

Canadian Embassy



Ambassade du Canada

45, Bd de la République
Dakar - Sénégal

Le 15 février 1999

99-1674

M. Cheikh Tidiane Diop
Directeur de cabinet
Ministère de la Famille,
de l'action sociale et de la
solidarité nationale
République du Sénégal

Monsieur le Directeur de cabinet,

Vous trouverez ci-joint, les termes de référence pour une mission visant à faire un diagnostic des capacités GED du MFASSN et de la société civile au Sénégal.

Nous vous informerons prochainement du consultant qui sera désigné ainsi que les dates d'exécution de son mandat.

Nous demeurons à votre entière disposition pour toutes informations additionnelles.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur de cabinet, l'expression des mes salutations distinguées.

Le Premier secrétaire et consul,

Maryse Hébert

Programme du Sénégal

Termes de référence pour une mission visant à faire un diagnostic des capacités GED du MFASSN et de la société civile

Introduction

La volonté politique du gouvernement sénégalais de favoriser la promotion de la femme au Sénégal s'est manifestée notamment lors de l'élaboration du Plan d'action national de la femme sénégalaise (PANAF), et plus récemment par l'adoption par le Parlement de projets de révision de lois (excision, harcèlement sexuel, etc.). Les ressources humaines, matérielles et financières demeurent cependant insuffisantes pour permettre l'opérationnalisation effective des objectifs et stratégies préconisées dans le PANAF. De plus, le Ministère de la Famille, de l'Action sociale et de la Solidarité nationale (MFASSN), responsable de la mise en oeuvre du PANAF, éprouve des difficultés à jouer son rôle d'impulsion, de coordination, de pilotage, et de suivi/évaluation des politiques et programmes gouvernementaux en matière de genre et développement et d'égalité des sexes. Il n'arrive pas à susciter l'effet d'entraînement et de synergie requis au sein des partenaires stratégiques (niveaux central et décentralisé, ministères sectoriels, partenaires au développement et société civile). Le comité de suivi et d'évaluation du PANAF n'est pas encore fonctionnel et, malgré les engagements en cours et prévus des partenaires au développement, des contributions supplémentaires importantes devront être apportées pour atteindre les résultats visés par le PANAF.

1.0 Contexte

Dans le cadre du PANAF, le MFASSN a présenté plusieurs requêtes aux bailleurs de fonds, dont l'ACDI, notamment en ce qui a trait à l'appui à la mise en place d'un système de planification, coordination et de suivi/évaluation des projets et programmes. Cette requête s'inscrit dans les recommandations de la Conférence de Beijing concernant l'établissement, au niveau le plus élevé, de mécanismes institutionnels efficaces, performants et dotés de ressources humaines, matérielles, et financières pour mettre en oeuvre la plateforme adoptée en 1995. Le ministère souhaite un renforcement institutionnel pour sa propre structure mais également pour les organisations de la société civile qui sont impliquées dans la mise en oeuvre du PANAF, notamment les fédérations d'organisations féminines, telles que la FAFS et l'AFP. (AFP)

L'engagement du Canada dans la promotion des femmes et l'égalité des sexes au Sénégal s'est déjà concrétisé par de nombreuses actions, notamment le projet Promotion des droits et renforcement du pouvoir des femmes (PDPF). De plus, la Stratégie d'égalité des sexes du programme de l'ACDI au Sénégal, officiellement présentée à Dakar le 20 novembre 1998, a pour objectif, entre autres, de "contribuer au renforcement des capacités d'analyse GED des institutions gouvernementales et des organisations de la société civile". Cet engagement fait suite à une table ronde organisée avec des représentant-e-s d'ONG et à une rencontre avec le Ministre responsable de la promotion de la femme, lors de la mission du Directeur régional en avril 1998. Le MFASSN a d'ailleurs proposé au Canada d'exercer un rôle de leadership, au sein du groupe consultatif des bailleurs, en raison de son avantage comparatif dans le domaine Genre et développement.

Y Une mission de planification d'un projet de renforcement/développement des capacités GED,

visant à la fois le MFASSN et la société civile, est prévue pour le mois d'avril 1999. Des représentant-e-s du MFASSN et du MEFP/DCEF y seront associé-e-s.

- ✕ L'objectif visé par le futur projet se situe à un niveau stratégique; il s'agira en effet d'appuyer le MFASSN au niveau de son leadership en matière d'impulsion, de planification, de suivi/ évaluation, et de coordination des actions GED et de renforcer son rôle de moteur et d'influence des politiques au niveau global, plutôt que de financer la mise en oeuvre de projets spécifiques. Il s'agira également d'outiller les organisations de la société civile travaillant au niveau des intérêts stratégiques des femmes pour qu'elles puissent influencer les politiques gouvernementales, les diffuser et suivre leur mise en oeuvre.

Le mandat décrit ci-après concerne une mission préalable qui serait réalisée sur le terrain par une ressource nationale. en vue de dresser un portrait global de la situation qui permettrait à la mission de planification d'être plus efficace.

2.0 Objectifs du mandat

La mission vise à faire un diagnostic de la situation actuelle au Sénégal au niveau des structures, rôles, responsabilités, pratiques opérationnelles et interactions au sein du gouvernement et avec la société civile, ainsi que des goulots d'étranglement, dans le contexte de la promotion des femmes et de l'égalité des sexes.

Plus précisément, la mission analysera globalement les éléments suivants :

- la capacité du MFASSN à promouvoir les questions d'égalité des sexes au niveau stratégique;
- le niveau et les mécanismes de concertation entre les différents acteurs pour la définition des politiques et programmes dans le domaine de l'égalité des sexes (MFASSN, ministères techniques, ONG, institutions locales, etc.);
- les procédures et mécanismes de planification, de coordination et de suivi intra et inter-sectoriel et l'interface avec le MEFP/DCEF et les autres ministères techniques ayant une vocation similaire;
- l'articulation entre les structures nationales et régionales ainsi que les mécanismes de coordination existants avec les points focaux des ministères techniques;
- la capacité des organisations les mieux implantées de la société civile à promouvoir les questions d'égalité des sexes auprès des populations d'une part et des décideurs d'autre part;
- le niveau et les mécanismes de collaboration entre le MFASSN et les ONG dans la mise en oeuvre du PANAF.

3.0 Envergure du travail

Pour ce qui est du ministère, l'envergure du travail variera en fonction des résultats de l'étude diagnostique des capacités de huit ministères techniques (dont le MFASSN), récemment réalisée sous financement de la GTZ. L'étude visait notamment à établir un diagnostic complet des capacités tant humaines, organisationnelles, matérielles que financières des ministères cibles à assurer correctement les fonctions qui leur sont confiées; et à procéder à une évaluation des procédures et instruments de collaboration et de concertation entre les ministères techniques et le Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan (MEFP) en matière de planification, programmation et suivi des projets et programmes de développement. Bien que le mandat ne porte pas spécifiquement sur la capacité GED, le diagnostic devrait

permettre d'avoir un portrait global des capacités d'impulsion, de coordination, de planification et de suivi/évaluation du MFASSN qui pourra être complété dans le cadre du présent mandat. **Il s'agira notamment de préciser les fonctions les plus stratégiques à mettre en oeuvre, compte tenu de la nouvelle lettre de mission du MFASSN.** On pense notamment au pilotage des études préparatoires aux politiques sectorielles; la coordination de la formulation de la politique sectorielle; la coordination, le suivi/évaluation des programmes sectoriels, etc.

En ce qui concerne les organisations de la société civile, l'état des lieux ne devra pas nécessairement ou uniquement cibler les organisations dites de promotion féminine, mais plutôt se pencher sur des organisations porteuses de changement et crédibles dans le milieu, qu'elles soient féminines ou mixtes, afin d'analyser leurs forces et faiblesses au niveau des capacités GED. Un échantillonnage sera défini au préalable en concertation avec les structures compétentes du MFASSN et à la lumière des informations disponibles au sein du projet d'appui aux ONG, financé par l'USAID. Le diagnostic ne devrait pas inclure les organisations membres du Réseau Siggil Jigéen, partenaires du projet PDPF, pour lesquelles des diagnostics organisationnels ont déjà été réalisés.

4.0 Équipe de mission

La mission d'état des lieux sera réalisée par un-e consultant-e local-e, recruté-e par le Bureau d'appui à la coopération canadienne, sous la supervision technique de la conseillère GED du BACC et sous la responsabilité de la RST responsable du dossier GED. **La personne recrutée devra avoir une expérience et une expertise dans le domaine du diagnostic institutionnel** (au niveau des ministères notamment); **être familière avec les questions GED et ÉS**; avoir une bonne connaissance des mécanismes de promotion des femmes au Sénégal et du milieu des ONG, et avoir une bonne capacité d'analyse.

5.0 Activités à réaliser

5.1 MFASSN

5.1.1 Prendre connaissance du rapport de l'étude diagnostique réalisée sous financement de la GTZ, et en extraire les conclusions et recommandations touchant le MFASSN; **identifier les éléments à approfondir ou à recueillir** en fonction des exigences du présent mandat.

5.1.2 **Analyser la place du dossier "Promotion de la femme et égalité des sexes" au sein du ministère remanié, la mission du ministère en matière d'ÉS, ainsi que les rôles et responsabilités de ses différentes structures dans ce domaine** : direction du bien-être familial (DBEF), chargée de la mise en oeuvre et du suivi du PANAF; bureau de coordination et suivi des projets (BCSP); programmes (par exemple le Fonds d'actions de la femme, pour lequel 500 millions de FCFA sont prévus dans le programme triennal d'investissement public); projets rattachés au MFASSN (par exemple Appui technique et technologique aux GPF avec UNIFEM; projet d'Appui aux GPF avec la BAD, etc.); liens avec les autres directions du ministère; pertinence des mécanismes de concertation et consultation existants (comité consultatif de la femme, points focaux au sein des autres ministères, division chargée des relations avec les ONG, comités de pilotage des autres projets et programmes, etc.); part du budget relatif aux dossiers de promotion de la femme, notamment les dossiers stratégiques.

5.1.3 Recueillir et analyser l'information concernant les éléments suivants, en lien avec la lettre

de mission du MFASSN : **organigramme du ministère; profil du personnel chargé des questions GED/ÉS au sein du ministère et des points focaux dans les autres ministères techniques** (qualifications, expérience professionnelle, description de tâches, rôle dans la structure, stabilité [durée de l'emploi dans la structure et dans le poste]); **organisation des ressources; moyens de communication; systèmes et outils de gestion; fonctions planification, suivi/évaluation**; instruments disponibles; moyens matériels.

5.1.4 Recueillir l'information sur **les programmes de formation** offerts au personnel au cours des dernières années (formation GED, gestion de projets, suivi/évaluation, etc.) : nature et durée de la formation; personnel ciblé; liens entre formation reçue et mandat/rôle.

5.1.5 Obtenir et analyser sommairement les résultats de la formation GED et de la coordination des points focaux au sein des ministères techniques, activités qui devaient être réalisées en 1998 par la coopération néerlandaise.

5.1.6 Recueillir et analyser l'information sur **le rôle et le fonctionnement des structures décentralisées** (10 au niveau régional, 30 au niveau départemental) : personnel (qualifications, fonctions, stabilité, etc.); budget; programmes; collaboration avec autres organisations du milieu; implication dans la mise en oeuvre et le suivi des Plans d'action régionaux; goulots d'étranglement.

5.1.7 Sur la base de l'analyse, **identifier les points d'ancrage au sein du MFASSN** pour une mise en oeuvre efficace du PANAF impliquant les ministères sectoriels, les acteurs décentralisés, la société civile, etc., dans le contexte de la vocation de centralité du Ministère et de son rôle stratégique.

5.2 Société civile

5.2.1 À partir d'études et documents existants, et en concertation avec les structures compétentes du MFASSN, **définir un échantillon d'organisations crédibles dans le milieu, et qui se signalent par leur qualité d'agents de changement prometteurs et par leur sensibilité aux questions de genre et égalité des sexes** (il ne doit pas s'agir seulement d'organisations féminines). On pourra se référer par exemple à l'étude portant sur les capacités de mobilisation des ONG/OCB réalisée par la Direction de la planification du MEFP en vue d'identifier des partenaires potentiels dans la mise en oeuvre du Programme national de lutte contre la pauvreté (PNLP). De plus, il conviendra d'exploiter les diagnostics réalisés dans le projet d'appui aux ONG (PAONG), financé par l'USAID, et d'analyser les approches et stratégies de renforcement mises en oeuvre par ce projet.

5.2.2 **Faire un portrait global des principales organisations faisant partie de l'échantillon**, particulièrement celles qui ont démontré leur engagement à travailler sur les questions d'égalité des sexes et de promotion du statut de la femme : date de création; mission; type d'organisation; taille; ressources humaines et financières (personnel salarié/bénévole, local, équipement); projets et programmes; leadership/participation des femmes au sein de la structure; approche besoins pratiques/intérêts stratégiques; groupes cibles; systèmes de gestion; bailleurs; position/influence de l'organisation au Sénégal; collaboration avec d'autres organisations intervenant dans le domaine et avec le MFASSN; interventions dans le cadre du PANAF; implication préalable dans le programme de coopération canadien.

5.2.3 Analyser de façon plus spécifique **quelques interventions-clés** réalisées par les organisations de l'échantillon, depuis l'élaboration du PANAF, en mettant l'accent sur les éléments porteurs et les lacunes.

5.2.4 Identifier les principales **forces et faiblesses** des organisations de l'échantillon, notamment **sur le plan des capacités à intervenir au niveau stratégique**, comme par exemple le renforcement des capacités politiques des leaders femmes, crucial dans le contexte de la décentralisation.

6.0 Méthodologie

Le mandat sera réalisé à travers l'analyse de documents (rapport du diagnostic réalisé sous financement GTZ; étude sur les capacités de mobilisation des ONG/OCB; actes des séminaires réalisés par le MFASSN en matière de planification, coordination et suivi des politiques, programmes et projets; autres rapports disponibles), la collecte d'informations auprès du MFASSN à partir d'une grille préalablement établie et de questionnaires d'entrevues auprès des responsables de certaines ONG et représentant-e-s du MFASSN.

Il serait souhaitable que le-la consultant-e visite une ou deux régions limitrophes afin d'apprécier la dynamique des services décentralisés du MFASSN, le travail réalisé par les ONG au niveau stratégique et l'interaction entre le ministère et la société civile sur le terrain. L'identification de ces régions devra être faite une fois défini l'échantillonnage des ONG, afin de tirer un meilleur parti des visites.

Les résultats de l'étude seront validés avec des représentant-e-s du MFASSN et des organisations de la société civile lors d'une rencontre de restitution, avant la finalisation du rapport.

7.0 Dates et durée de la mission

La mission, d'une durée approximative de 20 jours, incluant la rédaction du rapport, aura lieu en février-mars 1999. Le rapport devra parvenir à l'ACDI **au plus tard le 15 mars** afin de permettre à l'équipe de projet de préparer le document conceptuel et à la mission de planification de préparer son cahier de mission en tenant compte du diagnostic.

8.0 Extraits attendus

8.1 **Rapport-synthèse présentant un diagnostic sommaire des forces et faiblesses du MFASSN et des principales organisations de la société civile** au niveau de leurs capacités à promouvoir l'égalité des sexes, tant au niveau des populations que des décideurs; ce diagnostic devra identifier, dans la mesure du possible, les principaux goulots d'étranglements rencontrés dans la mise en oeuvre du PANAF.

8.2 **Identification des éléments à approfondir** lors de la mission de planification et **des pistes à explorer** dans le cadre d'un Projet de renforcement des capacités GED.