP | P.O.C.F.D | 663 76 57 | MBACKE |
| 91 | FATE LO | G.P.F | 976 10 92 | MBACKE |
| 92 | DABA NDIAYE | PDTE AFPES | 976 10 29 | MBACKE |
| 93 | FATY NDOYE | MONITRICE | 976 14 01 | MBACKE |
| 94 | FATOU SY SAMB | ASS. ANC. FABIENE | 876 29 16 | SDDSSN |
| 95 | NDAGOU DIADIE | PDTE GPF | 976 70 29 | MBACKEE |
| 96 | SOKH.S. MBACKE | PDTE CSD | 975 95 35 | TOUBA |
| 97 | MAREME DIAW | TCFD | 976 95 35 | MBACKE |
| 98 | MAGUETTE NDIAYE | V.PDTE CFD | 976 00 63 | MBACKE |
| 99 | AJA SODA SENE | PRESIDENTE GPF | | MBACKE |
| 100 | NDEYE R. DIOP | PDTE GPT | 976 67 29 | MBACKE |
| 101 | RAMA C. NDIONE | SDFDSSN | 666 97 31 | MBACKE |
| 102 | AISSATOU DIALLO | CSFDSSN/MB | 544 13 49 | MBACKE |
| 103 | GASS DIA | GPF | 976 00 56 | MBACKE |
| 104 | AÏDA NDIAYE | GPF | 976 38 83 | MBACKE |
| 105 | AÏSSATOU SOW | GPF | 976 38 83 | MBACKE |
| 106 | AMDY THIAM | SDFDSS N | 91716 14 20 | |
| 107 | FATMA NIAYE DIOP | GPF | 652 08 39 | AFAO |
| 108 | NGONE NDOYE | PTE CASE FOYER | | MEKHE |
| 109 | NDEYE MARIE | | | |
| 110 | IBA NDIAYE | F.A.F.S | 955 26 99 | TIVAOUANE |
| 111 | MAME ARAME SY | EAES | 566 09 34 | TIVAOUANE |
| 112 | KHADY DIOP | C.S.D | 538 18 30 | TIVAOUANE |
| 113 | FATOU B. SY | COMADT GIF DSRP | 655 53 16 | TIVAOUANE |
| 114 | MBOULE DIENG | PTE FEMME DPT | 955 26 04 | TIVAOUANE |
| 115 | SAGNA BADIANE | DIREC. CEDAF | 641 14 08 | THIES |
| 116 | OUSSEYNOU ANNE | SRFDSSN/THIES | 952 26 52 | THIES |
| 117 | CONDE NDIAYE | COSEF | 955 15 24 | TIVAOUANE |
| 118 | ABDOU A. DIOP | T2 SDFEDSSN | 955 15 43 | |
| 119 | FATOUMATA SOW | CT HLMKM | 955 18 28 | TIVAOUANE |
| 120 | FATOU SENE | PTE GPF | 955 31 93 | TIVAOUANE |
| 121 | KHAR YALLA SAMB | PDT AFS | 955 26 26 | TIVAOUANE |
| 122 | ADJA FATOU CISS | CASE FOYER | 955 25 59 | TIVAOUANE |
| 123 | HANNE | REGIONAL MFDSSN | | THIES |
| 124 | BADIANE | DIREC . CEDAF | | THIES |
| 125 | RACHELLE COLY | ADJOINT AU GOUVERNEUR, | | THIES |
| 126 | IDRISSA SAGNA | CENTRE FORET DE | | THIES |
| 127 | LEON DIATTA | CENTRE FORET DE | | THIES |
| 128 | NIANG | CENTRE FORET | | THIES |

| | | | | |
|-----|------------------|--------------------------|--|-----------|
| 129 | KABIR NDIAYE | ONG RADI DE | | THIES |
| 130 | ABDOUL AZIZ DIOP | CPRS | | TIVAOUANE |
| 131 | SALIOU DIAGNE | MAIRE DE LA COMMUNE | | MEKHE |
| 132 | NGONE NDOYE | PRESIDENTE CASE FOYER | | MEKHE |
| 133 | IBRAHIMA SEYE | CEDAF CHEF DE | | MEKHE |
| 134 | MAHETTE DJITTE | CONSEILLER MUNICIPAL | | MEKHE |
| 135 | AISSATOU DIALLO | CHESERVMFDSSN | | MEKHE |
| 136 | SALIOU DIOP | RESPONSABLE ADO | | MEKHE |
| 137 | | PREFET DEPART | | MEKHE |
| 138 | | ADJOINT AU PREF | | MEKHE |

Annexe 2 : Liste des documents consultés

| TITRE | AUTEUR | ANNEE |
|---|---|-----------------------------|
| Atelier de formation des dirigeants de mutuelles d'épargne et de crédit de la MECFAM et COFDEC du 24 février au 02 mars 2001 – Manuel de la formation | Dyna entreprises /USAID | Février 2001 |
| Guide pratique à l'usage des organisations économiques de producteurs – l'entreprise africaine et l'exportation | BIT –ACOPAM/BIT-INTERCOOP | |
| Développement des organisations – Principes, méthodologie et outils indicateurs | PAONG/USAID-SENEGAL | 1999 |
| Un guide pour le rassemblement et l'analyse des données sur les sept rôles et le statut des femmes | BIT Genève | |
| Plan de formation du projet d'appui aux groupements de promotion féminine (PAGPF) | PAGPF | |
| Plan stratégique 2002-2006 de lutte contre le SIDA | Conseil national de lutte contre le Sida | |
| Projet SEN/95/PO1 - Rapport d'exécution du projet Centres pilotes en santé de la Reproduction | MSAS Direction de l'hygiène et de la Santé Publique | Janvier-novembre 1996 |
| Code de l'environnement | République du Sénégal | 2001 |
| Rôle des femmes dans l'élaboration des technologies du cycle alimentaire | UNIFEM – Ipek Ilkharacan et Helen Appleton | 1995 |
| Le Sud dans votre assiette – L'interdépendance alimentaire mondiale | CRDI Canada | |
| Rapport final séminaire sous-régional de formation en éducation nutritionnelle pour le personnel d'encadrement | | Dakar-Sénégal 1-6 juin 1981 |
| Élément de formation N°XX Fonctionnement et gestion de la banque céréalière | Projet Promotion économique des groupements féminins SEN/86/010 Abdoulaye BA Consultant | JUIN 1990 |
| Composante agro-alimentaire et hydraulique – annexe N°2 au plan de formation – Guide de formation pratique sur l'exploitation et la maintenance des broyeurs à céréales | Projet d'appui aux groupements de promotion féminine BAD(FAD)/FND/PAGPF | Juin 1995 |

| TITRE | AUTEUR | ANNEE |
|--|--|-------------------|
| Composante Agro-alimentaire et hydraulique – Document du volet formation | Projet d'appui aux groupements de promotion féminine – Moustapha DIEYE | Octobre 1993 |
| Les Actes du Symposium National sur la Politique Social au Sénégal | Les Cahiers Africains du Travail Social-Revue africaine d'étude et de recherches en travail social | Janvier 1996 |
| Ecole Nationale des Travailleurs sociaux spécialisés (E.N.T.S.S) | Ministère de la Famille, du Développement social et de la solidarité nationale | |
| Rapport sur Femme et Entreprise | Conseil Economique et Social | |
| Evaluation à mi-parcours du plan d'Action National de la Femme | Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale | 1997-2001 |
| Evaluation finale du plan d'Action National de la Femme | Ministère de la Famille du Développement social et de la solidarité Nationale | Octobre 2003 |
| Rapport d'Evaluation du Programme d'Action | Beijing + 10 | |
| Espace Médiations, Espace de Communications dans les Procédures Judiciaires | Hélène Van den Sten | 1987 |
| Maison de la Famille . Motivations à propos de notre adhésion au projet « Ancora Mathilde Daphne program | Hélène Van den Sten | |
| Maison de la Famille Rapport d'activités 2004 | Anne Vanesse | 2004 |
| Maison de la Famille. Familles en difficultés : analyse des conflits et leur gestion par la médiation. | Hélène Van den Sten et Marie-Rose KADJO | Fevrier mars 2004 |
| Fiche de présentation de la Division Prophylaxie sociale | Ministère de la Famille du Développement Social et de la Solidarité Nationale | |
| Evaluation Finale du Plan d'Action National de la Femme | Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale | 1997-2001 |
| TITRE | AUTEUR | ANNEE |

| | | |
|--|--|-------------------------------|
| Programme ou Projet d'Investissement | Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale | |
| Centre National d'Assistance et de Formation pour la Femme (CENAF) | Ministère de la famille de la Solidarité Nationale | |
| Femmes Tunisiennes et Production Scientifique | Ministère des Affaires de la Femme et de la Famille | 1997 |
| Violences faites aux Femmes : l'Etat du Droit | UNIFEM | Juillet 1998 |
| Rapport sur le Séminaire sur l'Amélioration des Statistiques et indicateurs pour l'Evaluation de la Contribution de la Femme au Développement National | INSTAW | Juin 1989 |
| Identification des besoins de Formation des leaders de la FNGPF et de la FAFS enquêtes préliminaires | Ministère de la Femme, de l'Enfant et de la Famille | Mai 1996 |
| Ecole Nationale des Travailleurs Sociaux Spécialisés (E.N.T.S.S) Programmes de Formation | Ministère de la Famille, du Développement social et de la Solidarité Nationale | |
| Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) | | Octobre 2001 |
| Projet de termes de Référence de l'Etude pour le renforcement des Capacités du Centre National de Documentation et d'Information sur la Femme (CNDIF) | Ministère de la Famille et de la Petite Enfance | Novembre 2001 |
| Note sur les cases Foyers du Sénégal | Ministère de la Famille et de la Petite Enfance | |
| Repousser les frontières de la recherche en sciences sociales et de la production de connaissances en Afrique | CODESRIA | 2002 |
| Rapport d'Activité | IRD | 2002 |
| Le NEPAD expliqué | Vice Présidence/Sénégal | |
| Plus de 5000 articles | Office 1 Superstore | 1 ^{er} semestre 2002 |
| Rapport d'évaluation des activités de l'ONG Mission Evangélique Norvégienne | | |
| TITRE | AUTEUR | ANNEE |

| | | |
|--|----------------|------|
| Programme d'investissement de l'ONG ADEF/ AFRIQUE | ADEF/AFRIQUE | |
| Programme d'investissement présenté par l'ONG ASACASE | ASACASE | |
| Programme d'investissement présenté par l'ONG VREDESEILANDEN | VREDESEILANDEN | |
| Axe de Réflexion sur le statut juridique de la femme | | |
| Projet la Maison des femmes | | |
| Plan Opérationnel DSRP du Ministre du Développement Social | DSRP | |
| Section Femme | | |
| Projet de décret portant Organisation du MFDSSN | MFDSSN | |
| Note d'Orientation pour la célébration de la quinzaine Nationale de la femme. Edition 2004 | | 2004 |

Annexe 3 : Illustrations



LE CEDAF



Tableau³⁰ X : Violences faites aux femmes

| FORMES DE VIOLENCE | DEFINITIONS | CAUSES | CONSEQUENCES |
|--|--|---|--|
| Les violences physiques et psychologiques | violences qui s'exercent sur le corps de la femme, et celles qui consistent en brimades, humiliations et autres actes de dépréciation revenant à nier la dignité féminine. | à rechercher dans certaines représentations collectives ou préjugés sociaux : | Repli sur soi et problèmes psychologiques ; divorce ; etc. |
| Les violences sexuelles | Actes de contrainte tendant à plier la femme à des désirs sexuels. | Profil psychologique de l'agresseur. Raison économique Abus d'autorité | Risque de transmission des maladies ou infections sexuellement transmissibles. Troubles psychologiques |
| Les violences économiques : un préjudice pour la famille et pour la collectivité publique | Actes consistant à laisser, de manière délibérée, une femme dans le besoin matériel. | détérioration du lien conjugal ou affectif clichés sociaux | Recours à des expédients pour vivre. Prostitution. Divorce. |
| Les discriminations dans l'accès à la vie publique ou politique : des réalisations très parcimonieuses | Obstacles à la représentation des femmes dans l'espace public ou politique | mythe de l'inaptitude « substantielle » de la femme à « diriger ». | Insensibilité des décisions politiques aux préoccupations de la gent féminine. Sentiment d'exclusion des femmes |

³⁰ Sources : rapport de : Women in Law and Development in Africa/ Femmes Droits et Développement en Afrique. Août 2002.