

Projet d'appui technique au Ministère de la Famille

Atelier sur le rapport final de revue organisationnelle



21 avril 2011



Sommaire de la présentation

- Introduction
- 1 – Quelques concepts méthodologiques
- 2 – Le Modèle d'Entreprise Gouvernemental du ministère de la Famille (MEG-MF)
- 3 – Examen des bénéficiaires cibles du Ministère
- 4 – Diagnostic par fonction
- 5 – Diagnostic par unité organisationnelle
- 6 – Principales recommandations
- 7 – Discussion et précisions sur les recommandations

Atelier sur le rapport final de revue organisationnelle

Introduction

Projet d'appui technique au Ministère de la Famille



Contexte

- Réforme de la gestion des finances publiques
- Déploiement progressif de la programmation budgétaire et économique pluriannuelle
- Cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) et des CDSMT
- Plusieurs changements institutionnels et organisationnels au Ministère de la Famille

Contexte et objectifs

- Le Ministère doit développer ses capacités, comprendre et mettre en œuvre les principes de la gestion axée sur les résultats afin de mieux articuler ses attributions, missions et ses objectifs avec les ressources financières mises à sa disposition pour mettre en œuvre son CDSMT.

Objectifs

- Aligner les programmes et les ressources du Ministère de la Famille avec les objectifs que le Document de Politique Économique et Sociale (DPES) de 3^e génération et les plus récentes priorités du gouvernement
- Le projet est appuyé et financé par l'UNICEF et exécuté par le cabinet canadien CRC Sogema

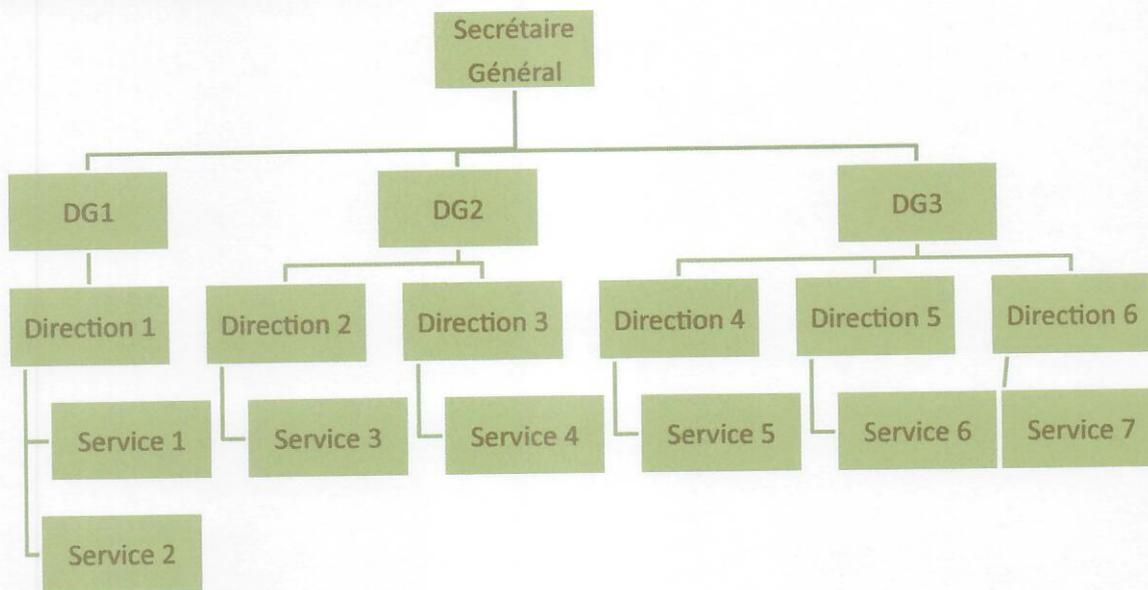
Objectifs du rapport de la revue organisationnelle

- Présenter les principaux concepts et outils liés à une revue organisationnelle
- Présenter des pistes d'amélioration de la structure organisationnelle actuelle
- Discuter de ce potentiel et des pistes proposées

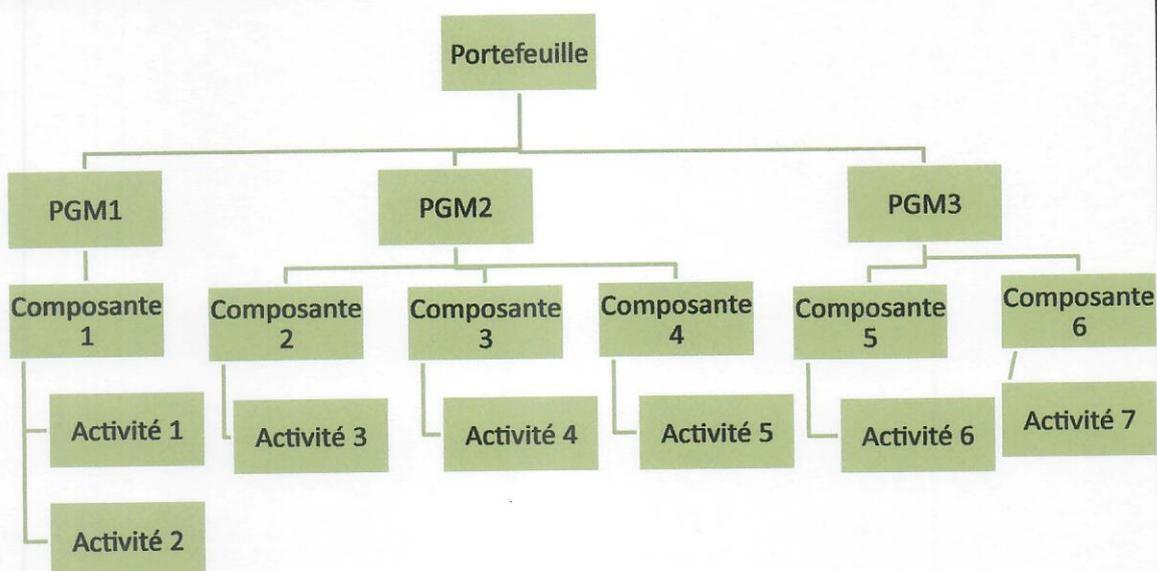
Pourquoi une revue organisationnelle ?

- Une organisation se penche sur sa structure afin de se donner les moyens d'atteindre ses objectifs d'une manière efficace et efficiente.
- La structure de programmes fournit une vision d'ensemble des activités du Ministère de la Famille regroupées par mission et objectif afin de faciliter l'évaluation des politiques publiques.
- La mise en œuvre réussie de la gestion axée sur les résultats nécessite donc un arrimage entre la structure organisationnelle et la structure de programmes.

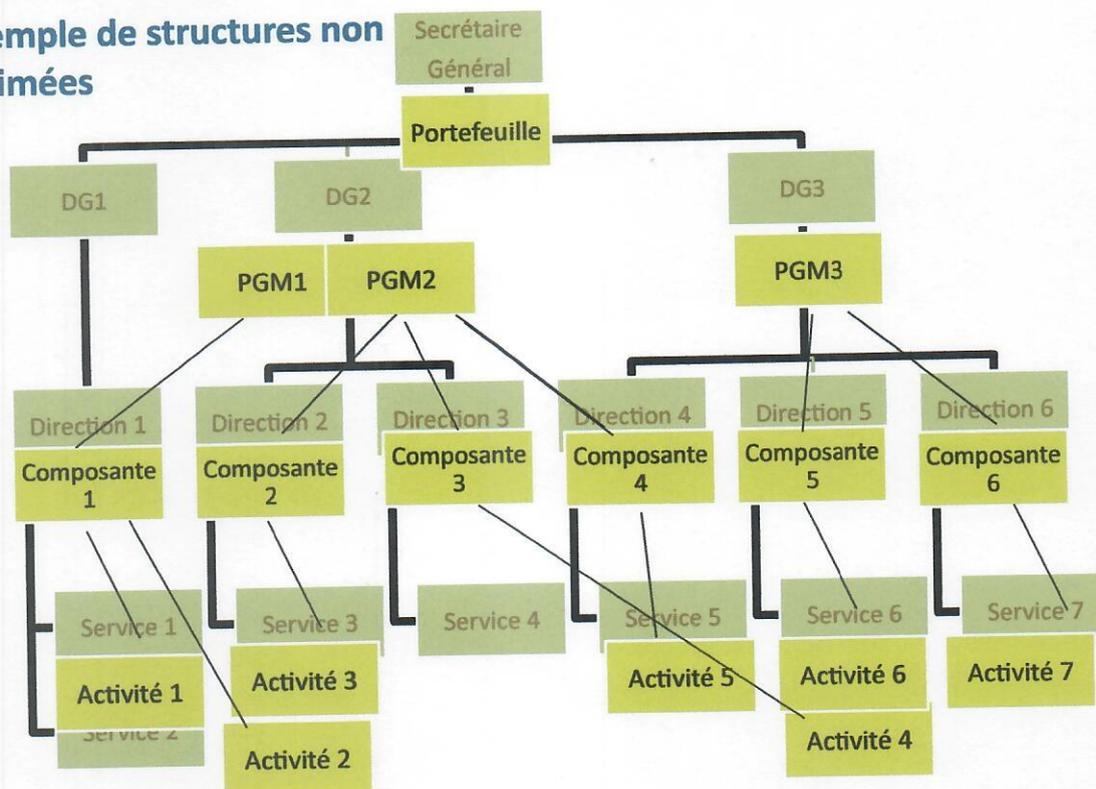
EXEMPLE DE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



EXEMPLE DE STRUCTURE DE PROGRAMME



Exemple de structures non arrimées



10

Atelier sur le rapport final de revue organisationnelle

1 – Quelques concepts méthodologiques sur la revue organisationnelle

Projet d'appui technique au Ministère de la Famille



Objectifs de la section 1

- Expliquer les outils permettant d'effectuer une revue organisationnelle

Définition d'une revue organisationnelle

- Processus d'évaluation de l'état actuel d'une organisation
- Utilisant des modèles conceptuels ou des méthodes spécifiques
- Ayant pour but d'aider une organisation à faire face à une situation donnée

Source: Hautes Études Commerciales, Montréal

Les principales étapes de la revue organisationnelle

- Compréhension de la mission et des objectifs poursuivis
- Comparaison de l'aspect « imputabilité » avec d'autres ministères ayant des missions similaires dans les pays membres de l'UEMOA, le Maroc, le Canada et la France
- Comparaison avec la structure fonctionnelle d'autres administrations (le modèle d'entreprise gouvernemental ou MEG)

Les principales étapes de la revue organisationnelle (suite)

- Analyse - diagnostic
- Discussion sur des pistes de solution

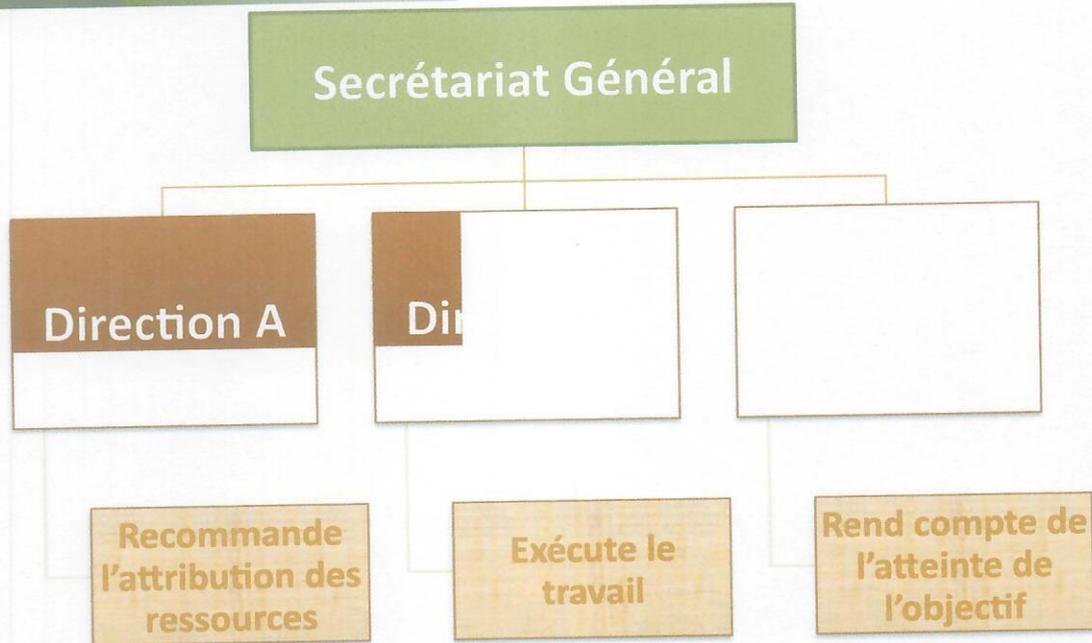
Mécanismes organisationnels

- Responsabilité
 - Charge ou fonction que l'unité doit assurer
 - Actions menées par l'effectif de l'unité
 - Extrants que produit l'unité
- Autorité
 - Droit ou pouvoir de prendre des décisions discrétionnaires
 - Différent de la vérification de la conformité ou de la régularité
 - Degré de recommandation, décision

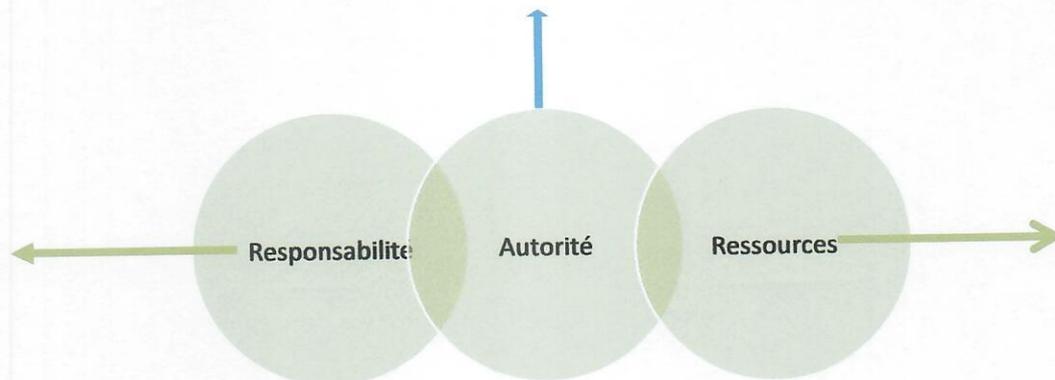
Mécanismes organisationnels

- Imputabilité
 - Obligation de justifier l'obtention ou non du résultat escompté, en fonction des moyens mis en place
 - Associé à reddition de compte a posteriori

Exemple de non arrimage

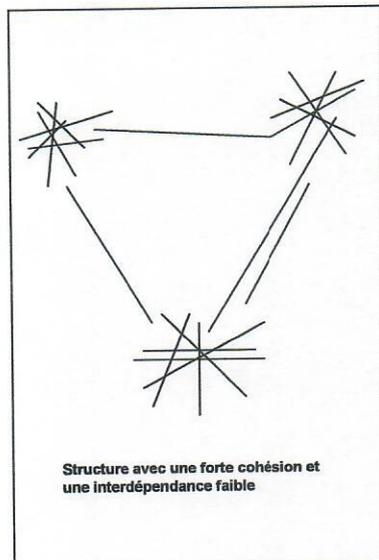


Non arrimage

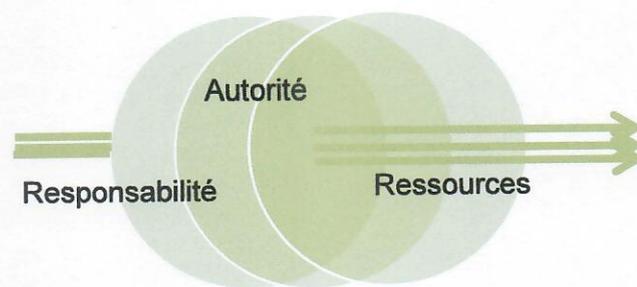


Lorsque les mécanismes sont dispersés dans des unités différentes, l'efficacité et l'efficience ne se matérialisent pas et personne ne peut être imputable

Cohésion et interdépendance



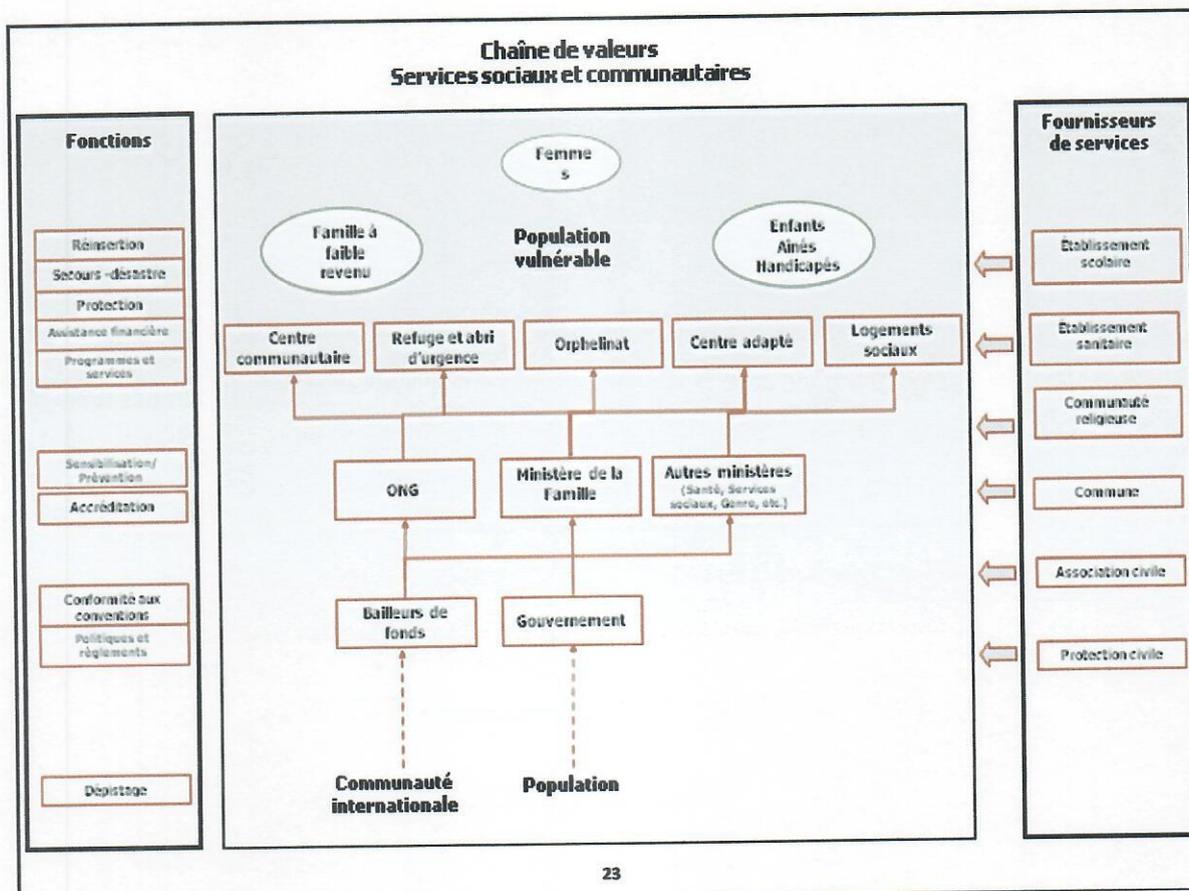
Arrimage



Lorsque regroupés sous une seule unité, celle-ci devient imputable de la réalisation des extrants et de l'atteinte des objectifs

Mission du Ministère de la famille, des organisations féminines et de la protection de l'enfance

Préparer et mettre en œuvre la politique définie par le Chef de l'État en matière de politique familiale, de protection et de développement des femmes et des enfants



Secteur transversal

Interactions avec plusieurs autres ministères:

- La Présidence
- Ministère de la Justice
- Ministère du Travail et des Organisations Professionnelles
- Ministère de *l'Action Sociale* et de la Solidarité Nationale
- Ministère de *l'Entreprenariat Féminin* et de la Micro-finance

Secteur transversal (suite)

Interactions avec plusieurs autres ministères:

- Ministère de la Santé et de la Prévention
- Ministère de *l'Enseignement préscolaire, de l'Elémentaire, du moyen secondaire et des Langues nationales*
- Ministre de *l'Enseignement technique et de la formation professionnelle*
- *Ministère du Genre et des Relations avec les associations féminines africaines et étrangères*

Atelier sur le rapport final de revue organisationnelle

2 – Le Modèle d'Entreprise gouvernemental du ministère de la Famille (MEG-MF)

Projet d'appui technique au Ministère de la Famille



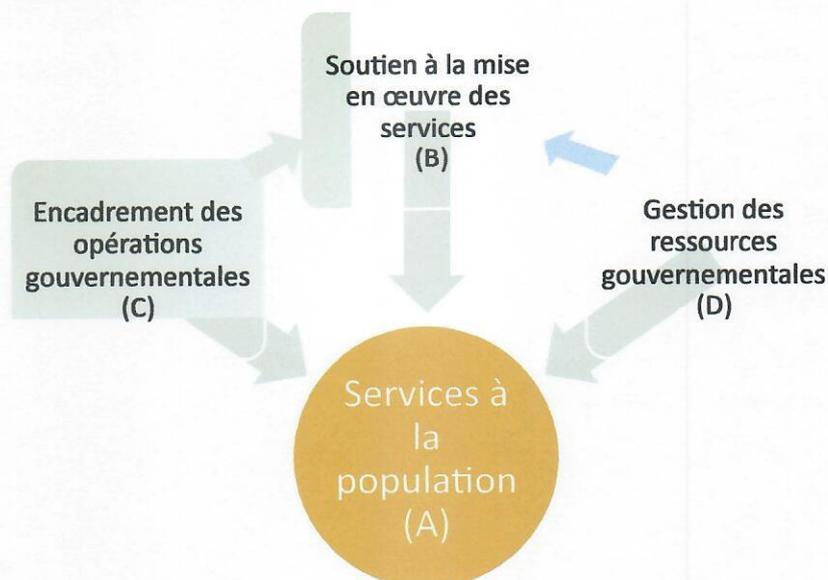
Objectifs de la section 2

- Comparer la mission du Ministère de la Famille au MEG (meilleures pratiques)
- Expliquer ou justifier les divergences

Modèle d'entreprise gouvernemental

- Découpe les activités des administrations et les regroupe en fonction comparable entre elles, indépendamment des structures en place
- Permet d'imputer les dépenses pour les comparer d'un pays à l'autre (CFAP ou COFOG)

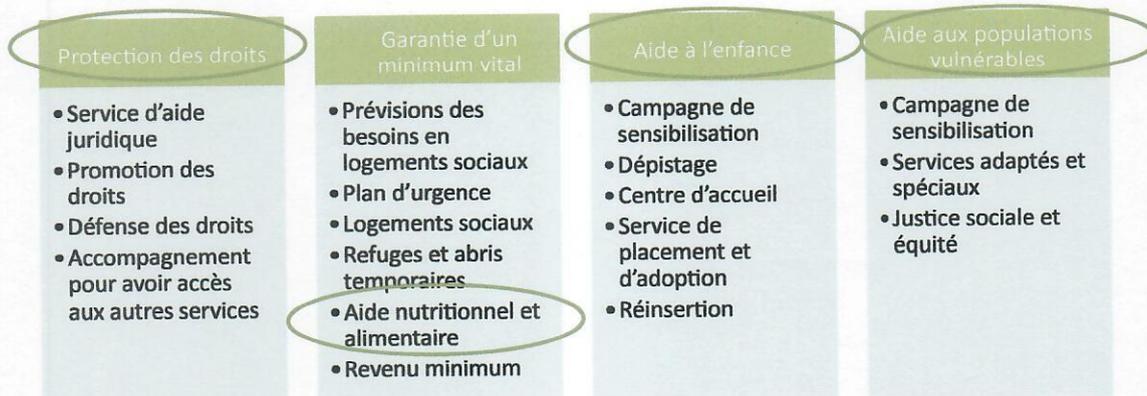
Modèle d'entreprise gouvernemental Niveau 1



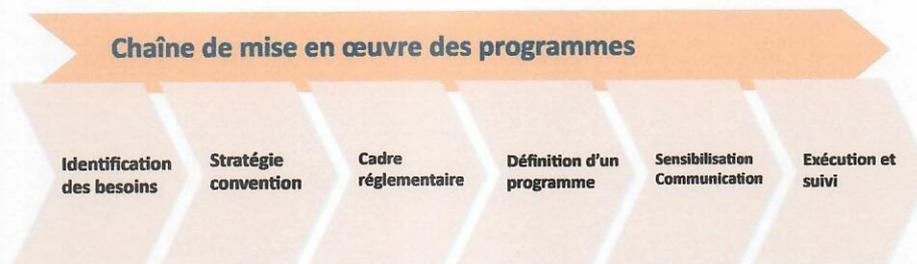
A – Service à la population



A - Services à la population (Services sociaux et communautaires)



B - Soutien à la mise en œuvre des services



B - Soutien à la mise en œuvre des services

| Definition des services gouvernementaux | Assistance financière gouvernementale | Coordination des points de service | Assistance technique | Partage de connaissances |
|---|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> •Cartographie des besoins et des services •Règles d'admissibilité, procédures •Définition des points de contact ou service •Appui au démarrage •Évaluation des dossiers soumis •Appui à la clôture •Tarification des services | <ul style="list-style-type: none"> •Crédit de transfert •Prêt •Don / Bourse •Investissement •Commandite •Garantie •Dotation •Indemnisation •Allocation •Remboursement (rabais, retour) •Allègement fiscal | <ul style="list-style-type: none"> •Gestion des structures déconcentrées •Appui aux fournisseurs externes de service •Relations avec les autres ministères •Relations avec les instances internationales •Accréditation •Octroi de permis •Services d'inspection et de vérification •Guide et standards pour le rapportage •Ombudsman et gestion des plaintes des citoyens | <ul style="list-style-type: none"> •Banque de CV de spécialistes (internes ou externes) •Rédaction de termes de références •Conseil, analyse, avis technique •Transfert de connaissance •Encadrement de stages ou de projets •Acquisition et installation de matériel | <ul style="list-style-type: none"> •Collecte de l'information et exploitation en statistiques •Assistance technique et conseil •Forum de discussion •Dissémination des meilleures pratiques •Programme éducatif •Recherche et développement •Canalisation de l'information publique |

C- Encadrement des opérations gouvernementales

| Gouvernance | Affaires extérieures | Budgétisation programmes | Évaluation de l'atteinte des objectifs | Affaires publiques | Affaires juridiques |
|---|--|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cabinet du ministre • Relations avec la présidence et le parlement • Appui aux commissions parlementaires • Affaires électorales • Relations inter-gouvernementales • Affaires protocolaires • Missions diplomatiques | <ul style="list-style-type: none"> • Relations avec la communauté internationale • Négociations de traités et de conventions • Conformité aux traités et conventions • Rapportage concernant les traités et les conventions • Retrait d'un traité ou d'une convention • Recherche de partenaires | <ul style="list-style-type: none"> • Définition des bénéficiaires • Définition de la stratégie • Ententes bilatérales et multilatérales • CDMT et CDSMT • Élaboration des programmes • Structure des programmes • Modèle d'entreprise gouvernementale • Préparation du budget • Plan de passation des marchés | <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des résultats et impacts • Suivi des indicateurs de performance • Évaluation périodique | <ul style="list-style-type: none"> • Service aux citoyens • Campagnes gouvernementales • Enquête • Concertation et consultation publique • Relations avec les medias • Relations avec la société civile • Relations avec le milieu de la recherche • Relations avec les groupes de pression (lobbyistes) | <ul style="list-style-type: none"> • Conseils juridiques • Gestion des contentieux • Proposition de législation |

D - Gestion des ressources gouvernementales

| Gestion financière | Gestion des RH | Gestion des opérations | Gestion des TCI | Gestion de la logistique et des ressources matérielles | Gestion des ressources informationnelles et de l'intelligence |
|---|---|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Comptabilité • Gestion des dépenses • Gestion des revenus et mécanisme de collection • Comptabilité analytique • Gestion des actifs et placements • Prêts • Relations avec les partenaires financiers • Rapport financier • Gestion des deniers publics • Paiements • Achats et marchés • Contrôle des comptes | <ul style="list-style-type: none"> • Prévisions de la main d'œuvre • Gestion des compétences • Design organisationnel • Développement organisationnel • Recrutement • Évaluation de la performance • Gestion des bénéfices • Sécurité au travail • Relations de travail et droits des travailleurs • Plan de carrière et relève • Départ et mise à la retraite • Gestion du temps et des absences • Rémunération | <ul style="list-style-type: none"> • Gestion du changement • Organisation des opérations • Amélioration des processus • Relations avec les partenaires • Relations publiques, image • Relations avec les fournisseurs • Gestion des risques | <ul style="list-style-type: none"> • Veille technologique • Plan directeur des TCI • Gestion de l'infrastructure des TCI • Gestion des accès • Sécurité informatique • Mise à niveau des applications • Assistance aux utilisateurs | <ul style="list-style-type: none"> • Environnement de travail • Immeubles et terrain • Équipement, charroie • Achats, marchés • Biens matériels • Sécurité des lieux • Courrier et communication • Infocentre • Déplacement et livraison • Assurance | <ul style="list-style-type: none"> • R&D pour les ressources informationnelles • Gestion de l'architecture informationnelle • Gestion des archives • Échange d'information • Sécurité de l'information • Droit à l'information et confidentialité • Gestion des données • Gestion des bibliothèques • Gestion de l'intelligence et des connaissances |

Décrets relatifs au Ministère de la Famille

- Le Décret # 2010-1012 relatif aux attributions du Ministre de la Famille, des organisations féminines et de la Protection de l'Enfance précise la mission du Ministère
- Le Projet de décret portant organisation du Ministère de la Famille vient de son côté préciser la structure organisationnelle et la mission de chacune des entités de cette structure
- Ces deux documents permettent d'identifier les fonctions du Ministère de la Famille

La mission du MFOFPE

- La mission du Ministère comprend les prérogatives et attributions suivantes :
 - *Mettre en œuvre des politiques*
 - *Veiller aux respects des droits fondamentaux*
 - *Assurer l'intégration des jeunes enfants dans la vie familiale et sociale.*
 - *Préserver les valeurs familiales*
 - *Élaborer les politiques de développement social*
 - *Encadrer les organisations féminines.*

La mission du MFOFPE

- La mission du Ministère comprend les prérogatives et attributions suivantes :
 - *Veiller à ce que les projets de développement profitent à l'ensemble des catégories sociales de la population et notamment aux plus démunis.*
 - *Participer à la définition et à la mise en œuvre des politiques d'élimination de la pauvreté.*
 - *Assurer la tutelle du Commissariat à la Sécurité Alimentaire.*

Premier constat par rapport au MEG

- Les fonctions de type A sont nommées
- Les fonctions de types B-C-D sont sous-entendues
- L'encadrement des organisations féminines n'est pas érigée en fonction dans le MEG
- La garantie d'un minimum vital n'est là qu'en partie dans la mission du MFOFPE
- Le Ministère offre directement de l'aide financière par l'entremise du PALAM.

Les services du MFOFPE

- Le Ministère offre les services suivants:
 - *Politique familiale, de développement social et d'élimination de la pauvreté*
 - *Protection et développement des femmes et des enfants.*
 - *Protection des droits fondamentaux (des enfants)*
 - *Cadre de vie décent pour les enfants et amélioration des conditions de vie des familles*
 - *Mesures pour préserver les valeurs familiales*
 - *Encadrement des organisations féminines.*
 - *Défense de l'équité parmi les classes sociales et des intérêts des plus démunis.*
 - *Tutelle du Commissariat à la Sécurité Alimentaire.*

Principales Fonctions du Ministère

ASSISTANCE À LA FAMILLE, AUX ORGANISATIONS FÉMININES ET À L'ENFANT

A - OFFRE DE SERVICES SOCIAUX ET COMMUNAUTAIRES (SC)

1. Protection des droits
2. Aide à la sécurité alimentaire
3. Aide à l'Enfance
4. Aide aux Femmes
5. Aide aux populations vulnérables
6. Aide aux organisations féminines

B - SOUTIEN À LA MISE EN ŒUVRE DES SERVICES SC

1. Définition des services gouvernementaux
2. Assistance financière gouvernementale
3. Coordination des points de service
4. Assistance technique
5. Partage des connaissances
6. Sensibilisation, promotion et communication

C - ENCADREMENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES

1. Gouvernance
2. Affaires extérieures
3. Budgétisation programmes
4. Évaluation de l'atteinte des objectifs
5. Affaires publiques
6. Affaires juridiques

D - GESTION DES RESSOURCES GOUVERNEMENTALES

1. Gestion des ressources financières
2. Gestion des ressources humaines
3. Gestion des opérations
4. Gestion de la technologie des communications et de l'information (TCI)
5. Gestion de la logistique et des ressources matérielles
6. Gestion des ressources informationnelles et de l'intelligence

Deuxième constat par rapport au MEG

- Les services suivants ne sont pas offerts par le ministère:
 - Prise en charge judiciaire
 - Réponses à des situations d'urgence / catastrophe
- Ceux pour les organisations féminines ont été extrapolés.

Atelier sur le rapport final de revue organisationnelle

3 – Examen des bénéficiaires cibles du Ministère

Projet d'appui technique au Ministère de la Famille 

Objectifs de la section 3

- Discuter de la meilleure façon de desservir les bénéficiaires du ministère

Les bénéficiaires du MFOFPE

- Le Ministère défend et offre des services aux bénéficiaires suivants:
 - *Famille (politique familiale)*
 - *Femme (protection et de développement des femmes)*
 - *Enfants (des droits fondamentaux, intégration ...dans la vie familiale et sociale) enfants abandonnés, enfants des rues et enfants en voie de marginalisation.*
 - *Ensemble des catégories sociales de la population et notamment aux plus démunis (développement social)*
 - *Organisations féminines (encadrement).*

Tableau des bénéficiaires par unité

| Bénéficiaires | Cabinet | CSA | CSO/PLCP | DF | DPDE | DSDS | DDC | DOF | CNAF | GINDDI | PALAM |
|-------------------------|---------|-----|----------|----|------|------|-----|-----|------|--------|-------|
| Enfants | X | | | X | X | | X | X | X | X | X |
| Femmes | X | | | X | | | X | X | X | | X |
| Famille | X | X | | X | | | X | | | | |
| Aîné | X | | | X | | | X | | | | |
| Époux | X | | | X | | | | | | | |
| Handicapés | X | | | | | | X | | | | X |
| Jeunes Adultes | X | | | | | | X | | | | X |
| Organisations féminines | X | | | | | | X | X | X | | |
| Population démunie | X | X | X | | | | X | | | | X |
| Population VIH/ SIDA | X | | X | X | | | X | | | | |

3^e constat par rapport au MEG

- Les bénéficiaires du Ministère n'incluent pas nommément les handicapés, les aînés, les hommes en difficulté, etc.
- Les organisations féminines sont en même temps un bénéficiaire et un moyen de rejoindre les femmes et les enfants
- Plusieurs autres ministères offrent des services aux mêmes bénéficiaires

4^e constat par rapport au MEG

- Les bénéficiaires du Ministère tels que nommés doivent être mieux définis pour obtenir des catégories mutuellement exclusives et éviter les doublons, chevauchements et les mauvais arrimage

Atelier sur le rapport final de revue organisationnelle

4 - Diagnostic par fonction

Projet d'appui technique au Ministère de la Famille 

Objectifs de la section 4

- Comparer les opérations du Ministère de la Famille au MEG par fonction
- Expliquer ou justifier les divergences

Arrimage fonctionnel

| Fonctions | Unités impliquées |
|--|---|
| A 1 Protection des droits fondamentaux | <p>Cabinet et de la Ministre : Autorité sur les conventions internationales, DF : Droits des membres de famille DPDE : Droits des enfants et respect des conventions DOF : Droits des femmes et des jeunes filles ??? : Droits des autres populations démunies et vulnérables</p> <p>Conseillère juridique au Cabinet (appui transversal et technique)</p> <p>Potentiel de partage des compétences avec autorité unique</p> |
| A 2 Aide à la sécurité alimentaire | <p>CSA</p> <p>Potentiel de productivité accrue</p> |

Arrimage fonctionnel

| Fonctions | Unités impliquées |
|----------------------|---|
| A 3 Aide à l'enfance | <p>DPDE : Aide aux enfants dont les jeunes filles DOF : Aide aux jeunes filles DF ou DPDE ? : Réinsertion des enfants dans le milieu familiale Centre Ginddi et le PALAM : Appui opérationnel localisé</p> <p>Tous les services sont-ils couverts ? Couverture nationale ? Droits de recours ?</p> |
| A 4 Aide aux femmes | <p>DF : Aide dans le contexte familiale DOF : Encadrement des organisations féminines PALAM : Alphabétisation des femmes, appui opérationnel, localisé CENAF : Formation des femmes</p> |

Arrimage fonctionnel

| Fonctions | Unités impliquées |
|---|--|
| A 5 Aide aux populations vulnérables | <p>Définition à préciser pour connaître les unités impliquées et les services rendus.</p> <p>CSO/LPCP : Politique DAGE : Allègement des travaux de la femme</p> |
| A 6 Encadrement des organisations féminines | <p>DOF : Encadrement des organisations féminines DDC : Appui aux OCB DF : organisations féminines traitant des problèmes familiaux ?</p> |

Arrimage fonctionnel

| Fonctions | Unités impliquées |
|--|---|
| B 1 Définition des services | Toutes les unités Importance de la définition des bénéficiaires pour éviter duplication Possibilité de service technique unique |
| B 2 Assistance financière | PALAM, CSO : microfinance |
| B 3 Coordination des points de service | Guichet unique ou des points de service distincts par type de bénéficiaire Problème potentiel avec les organisations féminines (bénéficiaire ou point de service) Possibilité de service technique unique |

Arrimage fonctionnel

| Fonctions | Unités impliquées |
|--------------------------------------|--|
| B 4 Assistance technique | Toutes les unités Assistance technique spécifique par domaine Possibilité d'assistance technique transversal (gestion) |
| B 5 Partage des connaissances | Cellule du Cabinet et toutes les unités Non mentionné sauf par DSDS et CSO Expertise technique devrait être regroupée mais alimentée par les directions Guichet unique : idéal pour les bénéficiaires |
| B 6 Sensibilisation et communication | Idem Le message est décidée par la direction imputable La diffusion peut être reléguée à une unité technique |

Arrimage fonctionnel

| Fonctions | Unités impliquées |
|--|---|
| C 3 Budgétisation | DAGE Toutes les directions devraient être impliquées dans la budgétisation programme avec l'assistance technique d'une cellule d'appui |
| C 4 Évaluation de l'atteinte des objectifs | L'identification des besoins et l'évaluation de la performance des programmes, des points de service, de la couverture (cartographie) des besoins à satisfaire sont de la responsabilité de chacune des directions Chevauchement potentiel entre CSO et DSDS |

Atelier sur le rapport final de revue organisationnelle

Module 5 – Diagnostic par unité organisationnelle

Projet d'appui technique au Ministère de la Famille 

Objectifs de la section 5

- Comparer les opérations du Ministère de la Famille au MEG par unité organisationnelle
- Expliquer ou justifier les divergences

Principales forces identifiées par le Ministère

- La volonté affichée de l'Autorité
- Ressources humaines compétentes (expertise et expérience) et engagées
- Les capacités techniques d'intervention et managériales (les CTS, APDC, services techniques)
- Présence de services déconcentrés du développement communautaire dans toutes les régions et les départements, et fonctionnalités des CTS
- L'engagement des Autorités et l'appui des partenaires

Principales forces identifiées par le Ministère

- Existence d'un potentiel important des PTF
- Mission du Ministère sur la prise en charge des groupes vulnérables, confirmée par le Décret 2010-2012
- Un réseau dense d'OCB et d'ONG sur le plan local
- Une bonne capacité de mobilisation sociale
- L'intérêt actuel des populations sur les problématiques liées au Ministère

Principales contraintes et défis identifiés par le Ministère

- Faiblesse des ressources allouées au MF (humaines, financières, matérielles)
- Vieillesse du personnel
- Développement de partenariats pour mobiliser des moyens importants
- Assurer le leadership dans le domaine de la protection de l'enfance
- Instabilité institutionnelle
- Capitalisation des expériences

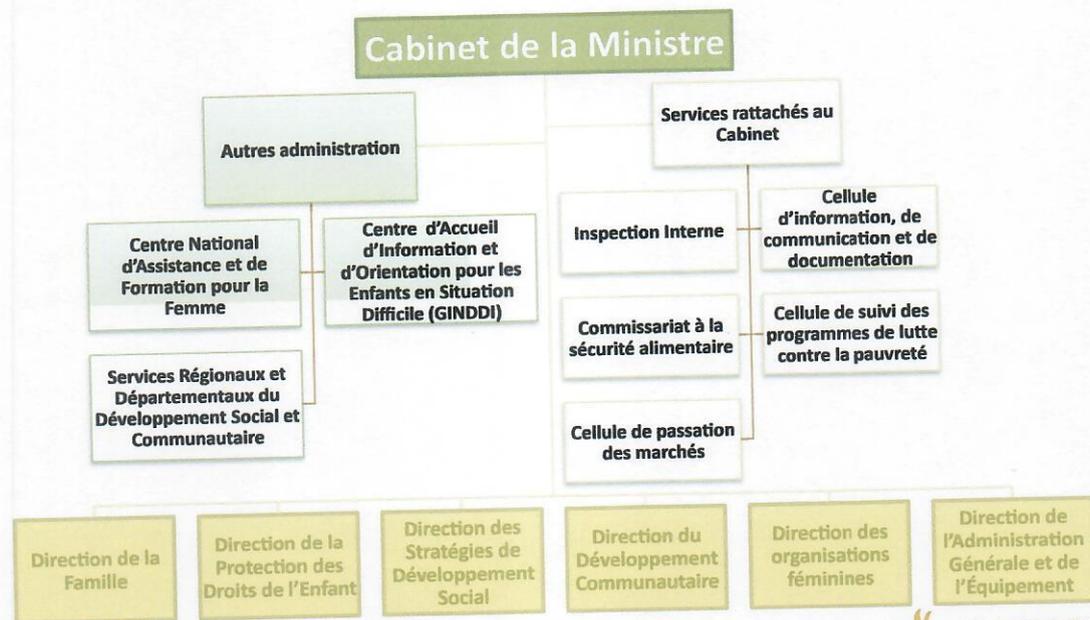
Principales contraintes et défis identifiés par le Ministère

- La faiblesse de synergie entre les acteurs et manque de coordination des interventions
- Vision partagée des acteurs internes sur la mission et les avantages du MF
- Éviter de faire un plaquage des expériences menées dans d'autres pays
- Tenir compte des préoccupations réelles de différentes catégories sociales

Principaux constats : Faiblesses

- Décret portant organisation qui n'est pas à jour
- Faible disponibilité des moyens
- Définition de l'imputabilité (par « bénéficiaire »)
- Absence de mémoire organisationnelle (Roulement important des cadres)
- Chevauchement des responsabilités (interne/externe)

Structure du Ministère de la Famille selon le projet de décret



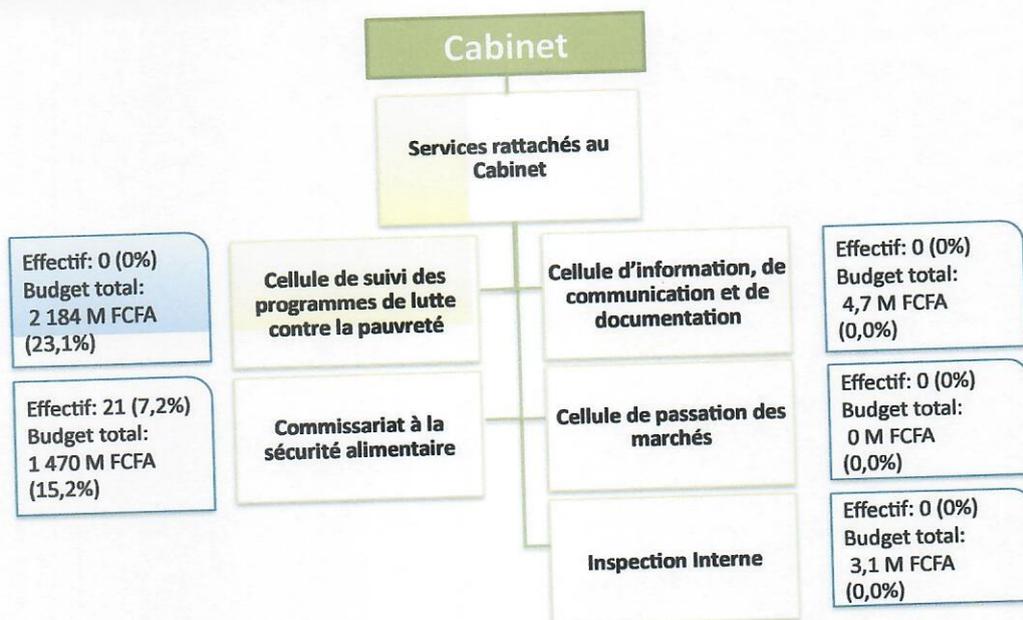
Ressources du Ministère de la Famille provenant de la Loi de Finances 2011

| Unité / Rubriques | Effectifs | % | Dépenses RH | % | Fonctionnement | Transferts courants | Investissement | Transfert de capital | Total | % |
|------------------------------------|------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------|
| Cabinet | 39 | 13,3% | 235 481 000 | 16,9% | 184 509 750 | 504 713 500 | 400 000 000 | - | 924 704 250 | 14,0% |
| Cellules Cabinet diverses | 5 | 1,7% | 23 919 120 | 1,7% | 36 930 000 | - | - | - | 60 849 120 | 0,6% |
| Administration centrale | | | | | | | | | | |
| DAGE | 15 | 5,1% | 51 456 000 | 3,7% | 188 167 500 | - | - | - | 239 623 500 | 2,5% |
| DSDS | 10 | 3,4% | 40 603 000 | 2,9% | 161 071 250 | 100 000 000 | - | - | 301 674 250 | 3,2% |
| DF | 11 | 3,8% | 59 281 000 | 4,3% | 43 589 500 | - | - | - | 102 870 500 | 1,1% |
| DOF | - | 0,0% | - | 0,0% | - | - | - | - | - | 0% |
| DPDE | 12 | 4,1% | 60 287 000 | 4,3% | 37 713 000 | - | - | - | 98 000 000 | 1,0% |
| DDC | 13 | 4,4% | 55 197 000 | 4,0% | 33 786 000 | - | - | - | 88 983 000 | 0,9% |
| CSA | 21 | 7,2% | 90 308 000 | 6,5% | 180 435 750 | 200 000 000 | - | -1 000 000 000 | 1 470 743 750 | 15,5% |
| Autres Admin. | - | 0,0% | - | 0,0% | 7 818 500 | - | - | - | 7 818 500 | 0,1% |
| Services déconcentrés | | | | | | | | | | |
| CEDAF (tous) | - | 0,0% | - | 0,0% | 22 644 000 | - | - | - | 22 644 000 | 0,2% |
| Dir. régionales et départementales | 126 | 43,0% | 584 458 940 | 42,0% | 72 125 000 | - | - | - | 656 583 940 | 6,9% |
| Centres et Projets | | | | | | | | | | |
| CSO | - | 0,0% | - | 0,0% | - | - | 2 184 000 000 | - | 2 184 000 000 | 23,1% |
| CENAF | 9 | 3,1% | 45 149 000 | 3,2% | 37 922 500 | - | - | - | 83 071 500 | 0,9% |
| GINDDI | 9 | 3,1% | 34 556 000 | 2,5% | 36 908 500 | - | - | - | 71 464 500 | 0,8% |
| Projet SIDA | - | 0,0% | - | 0,0% | 21 810 000 | - | - | - | 21 810 000 | 0,2% |
| Projet Pires formes | 5 | 1,7% | 24 446 000 | 1,8% | - | 56 000 000 | 415 000 000 | 130 000 000 | 625 446 000 | 6,6% |
| Projet EVF Dahra | 3 | 1,0% | 14 099 000 | 1,0% | - | - | 151 000 000 | - | 165 099 000 | 1,7% |
| Projet Palaam | - | 0,0% | - | 0,0% | - | - | 1 780 000 000 | - | 1 780 000 000 | 18,8% |
| Projet crédit femme | 5 | 1,7% | 26 780 000 | 1,9% | - | - | - | - | 26 780 000 | 0,3% |
| Fond Action Femme | - | 0,0% | - | 0,0% | 87 574 750 | - | - | - | 87 574 750 | 0,9% |
| Projet Genre | 10 | 3,4% | 45 412 000 | 3,3% | - | - | - | - | 45 412 000 | 0,5% |
| Total | 293 | 100% | 1 391 433 060 | 100% | 1 153 006 000 | 860 713 500 | 4 930 000 000 | 1 130 000 000 | 9 465 152 560 | 100% |

Mission du Cabinet

| Entité | Attributions et commentaires |
|---------|--|
| Cabinet | <p>Fonctions d'encadrement (gouvernance, affaires publiques, affaires extérieures)</p> <p>Implication stratégique (définition des objectifs)</p> <p>Expertise technique transversale</p> <p>Justifications que les projets et les unités déconcentrées se rattachent au Cabinet ?</p> <p>Justifications des animateurs etc. rattachés directement au Cabinet ?</p> |

Ressources LFI des Structures du Ministère de la Famille



Mission de la cellule

| Entité | Attributions et commentaires |
|--|--|
| Cellule de communication d'information et de documentation | <p>Assistance technique en communication relié au partage des connaissances</p> <p>Responsabilités reliées ? :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation de diffusion de messages - Gestion de l'information <p>Si ces responsabilités lui incombent, il faudrait qu'elles soient expressément précisées dans le décret.</p> |

Mission du CSA

| Entité | Mission |
|--|--|
| Commissariat à la sécurité alimentaire | <ul style="list-style-type: none"> •L'observation de l'évolution de la demande et de la commercialisation des céréales •La participation à l'établissement du bilan céréalier annuel •Le suivi et l'interprétation des prix pratiqués sur le marché •L'identification et le suivi des groupes à risques alimentaires en milieu urbain et rural •L'évolution de l'aide alimentaire nécessaire ainsi que les conditions de sa rétrocession au commerce et/ou aux consommateurs •La coordination de la recherche et de la gestion des aides alimentaires auprès des partenaires •La promotion des céréales locales •La participation à l'élaboration des politiques de sécurité alimentaire |

Mission de la CSA

| Entité | Fonctions et commentaires |
|--|--|
| Commissariat à la sécurité alimentaire | <p>A2 Aide à la sécurité alimentaire B3 Coordination des points de service B5 Partage des connaissances B6 Sensibilisation, promotion et communication C3 et C4 Budgétisation et évaluation de l'atteinte des objectifs D3 et D5 Gestion des opérations, de la logistique et des ressources matérielles</p> |
| | <p>Unité autonome et indépendante Synergie potentielle avec la DAGE pour la logistique</p> |

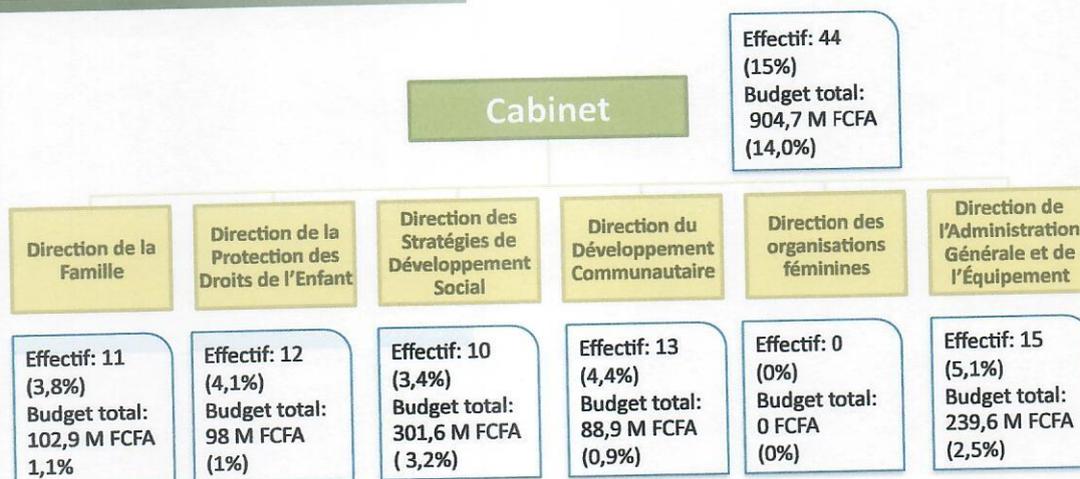
Mission de la CSO

| Entité | Mission |
|---|--|
| Cellule de Suivi des Programmes de Lutte contre la Pauvreté | <ul style="list-style-type: none"> •Superviser, pour le compte, les projets mis en œuvre dans le cadre du PNLCP •Coordonner les missions de suivi et/ou de supervision des partenaires au développement et d'en rendre compte •S'assurer de la synergie de toutes les Actions des intervenants et proposer le cas échéant, des mesures de correction •Élaborer et tenir à jour une cartographie de la pauvreté et des interventions dans ce domaine •Élaborer des politiques et stratégies pertinentes de réduction de la pauvreté •Capitaliser les réussites afin de les faire investir dans d'autres interventions •Procéder annuellement au bilan des Actions PPLCP •Conduire la réalisation d'études et d'évaluation d'impacts des PPLCP |

Mission de la CSO

| Entité | Fonctions et commentaires |
|---|--|
| Cellule de Suivi des Programmes de Lutte contre la Pauvreté | B1 Définition des services gouvernementaux B4 Assistance technique (aux autres unités) B5 Partage des connaissances C3 et C4 Budgétisation et évaluation de l'atteinte des objectifs des programmes D Gestion des ressources D6 Gestion des ressources informationnelles et de l'intelligence |

Ressources LFI des Structures du Ministère de la Famille



Mission des Directions selon le Projet de décret

| Entité | Mission |
|-------------------------|--|
| Direction de la Famille | <ul style="list-style-type: none"> •La promotion des valeurs familiales •La coordination des programmes de renforcement des capacités des familles et de la parentalité •La protection des composantes vulnérables au sein des familles <p>A1 Protection des droits A3 Aide aux Enfants (en tant que membres de la famille) A4 Aide aux femmes (en tant que membres de la famille) A5 Aide aux populations vulnérables (B1 Définition des services gouvernementaux B3 Coordination des points de service (à questionner) B4 Assistance technique (non mentionné) B5 Partage des connaissances (à questionner) B6 Sensibilisation, promotion et vulgarisation (à questionner) C3 et C4 Budgétisation et évaluation de l'atteinte des objectifs D Gestion des ressources (à questionner)</p> |

Mission des Directions selon le Projet de décret

| Entité | Mission |
|---|---|
| Direction de la Protection des Droits de l'enfant | <ul style="list-style-type: none"> •La promotion des droits fondamentaux des enfants et de leur développement harmonieux •La coordination des projets et programmes de protection de l'enfance •La protection sociale et la survie des petits enfants •L'appui aux initiatives de tous les acteurs engagés dans la protection des enfants et dans l'amélioration de leurs conditions de vie et d'apprentissage dans les structures extra scolaires de socialisation |

Mission des Directions selon le Projet de décret

| Entité | Mission |
|---|---|
| Direction de la Protection des Droits de l'enfant | A1 Protection des droits A3 Aide aux enfants B1 Définition des services gouvernementaux B3 Coordination des points de service (à questionner) B4 Assistance technique B5 Partage des connaissances (à questionner) B6 Sensibilisation, promotion et vulgarisation (à questionner) C3 et C4 Budgétisation et évaluation (à questionner) D Gestion des ressources (à questionner) |

Mission des Directions selon le Projet de décret

| Entité | Mission |
|---------------------------------------|---|
| Direction des organisations féminines | <ul style="list-style-type: none"> •L'appui au développement des organisations féminines •La coordination des projets et programmes en faveur des organisations féminines nationales A1 Protection des droits ? A3 Aide à l'enfance A4 Aide aux femmes A6 Aide aux organisations féminines B1 Définition des services gouvernementaux B3 Coordination des points de service (à questionner) B4 Assistance technique (non mentionné) B5 Partage des connaissances (non mentionné) B6 Sensibilisation, promotion et vulgarisation (non mentionné) C3 et C4 Budgétisation et évaluation (non mentionné) D Gestion des ressources (à questionner) |

Mission des Directions selon le Projet de décret

| Entité | Mission |
|--|--|
| Direction du Développement Communautaire | <ul style="list-style-type: none"> •Promouvoir la mobilisation sociale et la participation effective des populations aux processus de développement •Soutenir et encourager des initiatives collectives tendant à la réalisation de projets de développement à la base •Apporter un appui conseil et orientation aux ONG et organisations communautaires de base (OCB) <p>Aucune fonction de type A B3 Coordination des points de service (sous-entendu) B4 Assistance technique B5 Partage des connaissances (non mentionné) C3 et C4 Budgétisation et évaluation D Gestion des ressources (à questionner)</p> |

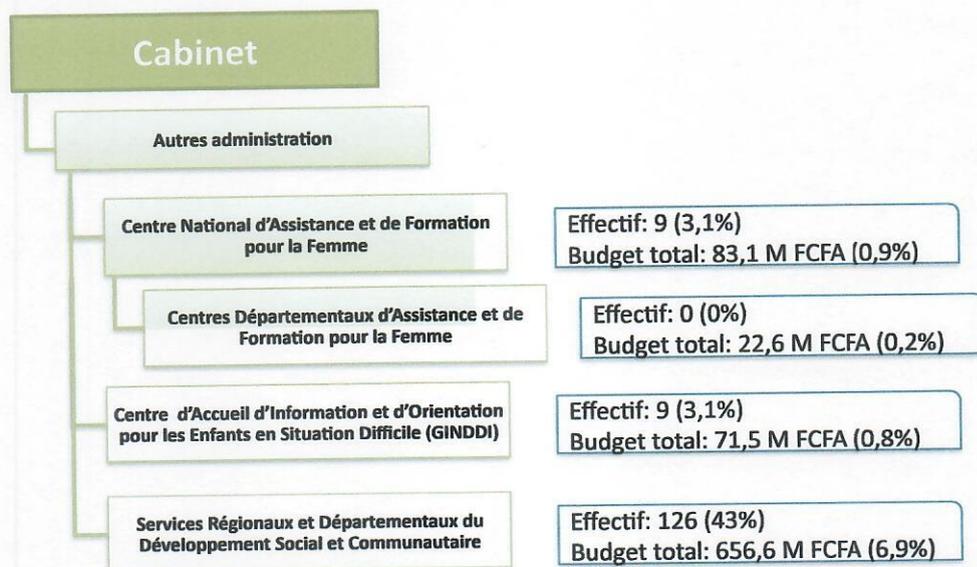
Mission des Directions selon le Projet de décret

| Entité | Mission |
|--|--|
| Direction des Stratégies de Développement Social | <ul style="list-style-type: none"> •La conception et la mise en œuvre des stratégies de développement social visant l'amélioration des conditions de vie des populations •Le collecte, l'exploitation et la diffusion de la documentation produite et des expériences accumulées en matière de développement social •Le soutien à l'évaluation des stratégies et programmes mis en œuvre par les services techniques du Ministère •Suivi des engagements internationaux souscrits en matière de développement social <p>B1 Définition des services gouvernementaux C3 et C4 Budgétisation et évaluation (de l'atteinte des objectifs du ministère)</p> |

Mission des Directions selon le Projet de décret

| Entité | Mission |
|---|--|
| Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement | <ul style="list-style-type: none"> • L'administration et la gestion du personnel et du matériel • La préparation et l'exécution des budgets de fonctionnement et d'investissement du département • La gestion du courrier • La supervision et la coordination des activités des bureaux administratifs et financiers des directions • L'acquisition, la maintenance et le suivi des équipements et matériels d'allègement des travaux de la femme • La préparation et l'exécution des budgets de fonctionnement et d'investissement du département |
| | <p>B-2 Assistance financière gouvernementale C3 et C4 Budgétisation et évaluation D1 Gestion des ressources financières</p> |

Ressources LFI des Structures du Ministère de la Famille



Ressources LFI des Projets du Ministère de la Famille

| | | | |
|---|---|---------------------|---|
| Projet SIDA | Effectif: 0 (0%) Budget total: 21,8 M FCFA (0,2%) | Projet Crédit Femme | Effectif: 5 (1,7%) Budget total: 26,8 M FCFA (0,3%) |
| Projet de détermination des pires formes du travail des enfants | Effectif: 5 (1,7%) Budget total: 625,5 M FCFA (6,6%) | Projet Genre | Effectif: 10 (3,4%) Budget total: 45,4 M FCFA (0,5%) |
| Projet EVF Dahra | Effectif: 3 (1%) Budget total: 165,1 M FCFA (1,7%) | | |
| Projet Palaam | Effectif: 0 (0%) Budget total: 1 780 M FCFA (18,8%) | | |

Atelier sur le rapport final de revue organisationnelle

6 - Principales recommandations

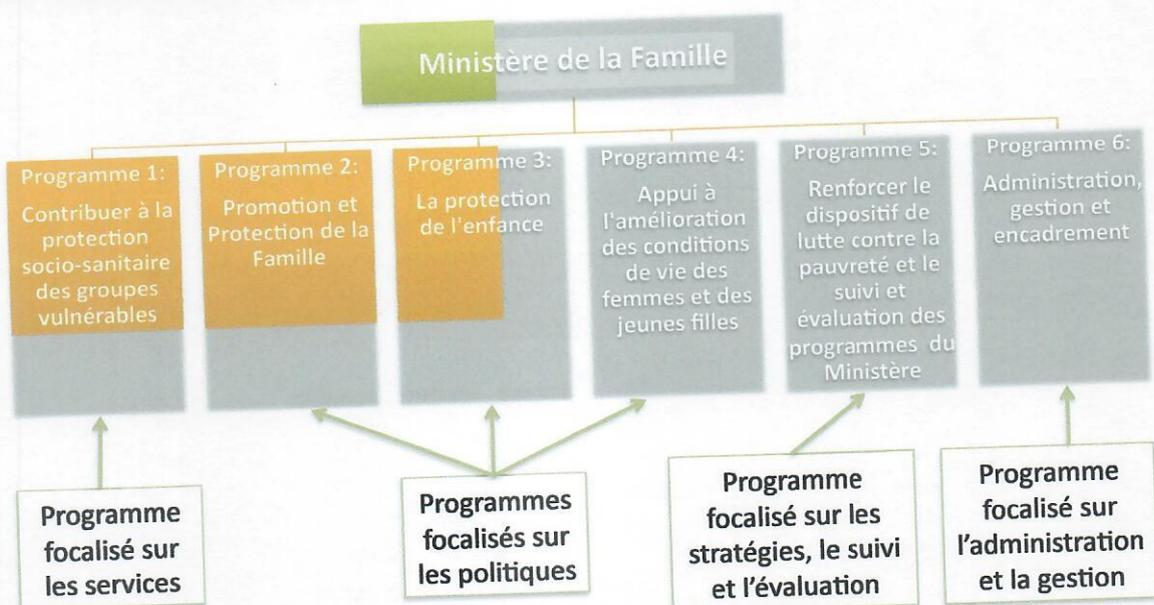
Projet d'appui technique au Ministère de la Famille



Objectifs de la section 6

- Présenter les pistes de solution qui permettraient d'améliorer la capacité du ministère à réaliser son CDSMT

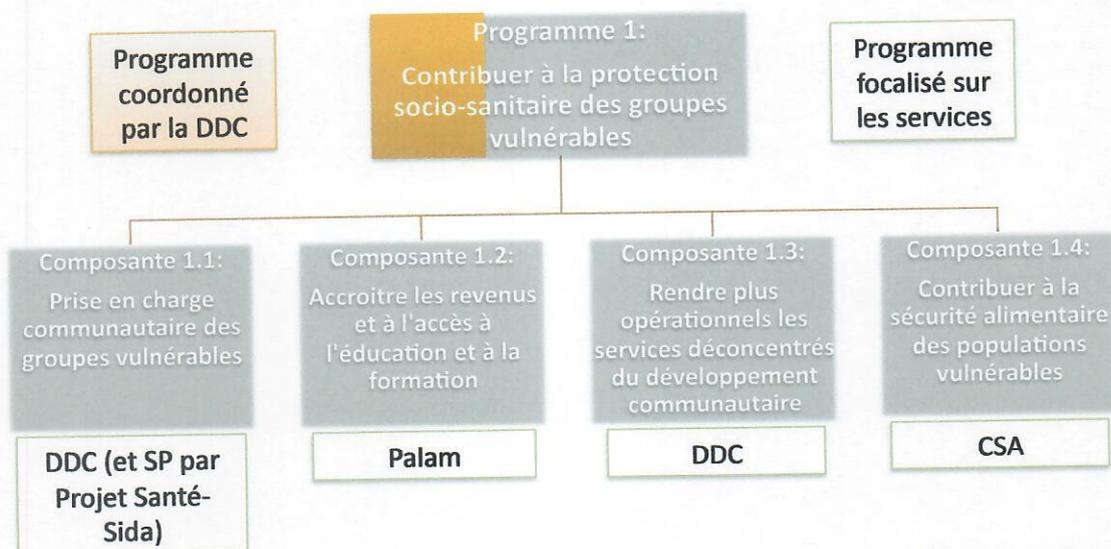
Structure de Programmes Préliminaire du Ministère



Objectifs globaux (préliminaires)

- Programme 1 (DDC – PALAM – Santé – Sida - CSA)
 - Augmenter de X% le taux de protection socio-sanitaire des groupes vulnérables
 - Réduire de X% le taux des enfants non scolarisés, Y % le taux d'analphabètes et de Z% le taux de personnes vulnérables non qualifiées
 - Renforcer les capacités d'intervention des services déconcentrés et des OCB
 - Renforcer la sécurité alimentaire des populations

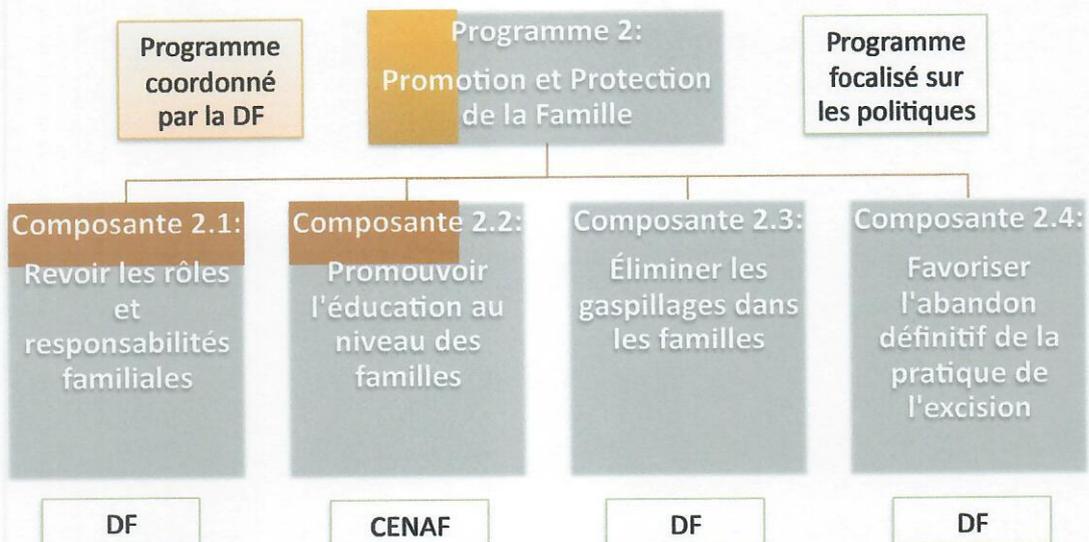
Programme 1



Objectifs globaux (préliminaires)

- Programme 2 (DF-CENAF)
 - Amener les familles à rationaliser leurs ressources
 - Améliorer les capacités d'épargne et d'investissement des familles
 - Promouvoir des réflexes égalitaires dans la redéfinition des rôles et responsabilités
 - Abandonner définitivement la pratique de l'excision à l'horizon 2015

Programme 2

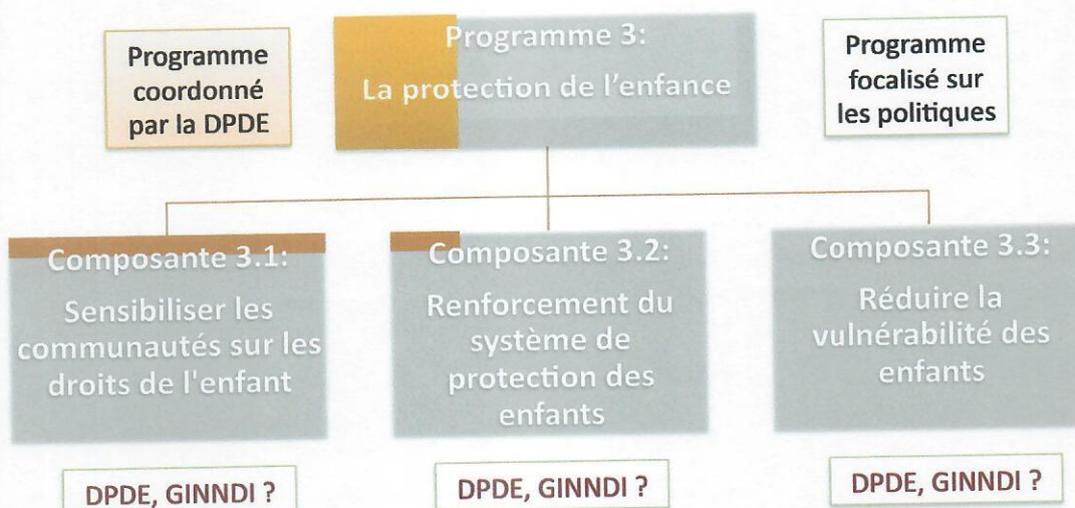


Objectifs globaux (préliminaires)

■ Programme 3 (DPDE-GINNDI)

- Amener les communautés à un changement de comportements durables en faveur des enfants
- Améliorer le système de protection des enfants
- Réduire la vulnérabilité des enfants

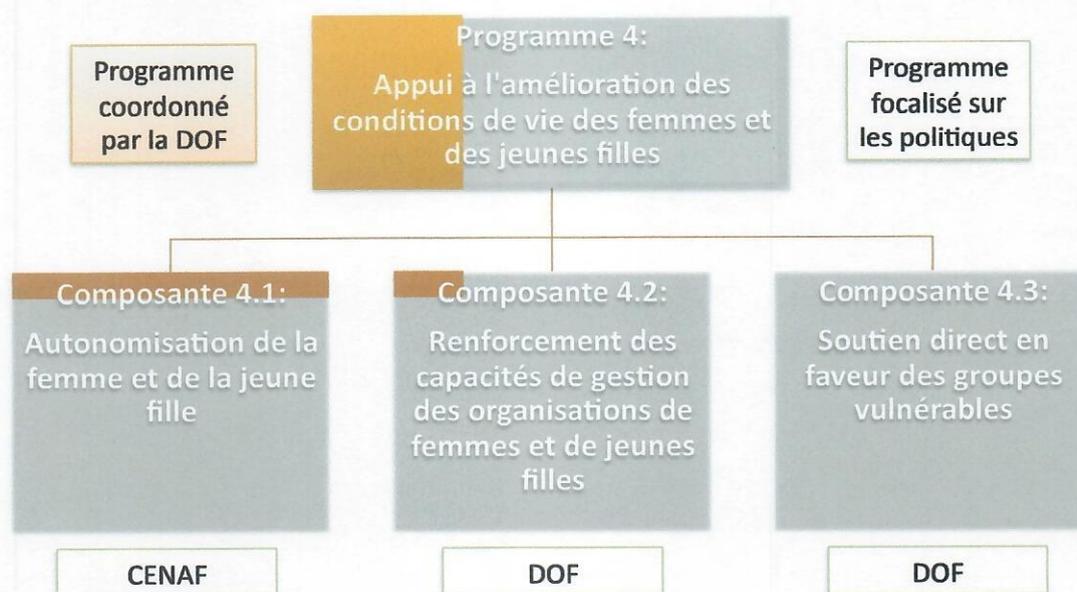
Programme 3



Objectifs globaux (préliminaires)

- Programme 4 (DOF-CENAF-ONDF)
 - Contribuer à la réduction de la féminisation de la pauvreté
 - Favoriser l'émergence d'organisations de femmes et de jeunes filles plus viables, performantes dans leurs interventions
 - Contribuer à la réduction de la vulnérabilité chez les femmes et jeunes filles

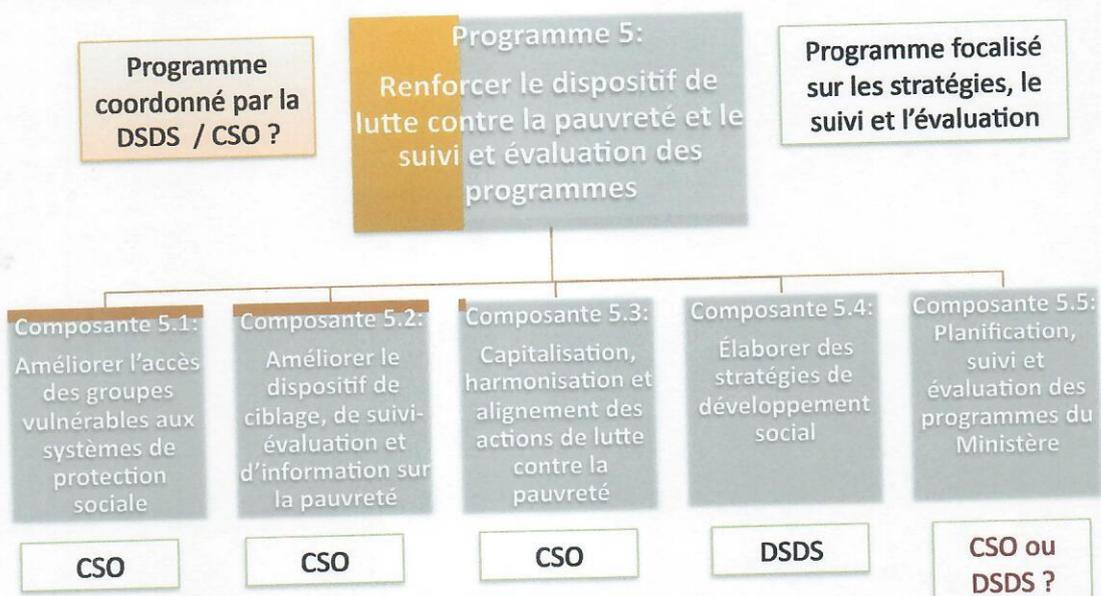
Programme 4



Objectifs globaux (préliminaires)

- Programme 5 (DSDS-CSO)
 - Atténuation de la pauvreté et extension de la protection sociale au profit des Groupes Vulnérables
 - La disponibilité des données sur les groupes vulnérables guide la planification des programmes de l'Etat
 - La planification, le suivi et l'évaluation des programmes du Ministère de la Famille supportent le renforcement des interventions en faveur des groupes vulnérables

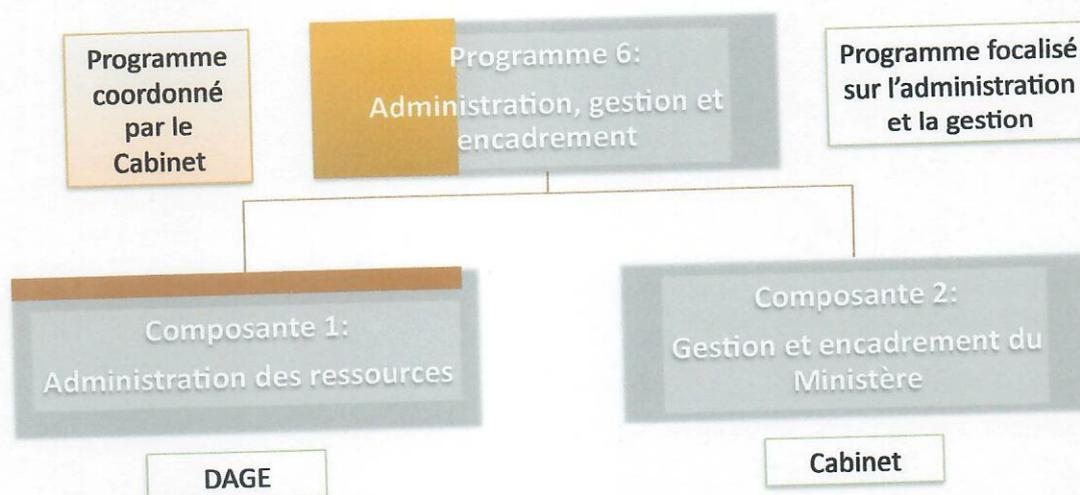
Programme 5



Objectifs globaux (préliminaires)

- Programme 6 (DAGE-DC)
 - Renforcer les moyens du Ministère pour une gestion efficiente des ressources
 - Améliorer la capacité du Ministère à réaliser ses missions

Programme 6



Rappel des constats

- Responsabilité partagée face aux bénéficiaires
- Vaste spectre de responsabilités au niveau des directions
- Possibilité de synergie et de plus d'efficacité en regroupant l'expertise
- Responsabilité et imputabilité pas toujours arrimées
- Cohésion et indépendance des unités à maintenir

Distribution des ressources du Ministère

Distribution des ressources de la LFI 2011 au Ministère de la Famille

| | Ressources Financières | % | Effectifs | % |
|-------------------------|------------------------|---------------|------------|---------------|
| Cabinet et cellules | 985 553 370 | 10,4% | 44 | 15,0% |
| Administration centrale | 2 709 713 500 | 28,6% | 82 | 28,0% |
| Services déconcentrés | 679 227 940 | 7,2% | 126 | 43,0% |
| Centres et Projets | 5 090 657 750 | 53,8% | 41 | 14,0% |
| Total | 9 465 152 560 | 100,0% | 293 | 100,0% |

1^e Recommandation

- **Exclusivité des bénéficiaires ciblés** : Pour éviter les doublons, les chevauchements et les interférences, les champs d'intervention de chaque direction doivent être clairs pour tous et exclusifs.

| Champs d'intervention | Bénéficiaires | Unité |
|---|---|----------|
| Gouvernance | Tous ceux du ministère | Cabinet |
| Sécurité alimentaire | Groupes vulnérables | CSA |
| Autres champs d'intervention | Famille | DF |
| Droit de l'enfance | Enfants quel que soit le sexe et l'âge | DPDE |
| Alphabétisation | Enfants quel que soit le sexe et l'âge (local) | PALAM |
| Aide aux enfants en difficulté de Dakar | Enfants quel que soit le sexe et l'âge (local) | GINDDI |
| Alphabétisation | Jeunes adultes et handicapés | PALAM |
| Protection des droits | Ainés, Liens familiaux, Population atteint VIH/SIDA | DF |
| Alphabétisation | Femme | PALAM |
| Renforcement des capacités | Femme | CEDAF |
| Appui aux opérations | Organisations féminines | DOF |
| Renforcement des capacités | Organisations féminines | CEDAF |
| Lutte contre la pauvreté | Population vulnérable | CSO/PLCP |
| Coordination et appui des OCB | Tous ceux du ministère | DDC |

2^e Recommandation

- **Regroupement des expertises spécifiques : au niveau des Directions responsables**

| Expertise requise par plusieurs unités | Proposition d'unité hôte |
|--|--|
| Conseiller juridique | Nouvelle cellule juridique : services d'orientation, d'interprétation, de représentation à des commissions |
| Rédaction de textes réglementaires | Nouvelle cellule juridique : expertise en rédaction de textes tels que guides, codes, règlements, etc. |
| Communication | Unité de communication : préparation de campagne de communication (sensibilisation, promotion, information, etc.), lien avec les médias, rédaction de brochures, d'affiches, etc. |
| Partage des connaissances | Bibliothèque et archive: expertise en gestion de bibliothèque physique ou virtuelle, gestion de données et de cartographie, codification de l'information pour faciliter les recherches et actualisation des outils de recherche, etc. Par extension, connaissance de tous les services offerts par le Ministère et service d'orientation pour accéder |
| Gestion des ressources | DAGE : expertise en GRH à renforcer |
| Logistique, achat et protocole | DAGE : expertise en organisation d'évènements, distribution et transport, recherche de fournisseurs. |

4^e Recommandation

- **Potentiel de synergie** : Des analyses pourraient être faites afin de voir si de l'équipement, de l'expertise ne pourraient pas aussi être mis à la disposition d'autres structures.

5^e Recommandation

Rattachement :

- Les cellules (ou projet) ayant un mandat stratégique, politique, touchant la gouvernance du Ministère ou ayant une perspective latérale sur tout le ministère peuvent se rattacher au Cabinet. Les fonctions techniques doivent se rapporter aux directions techniques
- La coordination des points de service devraient se rapporter à une direction centrale.

6^e Recommandation

- Un guichet unique pour tous les services ou, au moins, pour les services d'orientation plutôt qu'une duplication des services dans les grands centres.

7^e Recommandation

- Une cartographie des services offerts à tous les bénéficiaires du ministère lui permettrait de déceler les priorités et les plus graves manques. L'idée n'est pas que le Ministère offre tous les services, mais plutôt qu'il sache quels services sont offerts par qui, et lesquels sont les plus urgents à mettre en place

8^e Recommandation

- Avec les organisations féminines, les Acteurs porteurs de dynamisme communautaire (APDC) sont, pour le ministère, une force de mobilisation sociale, de sensibilisation et de prévention. Dans un premier temps, comme il s'agit d'intervenants de proximité, leur contact naturel serait les unités déconcentrées. Il est proposé que les contacts avec les APCD se fassent par l'entremise de la DDC, comme pour les autres unités déconcentrées.

Atelier sur le rapport final de revue organisationnelle

7 - Discussion et précisions sur les recommandations

Projet d'appui technique au Ministère de la Famille 

Scénarios de structure organisationnelle

- Différents scénarios de structure organisationnelle peuvent être développés à partir de l'approche du rapport
- Points importants à considérer:
 - Cohésion entre la structure organisationnelle et la structure de programmes
 - Synergies et meilleur partage de ressources entre les différentes unités déconcentrées
 - Regroupement des structures selon qu'elles soient responsables des politiques et services, du soutien administratif ou de la gestion et de l'encadrement
 - Renforcement des directions

Rappel : les questions pour guider la revue organisationnelle

Questions pour guider la revue organisationnelle

- Qui sont mes bénéficiaires, de façon précise et mutuellement exclusive ?
- Qui sont les autres administrations et organisations intervenant auprès de mes bénéficiaires ?
- Quelles sont les attentes des bénéficiaires et les services dont ils ont besoin ?
- Quelles sont les services que l'unité doit offrir ?
- Où l'unité se situe-t-elle dans la chaîne de valeurs ?
- Qui offre les autres services ?
- Quelles sont les principales décisions qui influencent la productivité de l'unité ?
- Sont-elles prises à l'intérieur de l'unité ?
- Comment l'unité contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs de l'organisation ?
- Quelles sont les activités et les modalités du CDSMT qui sont exécutées par l'unité ou auxquelles l'unité participe ?
- En est-elle imputable ?

Autres questions

- Un Secrétariat Général pourrait regrouper les cellules techniques d'appui et les unités de gouvernance

Atelier sur le rapport final de revue organisationnelle

Conclusion

Projet d'appui technique au Ministère de la Famille



Prochaines étapes

- Intégration des commentaires dans le rapport de revue organisationnelle

MERC
PARTI