



**RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL**

**Un Peuple – Un But – Une Foi**



**Ministère de la Fonction Publique et de  
la Transformation du Secteur public**



**MINISTÈRE DE LA  
FAMILLE ET DES  
SOLIDARITÉS**

**PROFIL DE COMPÉTENCES**

# **Manager en gouvernance inclusive de l'administration publique sénégalaise**

**PROJET DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL  
POUR L'ÉQUITÉ ET L'ÉGALITÉ DE GENRE  
(PRIEEG)**

Sous la supervision de Natalie Rinfret, Ph. D., professeure titulaire à l'École nationale d'administration publique (ENAP), fondatrice de la Chaire en leadership dans le secteur public de l'ENAP, Pascal Waly Faye, Ph. D., conseiller aux organisations, ENAP, Isabelle Denys, conseillère aux affaires internationales, ENAP, et conception graphique par Nathalie D'Amour.

Éditeur : l'École nationale d'administration publique (ENAP) et le Ministère de la Fonction publique, du Travail et de la Réforme du service public, Sénégal.

Publication – Septembre 2025



# TABLE DES MATIÈRES

## 4

Glossaire

## 5

Contexte

## 6

Défis et enjeux de  
l'administration publique  
et compétences

## 11

Compétences identifiées

## 12

Présentation des  
comportements clés

# LETTRE DU MINISTRE



**Olivier Boucal**  
Ministre de la Fonction  
Publique et de la Réforme  
du Service public

La nouvelle politique économique et sociale définie à travers « le PROJET pour un Sénégal Uni, Souverain, Juste et Prospère » est sous-tendue par une forte doctrine qui prône, entre autres, « la promotion du culte du travail, de l'éthique de gestion, de la discipline et de l'amour de la patrie » et le « renouvellement des méthodes de gouvernance publique ».

Le respect de ces orientations appelle une réforme profonde de l'Administration publique afin de lever les contraintes du moment liées notamment aux défaillances organisationnelles, aux lenteurs dans le traitement des dossiers, au népotisme et à la corruption. Autant de faits qui altèrent la confiance des citoyens vis-à-vis du service public et qui jurent avec les exigences d'efficacité, d'efficience et de transparence requises pour améliorer la qualité des services rendus aux usagers et assurer le rôle moteur de l'administration dans la réalisation des ambitions de développement du pays. Afin de corriger cette situation, l'administration compte s'appuyer sur les orientations du PROJET pour un Sénégal uni, souverain, juste et prospère, qui s'articule autour des principes partagés du « Jub, jubal, jubanti », lesquels doivent désormais servir, en tout temps et en tout lieu, de crédo aux actions des agents de l'administration conformément aux dispositions de la lettre n°00807 PR/SP du 08 avril 2024 signée par le Président de la République.

À cet effet, le Gouvernement ambitionne de relever les défis liés à la restauration de la confiance des citoyens vis-à-vis de l'Administration publique, à la mise en place d'un mécanisme d'assurance-qualité interne et à l'implémentation d'un système d'évaluation et de contrôle à même d'assurer l'efficacité des services rendus aux citoyens.

Sous ce rapport, le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme du Service public a inscrit son action dans l'optique de mener de larges concertations nationales pour la réforme du service public. Cette nouvelle approche qui implique un changement de paradigme dans la formulation des réformes, avec la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes, permettra aux services publics d'améliorer l'efficacité de leurs actions et de mieux répondre aux évolutions des attentes de nos concitoyens.

Compte tenu de la place incontournable du capital humain dans la conduite du changement, l'accompagnement des réformes implique la nécessité de disposer d'une administration dotée de ressources humaines de qualité, capable de jouer le rôle de catalyseur du développement économique et social du Sénégal.

Dans cette perspective, la formulation de la Stratégie nationale de Formation continue des agents de l'État, qui constitue un des chantiers prioritaires du Ministère en charge de la Fonction publique, va intégrer dans sa mise en



œuvre, entre autres actions, le programme de renforcement des compétences prévu dans le cadre du « Profil de compétences du manager en gouvernance inclusive de l'administration publique sénégalaise ».

À cet égard, il est attendu des personnels occupant notamment des fonctions de direction, de supervision et d'encadrement de mieux intégrer la gouvernance inclusive dans le pilotage de leurs unités et le management de leurs collaborateurs. Ces personnels jouent un rôle fondamental dans la prise en charge des implications des réformes du service public en termes d'accompagnement, de conduite du changement et de gestion des résistances.

Dans cette dynamique de réforme du service public, il est heureux de compter sur l'accompagnement et le soutien précieux de l'École nationale d'administration publique (ENAP) et Affaires mondiales Canada à travers l'élaboration d'un profil de compétences du manager en gouvernance inclusive. Cet outil permettra l'adoption de pratiques de gouvernance inclusive qui contribueront à l'institutionnalisation de l'équité et de l'égalité de genre (IEEG) par les décideurs(ses) et cadres des institutions publiques sénégalaises. Il permettra également de faciliter le recrutement, la gestion de carrière et le développement des compétences des managers publics ainsi que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Le développement du profil et d'un programme de renforcement des compétences permettra de donner une compréhension commune aux personnes occupant des fonctions de direction et de supervision sur les enjeux spécifiques à l'égalité femme- homme et d'augmenter le pouvoir des femmes. Il favorisera en outre le renforcement des capacités de gestion ainsi que le développement des compétences managériales des différents acteurs pour assurer l'amélioration de leur performance, au profit des citoyens et citoyennes, notamment, aux femmes et aux filles.

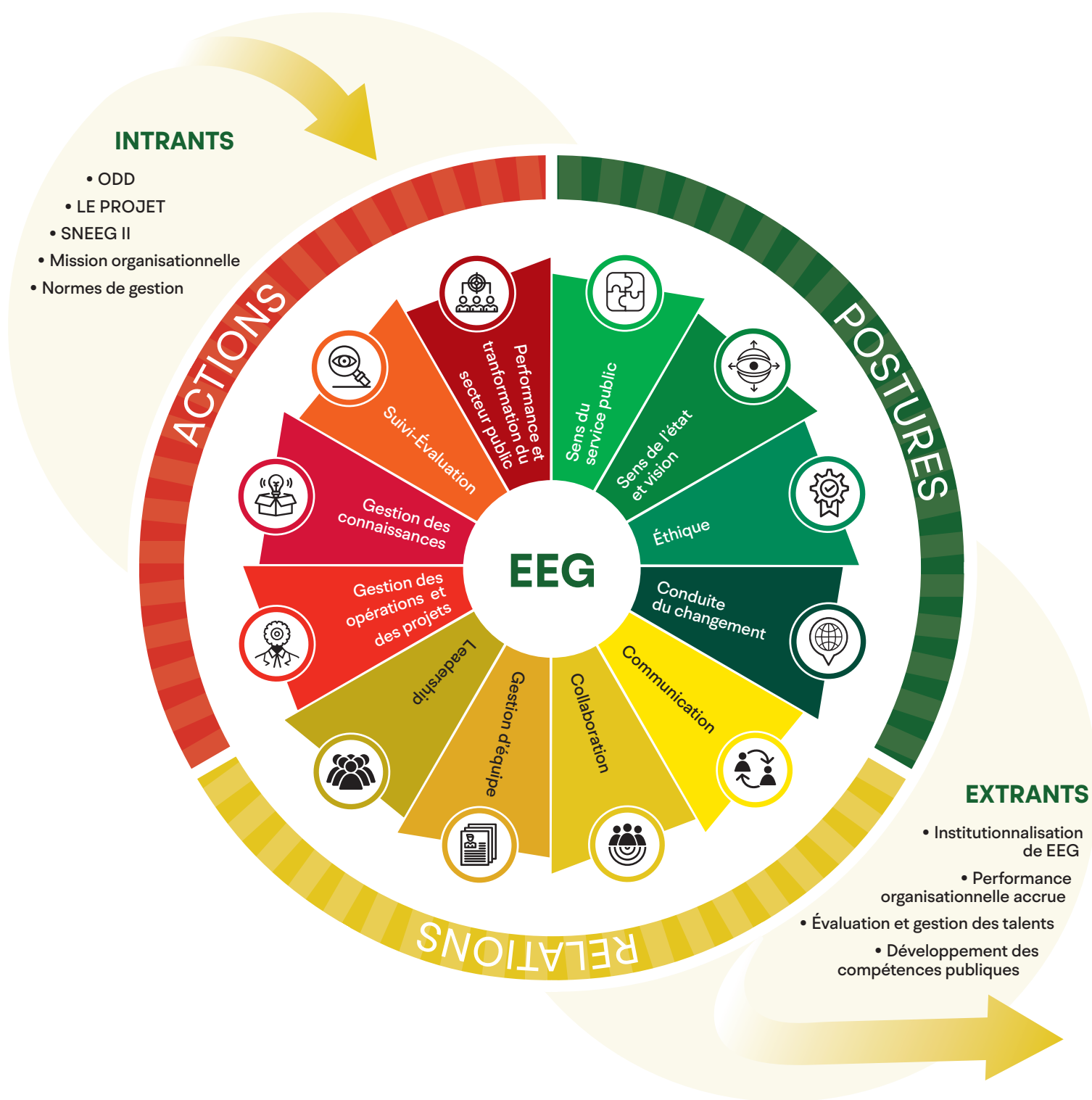
Je ne doute point que ce nouvel outil va rapidement s'avérer indispensable pour la modernisation de la gestion des ressources humaines de l'Administration publique, davantage centrée sur les compétences attendues des agents de l'État pour la réalisation des missions qui leur sont assignées au service du bien-être de nos concitoyens et concitoyennes. J'encourage une démarche d'appropriation de cet outil pour construire une fonction publique fortement ancrée sur les valeurs de transparence, d'équité et d'inclusivité.

**Olivier Boucal**

Ministre de la Fonction Publique  
et de la Réforme du Service public



# PROFIL DE COMPÉTENCES DU MANAGER EN GOUVERNANCE INCLUSIVE



## Changement

Renvoie à une modification d'orientation, d'objectif, de processus ou de moyens dans les stratégies ou activités qui permettent de réaliser la mission d'une organisation publique.

## Compétences

Envie à un savoir-agir (savoir, savoir-faire et savoir-être) qui permet à l'individu de réaliser des tâches ou activités spécifiques. Il existe des compétences générales comme lire et écrire et des compétences spécifiques comme gérer le changement.

## Comportements clés

Représentent les actions/façons d'agir qui montrent qu'un individu maîtrise une compétence.

## Défis et enjeux

Représentent les préoccupations et les problématiques reliées à la modernisation de l'État et à l'institutionnalisation de l'EEG au Sénégal.

## Équité, Égalité de Genre (EEG)

Renvoie aux diverses ressources et dispositions mises en place pour favoriser l'égalité homme-femme dans les secteurs de la vie sociale. Selon le Plan Sénégal Émergent, l'EEG peut se matérialiser en termes de parité dans l'accès à l'éducation et à la formation ainsi qu'aux facteurs de production (foncier, financement, etc.), notamment en milieu rural, d'autonomisation des femmes et de leur participation à la vie politique de sorte à favoriser l'épanouissement des femmes.

## Genre

Renvoie à la façon de prendre en compte la situation différenciée des hommes et des femmes dans le capital humain. Les différentes cultures ethniques confèrent à l'homme et à la femme, partout au Sénégal, un traitement différent et une considération sociale inégale.

## Gouvernance inclusive

Renvoie à un mode de gestion dans lequel les décisions sont prises en tenant compte des spécificités de certains groupes d'individus souvent minoritaires dont les femmes et les personnes vulnérables comme les handicapés.

## Institutionnalisation de l'EEG

Renvoie à la prise en compte systématique des spécificités des femmes et des groupes vulnérables dans la conception des politiques et la planification de l'action publique à tous les niveaux de gestion de l'administration publique.

## Niveau stratégique

Renvoie au niveau de gestion où sont définies les orientations et les objectifs qui encadrent les activités des organisations publiques.

## Niveau opérationnel

Renvoie au niveau de gestion où sont organisés les activités qui permettent d'atteindre les objectifs et de produire les résultats attendus d'une politique ou d'un programme dans une organisation.

## Profil de compétences

Renvoie à un ensemble de compétences qui sont nécessaires pour permettre à un corps d'emploi de réaliser efficacement ses tâches professionnelles dans une organisation.

## Transformation de l'état

Renvoie aux diverses réformes entreprises par les états pour adapter la gestion publique aux enjeux et défis des sociétés modernes pour améliorer les services rendus aux citoyen.nes et optimiser la performance organisationnelle.

# CONTEXTE

Le Gouvernement du Sénégal a fixé ses priorités et ses objectifs de développement dans le Plan Sénégal émergent (PSE) à l'horizon 2035. L'axe 2 du PSE intitulé capital humain, protection sociale et développement durable vise notamment à « lutter de façon soutenue contre les inégalités sociales ». Dans cette perspective la Stratégie nationale d'équité et d'égalité de genre (SNEEG II) vise à faire du Sénégal un pays « émergent où les hommes et les femmes ont le même droit de participer à son développement et jouissent équitablement des bénéfices de sa croissance ». Dans l'optique de renforcer les capacités des institutions et des collectivités locales à intégrer le genre dans les politiques publiques, le Gouvernement du Sénégal a noué un partenariat avec l'École nationale d'administration publique (ENAP) et Affaires mondiales Canada pour appuyer les institutions publiques sénégalaises afin qu'elles puissent accroître leur gouvernance inclusive au regard de la progression de l'égalité de genre et du renforcement du pouvoir des femmes et des filles. La troisième composante du Projet de Renforcement institutionnel pour l'équité et de l'égalité de genre au Sénégal (PRIEEG) consiste à accompagner l'adoption de pratiques de gouvernance inclusive innovantes et influentes relatives à l'institutionnalisation de l'équité et de l'égalité de genre (IEEG) par les décideurs(ses) et cadres des institutions publiques sénégalaises.

C'est dans ce cadre que le profil de compétences du manager en gouvernance inclusive de la fonction publique sénégalaise est élaboré. Il servira de référence pour le développement d'un programme de renforcement des compétences du personnel occupant des fonctions de direction et de supervision dans les organisations publiques sénégalaises. Le profil et le programme de renforcement des compétences permettront d'augmenter le pouvoir des femmes (empowerment) et de donner une compréhension commune aux managers sur les enjeux spécifiques à l'égalité femme-homme. Il visera également à améliorer les capacités de gestion des managers ainsi que leur leadership afin de rendre de meilleurs services publics aux citoyens/citoyennes et citoyennes.

La méthodologie d'élaboration du profil a comporté plusieurs étapes, qui alliaient des activités de consultation d'acteurs et l'analyse de documents permettant de cerner les orientations gouvernementales et les attentes à l'égard du personnel en situation de gestion. Les extraits de chaque étape ont fait l'objet de validation par un comité d'orientation composé d'acteurs du terrain afin de s'assurer que le profil soit adapté à la réalité de l'administration publique sénégalaise. Le profil comporte les principaux défis, les compétences attendues du manager en gouvernance inclusive, leur définition et les comportements clés représentatifs de chaque compétence dans un rôle de gestion autant au niveau opérationnel qu'au niveau stratégique.

Le profil constitue un levier sur lequel les dirigeants pourront s'appuyer pour relever les défis actuels et futurs liés à l'optimisation des activités de dotation, d'évaluation et de développement des compétences des managers, ainsi qu'à la transformation de l'État.



# DÉFIS ET ENJEUX DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET COMPÉTENCES

## DÉFI

### 1

## Contexte social, culturel et religieux lié à l'équité et l'égalité de genre (EEG)

Les citoyens/citoyennes ne saisissent pas toujours bien les concepts d'EEG. Il faut les sensibiliser aux enjeux liés à l'équité de genre, dans une perspective d'objectifs de développement durable et d'équité sociale, en s'appuyant sur des faits. Pour ce faire, il faut nouer une alliance avec les personnes de pouvoir et les managers sociaux et religieux et identifier des porteurs institutionnels dans l'administration publique. Les gens influents de la société déterminent souvent les comportements adoptés. Ainsi, les leaders d'opinion doivent porter le discours de l'institutionnalisation de l'EEG (les marabouts, les chefs religieux, les chefs coutumiers, notamment) et favoriser la communication sur le sujet. Il ne s'agit pas d'un changement à court terme. Les femmes elles-mêmes ont intégré une certaine perception stéréotypée de leurs rôles. Au niveau politique, il est essentiel de faire comprendre l'importance de la prise en compte, de façon systématique, la dimension genre dans les politiques et les programmes publics. Actuellement, beaucoup de conventions internationales ont été entérinées. Il y a donc une réelle volonté politique, inscrite, par ailleurs, dans le Plan Sénégal émergent (PSE).

### ENJEU

POUR LA PERSONNE QUI OCCUPE DES FONCTIONS DE DIRECTION ET DE SUPERVISION

Prendre en compte, de façon systématique, la dimension genre dans ses actions et dans ses prises de décision et convaincre les personnes sous sa supervision et ses pairs de l'importance des enjeux liés à l'équité et à l'égalité. Devenir le porteur institutionnel des questions genre.

## DÉFI

### 2

## Accessibilité des femmes aux postes de pouvoir/décision et aux ressources

La Loi sur la parité votée le 14 mai 2010 vise à terme une modification des rapports entre les hommes et les femmes et a permis au Sénégal d'atteindre l'égalité participation des femmes et des hommes aux instances électives et semi-électives. Cependant, les femmes ont encore de la difficulté à être promues à des postes de pouvoir/décision, notamment en raison du processus de nomination qui est le plus souvent une proposition du ministre au Conseil des ministères sous la forme d'une mesure individuelle en faveur des personnalités connues pour leur soutien politique ou leur financement. Pour favoriser l'accès des femmes aux postes décisionnels, le top management doit être sensibilisé aux enjeux de l'EEG et l'environnement doit être favorable à la présence des femmes au travail: crèches, congés de maternité, congé parental. Les femmes doivent avoir accès aux ressources (foncières, financières, au crédit, etc.) afin de favoriser le développement durable du pays et l'équité sociale. Pour ce faire, il faut promouvoir le leadership féminin, la visibilité et l'accessibilité des femmes aux postes de pouvoir/décision, même auprès du top management, et diminuer les contraintes spécifiques liées à l'accès aux postes de décisions. Il faut également rendre visible le succès des femmes pour qu'elles deviennent des modèles.

### ENJEU

POUR LA PERSONNE QUI OCCUPE DES FONCTIONS DE DIRECTION ET DE SUPERVISION

Favoriser l'accès des femmes aux postes de prise de décisions et leur participation aux instances décisionnelles, encourager les bonnes initiatives prises par celles-ci au sein de son organisation et les rendre visibles.

**DÉFI****3**

## Compréhension du contexte public

Les agents publics ne sont pas tous sensibilisés à la spécificité du contexte public dans lequel s'inscrivent leurs actions et décisions ni de la contribution de celles-ci à l'intérêt général ou au bien commun. Les agents publics doivent comprendre le fonctionnement et la finalité de l'État, notamment les stratégies et les orientations gouvernementales, les processus de décisions, les règles et les normes en vigueur ainsi que leur rôle de manager. Ils doivent être en mesure de saisir la portée de leurs actions et de leurs décisions et adopter des comportements éthiques exemplaires ainsi qu'une posture d'agent public au service de l'État et de ses citoyens/citoyennes.

**ENJEU**  
POUR LA PERSONNE  
QUI OCCUPE  
DES FONCTIONS  
DE DIRECTION ET  
DE SUPERVISION

Comprendre les orientations gouvernementales, les normes et règles de l'organisation, saisir la portée de ses actions et de ses décisions dans un contexte d'administration publique et adopter un comportement éthique exemplaire en prêtant une attention particulière à l'équité de genre.

**DÉFI****4**

## Capitalisation et transfert des connaissances

Les agents.tes publics doivent capitaliser et mutualiser les bonnes pratiques en général et en particulier celles en EEG. Pour ce faire, ils doivent classer, organiser, interpréter et partager les données, les connaissances et les outils permettant d'améliorer la performance de leur organisation et prendre de meilleures décisions. Beaucoup d'initiatives ayant des retombées positives sont prises dans différents ministères sectoriels, par différentes catégories d'individus, mais elles sont peu connues donc pas suffisamment valorisées ni reproduites. Les agents publics doivent se doter de stratégies pour partager les connaissances, l'information et les bonnes pratiques en EEG.

**ENJEU**  
POUR LA PERSONNE  
QUI OCCUPE  
DES FONCTIONS  
DE DIRECTION ET  
DE SUPERVISION

Traiter et partager les connaissances, les outils et les bonnes pratiques en EEG, dans un objectif d'amélioration de la performance de l'administration publique et l'adoption de pratiques inclusives.

**DÉFI****5**

## Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettrait d'anticiper les besoins en termes de ressources humaines, d'expertise et d'expérience. La définition à grande échelle de profils de postes et de compétences, ainsi que de fiches descriptives de tâches et de responsabilités favoriserait la professionnalisation de la fonction publique. Ces outils seraient une base solide sur laquelle pourrait s'articuler le processus de recrutement et l'évaluation du rendement des personnes en emploi, axé sur le mérite et mesurant l'atteinte des résultats.

**ENJEU**  
POUR LA PERSONNE  
QUI OCCUPE  
DES FONCTIONS  
DE DIRECTION ET  
DE SUPERVISION

Instaurer à son échelle une gestion prévisionnelle et équitable de l'emploi et des compétences en se questionnant sur les besoins en termes d'expertise et de compétences des membres de son équipe pour exercer avec efficacité les tâches en emploi et atteindre les résultats ainsi qu'en appuyant les employés dans le renforcement de leurs capacités.

**DÉFI****6**

## Développement durable

Le Sénégal s'est engagé à l'horizon 2030 à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) définis par les Nations Unies, notamment par le biais du Plan Sénégal émergent (PSE) qui est le référentiel économique et politique du pays et dont les trois grandes orientations sont alignées avec les 17 ODD. Ainsi le pays s'est engagé sur l'ODD 5 qui vise l'égalité et l'autonomisation des femmes et des filles pris en charge dans l'axe 3 du PSE, et matérialisé dans la SNEEG qui est le document de référence en matière de mise en oeuvre de la politique genre du pays. L'enjeu du développement durable est planétaire et tous les ministères sectoriels et organismes publics ainsi que chaque agent public doivent s'efforcer d'apporter leur contribution à l'atteinte des cibles.

Cependant, il n'est pas toujours évident de mettre en actions et de prendre des décisions quotidiennes qui s'inscrivent dans une perspective de développement durable. Pour ce faire, la personne en situation de direction ou de supervision doit tenir compte des dimensions environnementales, économiques et sociales dans ses pratiques et ses activités.

**ENJEU**  
POUR LA PERSONNE  
QUI OCCUPE  
DES FONCTIONS  
DE DIRECTION ET  
DE SUPERVISION

Réfléchir aux impacts de ses décisions, de ses actions et de ses pratiques dans l'optique de contribuer, à son échelle, à l'atteinte des objectifs de développement durable.



## DÉFI 7

### Service aux citoyens/citoyennes

La finalité des actions de l'État et de son administration publique est d'être au service des citoyens/citoyennes. Pour ce faire, des mécanismes de consultations doivent être mis en place qui favorisent leur participation dans les actions et dans la prise de décisions. Des engagements par les ministères sectoriels doivent être pris à cet égard. Les citoyens/citoyennes sont de plus en plus informés-es, conscients-tes de leurs droits et désirent être consultés-es. Les personnes en situation de direction et de supervision doivent donc accroître leur sensibilité à l'environnement et leur connaissance du milieu où ils interviennent pour bien saisir les enjeux et améliorer le fonctionnement interne et la prestation de service. Ils doivent être en mesure de prendre des décisions qui sont justifiables et qui favorisent le maintien de la cohésion sociale, soit un juste équilibre entre les droits particuliers et l'intérêt public. Ils doivent également sensibiliser les membres de leur équipe à l'importance du service aux citoyens/citoyennes en termes de qualité, d'accessibilité et de célérité de traitement du service rendu.

**ENJEU**  
POUR LA PERSONNE  
QUI OCCUPE  
DES FONCTIONS  
DE DIRECTION ET  
DE SUPERVISION

Tenir compte des besoins et des attentes des citoyens/citoyennes pour leur offrir de meilleurs services en termes de qualité, d'accessibilité et de délais et mesurer la portée de ses actions et de ses décisions sur le plan de l'acceptabilité sociale ainsi qu'au niveau des effets-impacts de ces décisions pour les citoyens/citoyennes.

## DÉFI 8

### Transformation numérique

Ce changement de paradigme nécessite une approche de pas-à-pas, car la transformation numérique permet de passer d'une administration bureaucratique au modèle post bureaucratique, axé sur le service aux citoyens/citoyennes. Les avantages sont connus et nombreux : efficacité, efficience en termes de coûts et de délais, accessibilité accrue pour les citoyens/citoyennes, etc. Ce changement n'est cependant pas sans impact sur les processus et façons de faire et doit donc doit nécessairement s'accompagner de formation, d'outils et d'accompagnement auprès des membres de l'équipe pour implanter une nouvelle technologie.

**ENJEU**  
POUR LA PERSONNE  
QUI OCCUPE  
DES FONCTIONS  
DE DIRECTION ET  
DE SUPERVISION

Intégrer de nouvelles technologies dans ses pratiques de travail en s'assurant de comprendre et de faire comprendre l'apport de celles-ci dans le mode de fonctionnement du ministère et dans sa capacité de livrer un service ou un bien aux citoyens/citoyennes. S'assurer que les personnes devant utiliser une nouvelle technologie aient les moyens et les capacités de le faire.

# COMPÉTENCES IDENTIFIÉES<sup>1</sup>

Afin de relever les défis et maîtriser les enjeux précédemment identifiés, les compétences suivantes devraient être renforcées chez les personnes occupant des fonctions de direction et de supervision.

<sup>1</sup> Les compétences sont, pour le moment, classées en ordre alphabétique, sans égard à l'importance spécifique de chacune d'elles.

## POSTURES



### Sens du service public

Agit en fonction de l'intérêt public, dans l'objectif de satisfaire les besoins des citoyens/citoyennes et de renforcer le lien de confiance entre ces derniers et l'appareil public.



### Sens de l'État et vision

Comprend l'environnement public dans lequel il évolue et le fonctionnement de l'État sénégalais et développe une vision inclusive.



### Conduite du changement

Saisit les occasions d'amélioration et introduit le changement ou de nouvelles technologies dans son organisation dans une démarche qui inclue la communication, la planification et l'accompagnement des membres de son équipe.



### Éthique

Adopte un comportement éthique exemplaire et aborde les dilemmes éthiques en s'appuyant sur des valeurs d'équité, d'impartialité, de justice sociale et d'inclusion.

## RELATIONS



### Leadership

Influence positivement les membres de son équipe par son engagement et sa vision inclusive.



### Collaboration

Développe des relations de travail et des partenariats avec différents acteurs. trices dans l'atteinte des objectifs inhérents à sa mission tout en contribuant à ceux des autres.



### Communication

Adopte un discours inclusif, s'exprime efficacement, de façon convaincante et adapte son langage et son mode de communication en fonction de ses interlocuteurs et interlocutrices.



### Gestion des équipes

Instaure un climat de travail inclusif et équitable et mobilise les membres de son équipe pour les faire travailler à la réalisation d'objectifs communs, en capitalisant sur leurs forces et leurs compétences spécifiques.

## ACTIONS



### Gestion des opérations et des projets

Planifie, organise, ajuste et contrôle les ressources et les opérations de son organisation ou des projets afin d'atteindre les résultats fixés.



### Gestion des connaissances

Traite, organise, diffuse et capitalise les connaissances, les outils et les bonnes pratiques afin d'améliorer la performance de son organisation.



### Performance et transformation du secteur public

Améliore les façons de faire (le fonctionnement, les processus et les systèmes) ainsi que la prestation de son organisation pour mieux servir l'intérêt public.

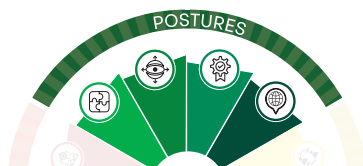


### Suivi-Évaluation

S'assure que les actions et les projets de l'organisation soient régulièrement suivis et évalués pour optimiser les résultats et la prise de décisions.

# PRÉSENTATION DES COMPORTEMENTS CLÉS

## POSTURES



### Sens du service public

Agit en fonction de l'intérêt public, dans l'objectif de satisfaire les besoins des citoyens/citoyennes et de renforcer le lien de confiance entre ces derniers et l'appareil public.

#### NIVEAU OPÉRATIONNEL

- Comprend son rôle dans l'administration publique et en assume les responsabilités.
- Met les citoyen.nes au cœur de ses préoccupations.
- S'assure de comprendre les besoins et les attentes des citoyen.nes afin d'adapter la prestation de service de son équipe.
- S'assure que les membres de son équipe incarnent les valeurs de son organisation dans la prestation de services aux citoyens.
- S'assure que les membres de son équipe prennent en compte les enjeux de l'EEG dans la façon de répondre aux besoins des citoyens.
- S'assure que les membres de son équipe comprennent leur contribution quant à la confiance des citoyens envers leurs services.

#### NIVEAU STRATÉGIQUE

- Comprend son rôle de décideur dans l'administration publique et en assume les responsabilités.
- S'assure que les membres de son unité administrative comprennent les besoins et les attentes des citoyens desservis afin d'adapter la prestation de services.
- S'assure que ses actions et ses décisions ainsi que celles des membres de son unité administrative soient en cohérence avec l'intérêt public.
- Adapte les politiques et les procédures aux besoins des citoyens.
- S'assure de la qualité et de l'accessibilité des services publics offerts par les membres de son unité administrative en cohérence avec les principes de l'EEG.
- Donne des orientations qui favorisent le lien de confiance entre les citoyens et l'administration publique aux membres de son unité administrative.



### Sens de l'état et vision

Comprend l'environnement public dans lequel il évolue et le fonctionnement de l'État sénégalais et développe une vision inclusive vers laquelle faire cheminer les membres de son équipe.

#### NIVEAU OPÉRATIONNEL

- Valorise l'importance de l'État sénégalais comme moteur au service du développement de la société.
- Applique les lois-cadres qui régissent ses actions et décisions.
- Intègre le mode de fonctionnement et les particularités de l'administration publique sénégalaise dans ses actions.
- Comprend le Plan Sénégal émergent (PSE) et son impact sur la mission de son organisation et sur la finalité des actions des membres de son équipe.
- Dégage une lecture de son environnement interne et externe et propose une vision stimulante pour son équipe.
- Donne les orientations aux membres de son équipe pour concrétiser la vision en cohérence avec les principes de l'EEG.
- Saisit les opportunités intéressantes pour son équipe.
- Contribue aux projets structurant de l'organisation en s'assurant de la prise en compte des enjeux d'EEG.

#### NIVEAU STRATÉGIQUE

- Valorise l'importance de l'État sénégalais comme moteur au service du développement de la société.
- Veille à l'application des lois-cadres de son organisation qui régissent les actions et décisions de son unité administrative.
- Maîtrise le mode de fonctionnement et les particularités de la fonction publique sénégalaise.
- Comprend le Plan Sénégal émergent (PSE) et son impact sur la mission de son organisation et sur la finalité des actions des membres de son unité administrative.
- Dégage une lecture de son environnement interne et externe et propose une vision stimulante pour son unité administrative.
- Donne les orientations aux membres de son équipe pour concrétiser la vision en cohérence avec les principes de l'EEG.
- Saisit les opportunités intéressantes pour son organisation.
- Propose des projets structurant de l'organisation en s'assurant de la prise en compte des enjeux d'EEG.



## Conduite du changement

Saisit les occasions d'amélioration et introduit le changement ou une nouvelle technologie en le communiquant, en le planifiant et en outillant les membres de son équipe pour qu'ils soient en mesure de l'intégrer.

### NIVEAU OPÉRATIONNEL

- Présente positivement le changement et l'apport des nouvelles technologies comme étant une réalité incontournable et souhaitable.
- Identifie les impacts du changement ou des nouvelles technologies pour les membres de son équipe.
- Détermine les moyens à prendre pour introduire le changement ou des nouvelles technologies dans son service.
- Explique les raisons du changement, sa nature et la démarche d'implantation, en faisant des liens avec le contexte interne et externe de son unité administrative.
- Explique l'apport des nouvelles technologies dans l'amélioration du mode de fonctionnement et la prestation de service.
- Manifeste une volonté et un engagement constants à concrétiser le changement ou à introduire des nouvelles technologies.
- Accompagne et responsabilise les membres de son équipe dans la mise en œuvre du changement ou dans l'intégration des nouvelles technologies en leur fournissant les outils et formations dont ils ont besoin pour intégrer.
- Anticipe et gère les préoccupations liées au changement ou à l'introduction des nouvelles technologies.
- Communique régulièrement l'état d'avancement de la démarche d'implantation du changement ou des nouvelles technologies.

### NIVEAU STRATÉGIQUE

- Crée des occasions de changement et favorise l'innovation au sein de sa direction.
- Donne une vision claire du changement souhaité et présente ses avantages, en faisant des liens avec le contexte de l'environnement interne et externe de son organisation.
- Anticipe et gère les obstacles, les impacts et les préoccupations liés au changement ou à l'introduction des nouvelles technologies dans sa direction.
- Sollicite et obtient l'adhésion des parties concernées par le changement ou par l'introduction des nouvelles technologies.
- Adapte les pratiques et méthodes de travail de sa direction au changement ou à l'introduction des nouvelles technologies.
- S'investit et accompagne les équipes de sa direction dans la conduite du changement ou dans l'introduction des nouvelles technologies.
- Facilite le changement ou l'introduction des nouvelles technologies dans sa direction en levant les obstacles.
- Prévoit d'institutionnaliser le changement ou les nouvelles technologies à travers des politiques, des systèmes ou des structures formelles.



## Éthique

Adopte un comportement éthique exemplaire et aborde les dilemmes éthiques en s'appuyant sur des valeurs d'équité, d'impartialité, de justice sociale et d'inclusion.

### NIVEAU OPÉRATIONNEL

- Connaît le code d'éthique et de déontologie qui régit ses actions, y compris ses implications en matière d'EEG.
- Se conduit en conformité avec les responsabilités inhérentes à son rôle/fonction.
- Agit avec honnêteté et transparence en fonction de l'intérêt public.
- Respecte les règles et les normes de l'organisation et s'assure de leur respect par les membres de son équipe.
- Veille à l'application des valeurs d'équité, d'impartialité, de justice sociale et d'inclusion.
- Conscientise les membres de son équipe à l'importance de l'éthique et à la déontologie.
- Favorise l'adoption de comportements éthiques en créant un environnement ou un espace propice aux questionnements d'ordre éthique, y compris en matière d'EEG.
- Résout un dilemme éthique en suivant un processus décisionnel rigoureux qui tient compte des conséquences, des valeurs et de l'intérêt public.
- Détermine les comportements ou les situations problématiques en matière d'éthique et y apporte des correctifs.

### NIVEAU STRATÉGIQUE

- Conduit, au besoin, un processus d'élaboration d'un code d'éthique et de déontologie.
- Promeut l'utilisation du code d'éthique et/ou de déontologie qui régit les actions des membres de l'administration publique sénégalaise, y compris ses implications en matière d'EEG.
- Se conduit en conformité avec les responsabilités inhérentes à son rôle/fonction.
- Agit avec honnêteté et transparence en fonction de l'intérêt public.
- Respecte les règles et les normes de l'organisation et s'assure de leur respect par les membres de sa direction.
- S'assure que les membres de sa direction se conduisent en conformité avec les responsabilités inhérentes à leur rôle.
- S'assure du respect des valeurs d'équité, d'impartialité, de justice sociale et d'inclusion par les membres de son équipe et en fait la promotion auprès de ses pairs et des partenaires.
- Met en place un environnement qui favorise la résolution des dilemmes éthiques selon un processus décisionnel rigoureux qui tient compte des conséquences, des valeurs et de l'intérêt public.
- Donne des lignes de conduite pour éviter les situations problématiques en matière d'éthique, y compris en matière d'EEG.

# RELATIONS



## Leadership

Influence positivement les membres de son équipe par son engagement, sa confiance et sa vision inclusive, tout en étant humble, en contrôle de ses émotions et à l'écoute des autres.

### NIVEAU OPÉRATIONNEL

- Donne un sens au travail des membres de son équipe (évoque la mission, la finalité du service à rendre aux citoyens), y compris en matière d'EEG.
- Fait preuve d'engagement dans la réalisation de la mission de son organisation.
- Favorise le leadership féminin, la visibilité des femmes dans son équipe et la prise en compte de leurs points de vue dans le processus décisionnel.
- Manifeste une attitude positive, de la confiance et du respect envers les membres de son équipe.
- Inspire et motive les membres de son équipe par sa vision inclusive, ses idées et sa connaissance de son secteur.
- Reste calme en situation de crise et donne des directives et des orientations rassurantes.
- Démonstre de l'ouverture, de la disponibilité et de l'attention aux membres de son équipe, ainsi qu'à leurs intérêts et besoins.
- Exerce un contrôle de ses émotions et reste calme sous la pression.
- Sait reconnaître ses erreurs et cherche à s'améliorer.

### NIVEAU STRATÉGIQUE

- Donne un sens au travail des membres de son unité administrative, y compris en matière d'EEG.
- Fait preuve d'engagement dans la réalisation de la mission de son organisation.
- Favorise le leadership féminin, la visibilité des femmes dans son unité administrative et la prise en compte de leurs points de vue dans les réflexions menant à la prise de décision.
- Incarne une attitude positive, de la confiance et du respect envers les membres de son équipe.
- Inspire et motive les membres de son unité administrative et les différents acteurs de l'organisation par sa vision inclusive, ses idées et sa connaissance de l'organisation.
- Reste calme en situation de crise et donne des directives et des orientations rassurantes.
- Démonstre de l'ouverture, de la disponibilité et de l'attention aux employé.es et à ses partenaires, ainsi qu'à leurs intérêts et besoins.
- Exerce un contrôle de ses émotions et reste calme sous la pression.
- Fait preuve d'humilité et d'ouverture.



## Collaboration

Développe des relations de travail et des partenariats avec différents acteurs.trices dans l'objectif de faire avancer ses projets et de contribuer à ceux des autres.

### NIVEAU OPÉRATIONNEL

- Établit et maintient des liens de collaboration avec une variété d'acteurs de l'organisation.
- Sait décoder et utiliser les réseaux formels et informels afin de trouver des zones de collaboration.
- Adopte et favorise un mode collaboratif avec les membres de son équipe.
- S'efforce de comprendre les enjeux de ses partenaires et de leur partager les siens afin de trouver des objectifs communs dans la réalisation de projets.
- Propose des modes de collaboration en fonction des résultats recherchés.
- S'assure de l'efficacité de la collaboration avec son équipe et les partenaires et apporte des correctifs au besoin et selon l'intégration des critères d'EEG.
- Assume son rôle de collaborateur en respectant les rôles et responsabilités qui lui ont été assignés et en faisant circuler l'information.

### NIVEAU STRATÉGIQUE

- Suscite des occasions de collaboration avec une variété d'acteurs internes et externes à l'organisation.
- Sait décoder et utiliser les réseaux formels et informels afin de trouver des intérêts communs avec les partenaires internes et externes.
- Décode les enjeux de ses partenaires et identifie des zones de collaboration entre directions ou ministères.
- Détermine les modes de collaboration en fonction des résultats recherchés et des parties prenantes.
- Détermine les conditions de succès de la collaboration avec les membres de sa direction et les partenaires et veille à l'intégration des critères d'EEG.
- Bâtit et entretient un réseau de partenaires afin de réaliser les objectifs de son organisation et de favoriser l'intégration de l'EEG.



## Communication

Adopte un discours inclusif, s'exprime efficacement, de façon convaincante et adapte son langage et son mode de communication en fonction des interlocuteurs à qui il s'adresse.

### NIVEAU OPÉRATIONNEL

- Communique clairement et avec assurance en faisant preuve d'esprit de synthèse.
- Structure son message en présentant ses idées de façon ordonnée et en respectant un fil conducteur, autant à l'oral qu'à l'écrit.
- Adapte son message en fonction du contexte.
- Fait preuve d'écoute.
- Vérifie sa compréhension des propos de son interlocuteur.trice en posant des questions et par la reformulation de ses propos.
- Assure la circulation régulière et rapide de l'information au sein de son équipe.
- Met en place des outils et des moyens de communication orale et écrite efficaces.
- Sensibilise les membres de son équipe aux enjeux liés à l'équité et à l'égalité de genre dans une perspective d'équité sociale et de développement.
- Porte un discours inclusif et cohérent avec l'institutionnalisation de l'EEG dans son secteur et son organisation.

### NIVEAU STRATÉGIQUE

- S'exprime clairement et avec assurance.
- Structure son message en présentant ses idées de façon ordonnée et en respectant un fil conducteur.
- Adapte son style, ses propos et les moyens utilisés en fonction du contexte.
- Faire preuve d'écoute.
- Vérifie sa compréhension des propos de son interlocuteur.trice en posant des questions et en reformulant ses propos.
- Assure la circulation régulière et rapide de l'information dans son unité administrative et son organisation.
- Veille à l'utilisation d'outils et de moyens de communication efficaces.
- Porte et encourage un discours inclusif.
- Valorise la prise en compte des enjeux liés à l'équité et à l'égalité de genre dans une perspective d'équité sociale et de développement.



## Gestion des équipes

Instaure un climat de travail inclusif et équitable et mobilise les membres de son équipe pour les faire travailler à la réalisation d'objectifs communs, en capitalisant sur les forces et les compétences spécifiques de chacun.

### NIVEAU OPÉRATIONNEL

- Met en place un climat de travail sain, stimulant et inclusif au sein de son équipe.
- Fixe des attentes claires aux membres de son équipe, s'assure de donner de la rétroaction constructive et de reconnaître leurs contributions de façon juste et équitable.
- Outils et soutient les membres de son équipe dans la réalisation de leurs tâches.
- Met en place des pratiques de reconnaissance au sein de son équipe.
- Anticipe sur les besoins d'expertise de son équipe pour faire face aux défis.
- Identifie les profils pertinents et mobilise les ressources nécessaires pour fournir l'expertise à son équipe.
- Délégué des tâches aux membres de son équipe de façon juste et équitable.
- S'assure du développement des compétences des membres de son équipe.
- S'assure que les situations conflictuelles soient résolues de façon efficace.
- S'assure que les membres de son équipe prennent en compte les enjeux liés à l'EEG dans la réalisation de leurs tâches.

### NIVEAU STRATÉGIQUE

- Veille à la mise en place d'un climat de travail sain, stimulant et inclusif au sein de son unité administrative.
- Fixe des attentes et des objectifs clairs de façon juste et équitable aux membres de son équipe.
- Identifie les profils pertinents et veille à la disponibilité de l'expertise nécessaire pour réaliser les activités de son organisation.
- Délégué des responsabilités de façon juste et équitable aux membres de son équipe.
- Valorise les pratiques de reconnaissance des initiatives de prise en compte des enjeux EEG au sein de son unité administrative
- S'assure que les situations conflictuelles au sein de son unité administrative soient traitées.
- Favorise le développement des connaissances et des compétences des membres de son unité administrative.
- S'assure que les membres de son unité administrative prennent en compte les enjeux liés à l'EEG
- Propose des orientations pour intégrer les principes d'EEG.

# ACTIONS



## Gestion des opérations et des projets

Planifie, organise, ajuste et contrôle les ressources et les opérations de son service, de sa direction ou du projet afin d'atteindre les résultats fixés.

### NIVEAU OPÉRATIONNEL

- Élabore un plan d'action en cohérence avec les orientations et les stratégies de son organisation, y compris ceux liés à l'EEG.
- Identifie des méthodes et outils pour atteindre les résultats dans une perspective GAR
- Identifie les risques inhérents aux opérations et aux projets de son équipe.
- S'assure de l'appropriation du plan d'action par les membres de son équipe
- Assure un suivi continu des résultats des activités
- Ajuste les objectifs et les moyens pour atteindre les résultats, y compris en matière d'EEG.
- Rend des comptes sur les résultats atteints.

### NIVEAU STRATÉGIQUE

- S'assure de l'élaboration d'orientations stratégiques pour son unité administrative.
- Établit des attentes de performance pour son équipe.
- Fixe des attentes en matière d'intégration de l'EEG dans la conduite des opérations et des projets au sein unité administrative.
- Fixe des attentes et s'assure de la mise en place de mécanismes de suivi de la performance de son unité administrative.
- Favorise la mutualisation des ressources avec les parties prenantes pour optimiser l'atteinte des résultats.
- Valorise les résultats des initiatives en matière d'EEG dans son organisation.



## Gestion des connaissances

Traite, organise, diffuse et capitalise les connaissances, les outils et les bonnes pratiques afin d'améliorer la performance de son ministère et, ultimement, celle de l'administration.

### NIVEAU OPÉRATIONNEL

- Met en place un processus pour documenter le travail des membres de son équipe afin d'assurer la pérennité des connaissances et leur accessibilité.
- Instaure des moyens pour organiser et diffuser les connaissances et les données dont celles qui portent sur l'EEG.
- Implante un système de gestion des connaissances et des données structuré et accessible (réseau, équipe Teams, etc.).
- Sélectionne les informations pertinentes et les rend disponibles aux membres de son équipe concernés.
- Favorise le transfert des connaissances et le partage des données en matière d'EEG entre les membres de son équipe.
- Utilise les connaissances essentielles et les utilise dans sa prise de décision.
- Utilise les outils qui vise à simplifier la réutilisation des connaissances et des données au sein de son équipe.
- Motive et stimule les membres de son équipe pour qu'ils partagent leurs connaissances et les données importantes.

### NIVEAU STRATÉGIQUE

- Favorise une culture du partage des connaissances et des données au sein de son organisation.
- Veille à la mise en place d'un système d'information et de transfert des connaissances.
- S'assure que les membres de son unité administrative documentent les connaissances et compétences requises et acquises pour assumer leurs tâches et les responsabilités et pérenniser l'expertise.
- Identifie les connaissances et les compétences qui sont requises pour remplir les missions assignées à son organisation.
- Instaure un environnement qui permet de développer les connaissances et les compétences des membres de son unité administrative en intégrant les principes de l'EEG.
- Partage les connaissances et les données avec les partenaires internes et externes.
- Sollicite les autres directions et ministères pour avoir accès aux données et connaissances pertinentes pour son organisation y compris celles liées à l'EEG.
- Discerne les connaissances et les données pertinentes dans sa prise de décision.



## Performance et transformation du secteur public

Améliore les façons de faire (le fonctionnement, les processus et les systèmes) ainsi que la prestation de service de son ministère afin de les optimiser et ainsi mieux servir l'intérêt public.

### NIVEAU OPÉRATIONNEL

- Met en place une culture d'atteinte de résultats et de performance.
- Recherche les meilleures pratiques dans une perspective d'amélioration continue.
- S'assure que l'organisation du travail et la répartition des tâches prend en compte les principes d'EEG.
- S'assure que les processus soient optimisés pour gagner en efficacité.
- Met à profit les nouvelles technologies afin que les connaissances et les données soient accessibles aux membres de son équipe.
- Évalue de façon continue la qualité des services rendus par son équipe afin de les améliorer.
- Évalue l'impact des résultats de son unité administrative à l'atteinte des objectifs stratégiques de son organisation.

### NIVEAU STRATÉGIQUE

- Promeut une culture d'atteinte de résultats et de performance.
- Définit des orientations et rend des comptes aux différentes parties prenantes sur l'atteinte des résultats de sa direction.
- Favorise un climat d'amélioration continue des processus et d'innovation au sein de son unité administrative.
- Encourage la remise en question de l'organisation du travail dans son unité administrative pour en améliorer la performance.
- Met à profit les systèmes de gestion de l'information pour améliorer la performance de son unité administrative.
- Favorise le partage des bonnes pratiques dans son unité administrative.
- Évalue de façon continue la qualité des services de son unité administrative afin de les améliorer.
- Prend en compte l'EEG dans ses actions et dans ses prises de décision.
- Évalue l'impact des résultats de son unité administrative à l'atteinte des objectifs stratégiques de son organisation.



## Suivi-Évaluation

S'assure que les actions, les projets et les résultats dans son ministère soient régulièrement suivis et évalués afin d'être en possession de données fiables sur lesquelles pouvoir baser ses décisions et rendre des comptes dans une perspective d'amélioration continue.

### NIVEAU OPÉRATIONNEL

- Accompagne les membres de son équipe dans la réalisation des études, analyses et activités de suivi et d'évaluation dont ils sont responsables.
- Veille à ce que les interventions soient évaluées sur la base d'indicateurs de façon périodique et en fonction des standards applicables.
- S'assure d'avoir toutes les données pertinentes à la reddition de comptes et à la prise de décision, incluant des données ventilées par sexe et d'autres catégories applicables.
- Prend en considération les critères de bien-être et d'inclusion sociale et économique dans les activités de suivi et d'évaluation.
- Valorise l'intégration des principes de l'EEG et d'éthique, à tous les stades du processus de l'évaluation.
- Vérifie la qualité des processus et des extraits de suivi-évaluation.

### NIVEAU STRATÉGIQUE

- Met en place des structures et des mécanismes qui favorisent l'utilisation des résultats et des recommandations dans la prise de décisions.
- S'assure que des ressources financières et humaines suffisantes et qualifiées sont affectées aux activités de suivi et d'évaluation.
- Reste à l'affût des tendances et évolutions afin de s'assurer de maintenir et d'améliorer en permanence son niveau de compétences et celui des membres de son équipe en matière de suivi et d'évaluation.
- Favorise les apprentissages et les ajustements basés sur les preuves et les données probantes au sein de son organisation.
- S'engage à la transparence et à l'intégration des principes de l'EEG et d'éthique, à tous les stades du processus de l'évaluation.
- Rend accessible aux membres de son équipe, à son organisation et au public les extraits de l'évaluation.
- Rend des comptes sur les résultats atteints par son unité administrative.



**enap.ca**

Québec



Montréal



Outaouais



Saguenay



Trois-Rivières

**PRIEEG**

Projet de renforcement  
institutionnel pour l'équité  
et l'égalité de genre au Sénégal

**ÉNAP**  
ÉCOLE NATIONALE  
D'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE

 En partenariat avec  
**Canada**



 **MINISTÈRE DE LA  
FAMILLE ET DES  
SOLIDARITÉS**