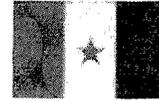


**CTB**



**RAPPORT DES  
RESULTATS 2013  
PROJET DE RENFORCEMENT DES  
CAPACITES INSTITUTIONNELLES DU  
SENEGAL PAR L'OCTROI DE BOURSES  
SEN 10 888 11**

<b>ACRONYMES.....</b>	<b>4</b>
<b>1 APERÇU DE L'INTERVENTION.....</b>	<b>5</b>
1.1 FICHE D'INTERVENTION.....	5
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE.....	6
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	7
1.3.1 <i>Pertinence</i> .....	7
1.3.2 <i>Efficacité</i> .....	7
1.3.3 <i>Efficiéce</i> .....	7
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i> .....	8
1.4 CONCLUSIONS.....	8
<b>2 MONITORING DES RESULTATS.....</b>	<b>9</b>
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	9
2.1.1 <i>Contexte général</i> .....	9
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i> .....	9
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i> .....	10
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i> .....	10
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	11
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	11
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	11
2.2.3 <i>Impact potentiel</i> .....	11
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	12
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	12
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	12
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	12
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	15
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	15
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	15
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	15
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	16
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	16
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	16
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	16
2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4.....	17
2.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	17
2.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	17
2.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	18
2.7 THEMES TRANSVERSAUX.....	18
2.7.1 <i>Environnement</i> .....	18

2.7.2	VIH SIDA.....	18
2.8	GESTION DES RISQUES.....	19
<b>3</b>	<b>PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....</b>	<b>20</b>
3.1	REORIENTATIONS STRATEGIQUES .....	20
3.2	RECOMMANDATIONS.....	20
3.3	ENSEIGNEMENTS TIRES.....	20
<b>4</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>21</b>
4.1	CRITERES DE QUALITE.....	21
4.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	25
4.3	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR .....	26
4.4	APERÇU DES MORE RESULTS .....	26
4.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » .....	26

## Acronymes

CSC	Cahier Spécial des Charges
CTB	Coopération Technique Belge, Agence belge de développement
DAGE	Direction de l'Administration Général et de l'équipement
DAMINO	Logiciel de suivi administratif et de gestion financière des boursiers de la CTB
DBRLA	Direction des Bassins de Rétention et des Lacs Artificiels
DGS	Direction Générale de la Santé
DPRS	Direction de la Planification et de la Recherche en Santé
DRH	Direction des Ressources Humaines
DTF	Dossier Technique et Financier
EST	Direction Expertise Sectorielle et Thématique du siège de la CTB
IB	Institution Bénéficiaire
M&E	Monitoring et évaluation
MCR	Médecin Chef de Région
MHA	Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement
MHA	Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement
MONOP	Outil de planification trimestriel des projets de la CTB
MSAS	Ministère de la Santé et de l'Action Sociale
OPS	Direction des Opérations de la CTB siège
PAGOSAN	Programme d'Appui à la Gouvernance Sanitaire
PAODES	Programme d'Appui à l'Offre et à la Demande de Soins
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNDRH	Plan National de Développement des Ressources Humaines du MSAS
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRC	Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles par l'octroi de bourses
RESSEN	Représentation CTB au Sénégal
RM	Région Médicale
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
SNEEG	Stratégie Nationale Egalité et Equité de Genre
TDR	Termes de Référence
UBES	Unité Bourses d'Etude du siège de la CTB
UC	Unité de Coordination
UCP	Unité de Coordination du Projet
UNICEF	Fond des Nations Unies pour l'Enfance

# 1 Aperçu de l'intervention

## 1.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	Projet de Renforcement des Capacité Institutionnelles par l'octroi de bourses
<b>Code de l'intervention</b>	<b>SEN1088811</b>
<b>Localisation</b>	<b>Dakar, Diourbel, Fatick, Kaffrine, Kaolack et Thiès</b>
<b>Budget total</b>	<b>3 142 140 €</b>
<b>Institution partenaire</b>	Ministère de la Santé ; Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement ; Ministère de l'Agriculture et de l'Equipement rural
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	<b>18 mars 2013</b>
<b>Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture</b>	<b>30 juillet 2013</b>
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	<b>30 juin 2016</b>
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	<b>17 mars 2017</b>
<b>Groupes cibles</b>	<p>Le groupe cible est de deux ordres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuel : les bourses seront attribuées aux agents des institutions bénéficiaires, responsables de la programmation et de la mise en œuvre des politiques des secteurs de concentration du PIC, y compris l'intégration des thèmes transversaux à ces politiques. La priorité sera accordée aux agents de terrains.</li> <li>• Institutionnel : les demandes seront basées sur les besoins de formation exprimés par les institutions.</li> </ul> <p>Un accent particulier sera mis sur la promotion des candidatures féminines ; 50% des bourses seront réservées aux femmes.</p>
<b>Impact<sup>1</sup></b>	Les capacités institutionnelles et organisationnelles du Sénégal sont renforcées
<b>Outcome</b>	Les capacités des institutions sénégalaises actives dans la zone et les secteurs de concentration de la coopération belge sont améliorées par la formation de leur personnel masculin et féminin
<b>Outputs</b>	<p><b>R1:</b> Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés.</p> <p><b>R2</b> Les institutions bénéficiaires dans le secteur de la santé ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</p>

<sup>1</sup> L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

	<b>R3</b> Les institutions bénéficiaires dans le secteur de l'eau et l'assainissement ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations
	<b>R4</b> Les capacités des IB sont renforcées en matière du genre.
<b>Année couverte par le rapport</b>	<b>2013</b>

## 1.2 Exécution budgétaire

	Budget €	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année n
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (n)		
<b>Total</b>	3 142 140	0	136 846,99	3 005 293,01	4%
<b>Output 1</b>	200 000	0	0	200 000,00	0%
<b>Output 2</b>	1 115 900	0	105780,36	1 010 119,64	9%
<b>Output 3</b>	1 021 500	0	914	1 020 586,00	0%
<b>Output 4</b>	395 333	0	7839,59	387 493,41	2%
<b>Réserve Budgétaire</b>	9 377	0	0	9 377,00	0%
<b>Personnels</b>	184 200	0	10881,88	173 318,12	6%
<b>Investissements</b>	28 500	0	4370,41	24 129,59	15%
<b>Frais de fonctionnement</b>	79 830	0	7 060,75	72 769,25	9%
<b>Audit, suivi et évaluation</b>	107 500	0	0	107 500,00	0%

## 1.3 Autoévaluation de la performance

### 1.3.1 Pertinence

	<b>Performance</b>
<b>Pertinence</b>	A

En termes de pertinence, il est clair que le projet cadre parfaitement avec les stratégies nationales de développement des ressources humaines, notamment en ce qui concerne le secteur santé avec le PNDRH. Pour le secteur eau-assainissement, tout est à construire en raison de l'instabilité institutionnelle qui justifie la demande d'audit organisationnelle émise par le Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement. La logique d'intervention est toujours pertinente même si des précisions doivent être apportées, notamment en termes de stratégies et d'indicateurs pour l'atteinte des résultats.

### 1.3.2 Efficacité

	<b>Performance</b>
<b>Efficacité</b>	B

Même s'il est vrai qu'un retard est accusé dans la mise en œuvre, il est important que tous les acteurs soient sur la même longueur d'onde quant au processus, notamment dans la détermination des activités pertinentes pour l'atteinte de chaque résultat et par conséquent de l'objectif spécifique. Cela ne remet nullement en cause l'atteinte de cet objectif car une fois les questions pratiques réglées, beaucoup d'activités peuvent se dérouler de manière concomitante, de sorte à rattraper le retard accusé.

### 1.3.3 Efficience

	<b>Performance</b>
<b>Efficience</b>	C

L'ensemble des inputs ne sont pas encore en place car l'équipe projet n'est pas encore complète.

La mise en œuvre de certaines activités pose problème en ce sens que leur formulation même comporte des zones d'ombre du genre « faire ceci, ou cela ».

Au niveau du résultat 1, certaines activités devraient être supprimées tout simplement, notamment celle intitulée « lancer un appel à candidature ».

Les activités liées au résultat 4 devraient être revues et précisées pour pouvoir être opérationnalisées. Certaines activités du genre « Elaborer une stratégie paritaire d'attribution des bourses » ne semblent pas pertinentes ; est-il besoin d'une stratégie pour attribuer des bourses de manière paritaire ?

### 1.3.4 Durabilité potentielle

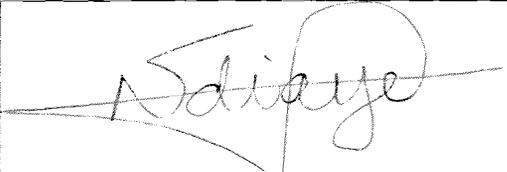
	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	<b>B</b>

Sur ce point, on peut présager d'une durabilité des résultats du projet au regard de la nature des outputs attendus, mais cela dépend aussi du maintien des politiques nationales en la matière.

## 1.4 Conclusions

En conclusion, il est important que certaines mesures correctives soient prises :

- Le recrutement rapide de l'expert genre ou la définition d'une nouvelle stratégie pour l'atteinte du résultat 4 ;
- La révision du cadre logique, notamment au niveau des activités et des indicateurs. Les indicateurs repris dans les points 2.2, 2.3 et suivants sont ceux du DTF ;
- La définition d'une stratégie claire : recrutement d'experts (pour certaines activités des résultats 3 et 4) ou appui de l'UCP ?
- Définition claire du champ de compétence de l'UCP

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution CTB
 <b>Bassirou NDIAYE</b>	 <b>Alioune KEITA</b>

## 2 Monitoring des résultats

### 2.1 Évolution du contexte

#### 2.1.1 Contexte général

Le Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles du Sénégal par l'octroi de bourses a démarré dans un contexte de restructuration des ministères en charge de l'eau (eau potable et eau productive) et de l'assainissement, avec une nouvelle distribution des directions qui a vu la Direction des Bassins de Rétention et des Lacs Artificiels (DBRLA) être logé au Ministère de l'Agriculture.

Cet état de fait a non seulement causé un retard dans la mise en place des structures de gestion du projet, notamment du Conseil Sectoriel eau-assainissement, mais justifie aussi une étape supplémentaire dans l'analyse des besoins du secteur avec notamment la nécessité d'un audit organisationnel.

Pour le secteur de la santé, malgré une certaine stabilité au niveau du top management, les lenteurs administratives ne favorisent pas une mise en œuvre diligente du projet. Cependant, force est de constater que l'existence même du Plan de Développement des Ressources Humaines est une référence et un atout important pour le projet.

Pour le thème transversal genre, une démarche globale existe au niveau du Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance avec pour objectif la mise en place d'une démarche cohérente au sein de l'ensemble du gouvernement pour une intégration effective de la dimension genre dans les différentes structures de l'Etat.

Un mécanisme de prise en compte des deux autres thèmes transversaux (Environnement et VIH SIDA) reste à être défini au plan opérationnel.

#### 2.1.2 Contexte institutionnel

L'ancrage institutionnel au niveau de la Direction de l'Assistance Technique, structure anciennement en charge de la gestion des bourses, demeure pertinent et n'a jusque là aucun impact (ni positif ni négatif) sur la mise en œuvre de l'intervention.

Pour rappel, le Bureau Organisation et Méthodes (BOM), est une structure administrative d'étude, de conseil et d'assistance en matière d'organisation administrative, de renforcement des capacités des institutions et des ressources humaines de l'Etat et de coordination de la politique nationale de coopération technique. Le BOM via l'appui de sa Direction du Renforcement des capacités des personnels et de la Communication est notamment chargée de:

- Elaborer la politique et la stratégie de la formation permanente des personnels et d'en suivre la mise en œuvre ;
- Réaliser un schéma directeur de la formation permanente des personnels et apporter un soutien méthodologique aux départements ministériels, à leurs démembrements, et aux collectivités locales pour l'élaboration et le suivi de la mise en œuvre des plans de formation ;

- Concevoir et organiser des actions spécifiques de renforcement des capacités pour les agents de l'Etat ;

**La Direction de l'Assistance Technique (DAT)** est rattachée au BOM. Elle est composée de 3 divisions : Division de la Formation, Division de l'Administration et de la Gestion des Personnels Assistants Techniques et des Volontaires et Division de l'Assistance Technique. Elle a pour mission de coordonner des ressources de la coopération technique dans une optique de relèvement de l'assistance technique étrangère et de renforcement des capacités des ressources humaines et des établissements et Institutions d'excellence du Sénégal. Elle s'occupe notamment de Renforcer les capacités et exploiter les offres de bourses d'études, de Valoriser les ressources humaines et Point Focal National de la Coopération Technique entre Pays en Développement (CTPD), etc. Elle travaille avec de nombreux partenaires, par exemple : France, Egypte, Japon, Suède, PNUD, UNICEF, etc. Elle couvre divers domaines : Environnement et gestion des ressources naturelles, Agriculture et Développement rural, Santé, Genre et développement, Education et formation professionnelle, Hydraulique et assainissement, etc.

### 2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Il est clair que la modalité régie présente des avantages pour la prise de décision, notamment financière, mais il est tout aussi vrai que dans le contexte actuel, avec l'absence de définition claire des champs de compétences (UC et Représentation), elle constitue un frein et explique en grande partie le retard accusé dans la mise en œuvre.

Par ailleurs, les différents acteurs de l'appui au projet (OPS, UBES et EST) ne s'accordent pas sur la démarche à suivre et mettent l'UC dans une position inconfortable.

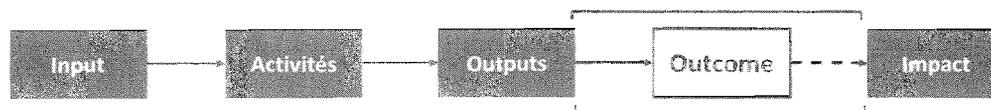
Néanmoins, les deux missions séparées OPS et UBES planifiées en Q1 2014 devraient permettre de lever cette difficulté.

### 2.1.4 Contexte HARMO

Le PRC, par nature, est un projet transversal qui doit apporter plus de cohérence à l'ensemble de l'intervention de la Belgique au Sénégal ; une initiative de mise en cohérence a été prise par l'unité de coordination avec l'identification des actions au niveau des autres interventions pouvant faire l'objet d'interaction avec le PRC. La matérialisation de cette interaction se fait attendre alors qu'elle est indispensable, notamment avec le secteur santé et particulièrement avec le PAODES.

Des réunions pour l'harmonisation entre le PRC et le programme de renforcement de capacité institutionnel de la coopération sénégalaise luxembourgeoise (SEN 030 tome 2) dans le secteur de Hydraulique et l'assainissement et dans la zone d'intervention du PRC sont planifiées dans le Q2 2014.

## 2.2 Performance de l'outcome



### 2.2.1 Progrès des indicateurs

**Outcome : Les capacités des institutions sénégalaises actives dans la zone et les secteurs de concentration de la coopération belge sont améliorées par la formation de leur personnel masculin et féminin**

Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
95% des bourses ont amélioré les compétences et l'expertise requises par les agents pour la fonction qu'ils occupent					
95% des bourses attribuées mènent à une plus grande satisfaction des utilisateurs de l'IB					
95% des bourses mènent à une amélioration des capacités organisationnelles de l'IB bénéficiaire. 50% des bourses sont attribuées à des femmes.					

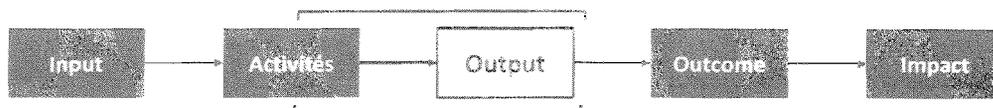
### 2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Au stade actuel de l'évolution du projet, il est impossible de faire une analyse relative à l'atteinte de l'Outcome. La Baseline n'ayant pas encore été élaborée, il n'y a pas encore de valeur de référence ou d'indicateurs de processus permettant de mesurer l'état d'avancement. Un marché a été lancé pour le recrutement d'un consultant pour la réalisation de la Baseline, mais il s'est avéré infructueux. Une mission backstopping est programmée en Q1 2014 pour appuyer le programme à la mise en place d'un système de suivi évaluation

### 2.2.3 Impact potentiel

Au stade actuel de la mise en œuvre, à peine 5 mois d'exécution, (la SMCL de démarrage s'est tenue en juillet 2013), il est prématuré de vouloir se prononcer sur ce point.

## 2.3 Performance de l'output 1



### 2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés.					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
70% des demandes sont formulées sous forme de capacités à renforcer (et pas sous forme de formations demandées).					
70% des demandes parvenant au comité de sélection sont accompagnées d'un plan de développement des capacités de l'IB basé sur une analyse organisationnelle.					
50% des instituts de formation potentielle situés dans les zones ciblées par le PIC sont évalués pour leur qualité à la fin du projet.					

### 2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>2</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Analyser les capacités et compétences nécessaires pour réaliser la vision, la mission et la stratégie des institutions bénéficiaires			X	
Evaluer de la qualité des formations pourvues et connues localement			X	
Lancer d'appels à candidatures		X		
Capitalisation des capacités développées par les bourses en s'appuyant sur une base de données intégrant les données des programmes bourses dans les pays partenaires		X		

### 2.3.3 Analyse des progrès réalisés

#### 2.3.3.1. Secteur Santé

##### a. Analyse des besoins de formation

Pour le secteur santé, cinq (05) réunions ont eu lieu avec la Direction Générale de la Santé et la Direction des Ressources Humaines pour faire un état sommaire des lieux qui a fait les constats suivants :

<sup>2</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

- La déclinaison du Plan National de Développement des Ressources Humaines en plan de formation ne s'est finalement pas faite ;
- L'esquisse de plan de formation réalisée dans le cadre du PAGOSAN avec la DRH pour la Région Médicale de Diourbel ne reflète pas les besoins effectifs de renforcement de compétences de l'institution ;
- Un document « d'orientation a été produit à la demande du PRC par la Direction des Ressources Humaine du MSAS mais ne permet pas d'avoir une lisibilité claire des besoins au niveau central ;
- Au niveau de la DPRS, un début d'analyse des besoins a été initié avec le PAGOSAN sur la base d'un outil pertinent permettant de séparer les besoins réels de l'institutions des besoins de développement personnel ressentis par les agents ; cette initiative sera valorisée dans le cadre du PRC et intégrée dans l'analyse globale à réaliser par un consultant. Une réunion avec le PAGOSAN a permis de faire le point sur cette question.

Ainsi donc, en accord avec la DRH et la DGS, des termes de référence ont été élaborés en vue de lancer un appel d'offre pour le recrutement d'un expert consultant en charge de la réalisation de l'analyse des besoins et l'élaboration des plans de formation. Le marché sera lancé fin février.

#### **b. Analyse qualitative des offres de formation**

Pour cette activité, l'UCP du projet a déjà :

- Etablit le listing de l'ensemble des institutions de formation existant au Sénégal pour le secteur de la santé, ainsi que les institutions les plus connues au niveau régional et en Belgique. Cette liste a été établie à partir de trois sources :
  - Le volet Instituts de formation dans DAMINO ;
  - L'édition 2011 de CURSUS SENEGAL, qui reprend toutes les formations universitaires et professionnelles existant au Sénégal tous secteurs confondus
  - Les différents sites internet produisant des répertoires sur les instituts de formation et les universités.
- Elaboré des TDR pour l'analyse des offres de formation disponibles au Sénégal

### **2.3.3.2. Secteur Eau-assainissement**

#### **a. Analyse des besoins de formation**

Conformément aux recommandations de la SMCL, l'UCP a tenu trois réunions avec une équipe cadre du Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement (MHA), pour identifier les besoins prioritaires ; ainsi, sur 07 formations identifiées par le MHA, quatre ont été validées par le cercle sectoriel eau-assainissement pour une mise en œuvre sans délais. Les trois autres formations doivent faire l'objet d'une analyse plus approfondie en termes de modalités de mise en œuvre avant leur validation.

Parmi les quatre formations retenues, une est en cours de mise en œuvre et les trois autres en sont à la phase d'analyse des dossiers de candidatures après l'élaboration des

TDR pour le recrutement des institutions de formation.

En outre, les TDR pour l'analyse des besoins de formation sont en train d'être finalisés afin que le marché puisse être lancé début mars.

#### **b. Analyse qualitative des offres de formation**

A l'image du secteur santé, la liste des institutions de formation pour le secteur eau & assainissement est déjà disponible. Les TDR pour l'analyse de l'offre en est à son premier draft et devrait être validé début mars.

#### **2.3.3.3. Thèmes transversaux**

Pour les thèmes transversaux, aucune avancée n'a encore été notée pour deux raisons essentielles :

- Le non recrutement de l'expert genre ;
- Le flou quant à la procédure à suivre pour les thèmes « environnement » et « VIH SIDA » pour lesquelles il importe de préciser quel est le niveau de validation des demandes.

En conclusion, nous pouvons estimer que si la tendance actuelle se poursuit, les deux premières activités du résultat 1 seront réalisées avant la fin du Q2 2014.

Pour les deux autres activités, il s'agit de processus continus.

Les indicateurs ne peuvent cependant pas être renseignés en l'absence de référence (Baseline).

## 2.4 Performance de l'output 2

### 2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : Les institutions bénéficiaires dans le secteur de la santé ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
95% des boursiers ont réintégré l'IB après leur formation.					
95% des boursiers occupent un poste correspondant à leur formation.					
10% de boursiers ont reçu une promotion dans les 6 mois après avoir suivi une formation.					
95% des boursiers utilisent les compétences acquises au service de leur fonction.					
A la fin du programme le nombre de femmes travaillant dans les IB ayant participé à une formation a augmenté de 20%.					
A la fin du projet il y a une augmentation de 20% de candidats provenant de régions éloignées qui participent à des formations.					

### 2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>3</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Accompagner le développement des plans de formation et suivi des résultats des formations			X	
Mise en œuvre des formations répondant à la demande dans le secteur de la santé		X		

### 2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Pour le secteur de la santé, seules deux formations ont déjà été prises en compte :

- Une formation groupée en Initiation à la Recherche sur les Systèmes de Santé au profit de 07 médecins du niveau régional et d'un agent de la DPRS/MSAS ; tous les 08 bénéficiaires ont réintégré leurs structures d'origine.
- Une formation académique en Chirurgie Générale en cours présentement pour une durée de 05 ans.

<sup>3</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

## 2.5 Performance de l'output 3

### 2.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : Les institutions bénéficiaires dans le secteur de l'eau et de l'assainissement ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
95% des boursiers ont réintégré l'IB après leur formation.					
95% des boursiers occupent un poste correspondant à leur formation.					
10% de boursiers ont reçu une promotion dans les 6 mois après avoir suivi une formation.					
95% des boursiers utilisent les compétences acquises au service de leur fonction.					
A la fin du programme le nombre de femmes travaillant dans les IB ayant participé à une formation a augmenté de 20%.					
A la fin du projet il y a une augmentation de 20% de candidats provenant de régions éloignées qui participent à des formations.					

### 2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>4</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Accompagner le développement des plans de formation et suivi des résultats des formations			X	
Mise en œuvre des formations répondant à la demande dans le secteur de l'eau-assainissement		X		

### 2.5.3 Analyse des progrès réalisés

Pour le secteur de l'eau-assainissement, une seule formation (en gestion des bases de données et systèmes d'information géographique) est en cours ; cette formation concerne les priorités dégagées par le MHA suite aux recommandations de la SMCL comme indiqué au point 2.3.3.2; Ces dernières seront exécutées dans les délais, notamment avant la fin du Q2 2014 comme planifié dans le MONOP.

Il est néanmoins prématuré de vouloir en tirer des éléments permettant de renseigner les indicateurs qui du reste doivent être révisés.

- 
- A : Les activités sont en avance
  - B : Les activités sont dans les délais
  - C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
  - D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

## 2.6 Performance de l'output 4

### 2.6.1 Progrès des indicateurs

Output 4 : Les capacités des IB sont renforcées en matière de genre					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Les bourses sont attribuées de manière paritaire					
La stratégie 'Bourses paritaire» est testée et améliorée suite aux leçons apprises					
Tous les nouveaux plans de formation intègrent la dimension genre de manière transversale et spécifique					
Des actions de soutien sont développées au sein des nouveaux plans de formation					
X % des bourses sont attribués aux IB des Mécanisme National du Genre					
Le réseau des Points Focaux genre est opérationnel					
La stratégie 'genre' a été réalisée					

### 2.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>5</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Elaborer une Stratégie d'attribution paritaire des bourses			X	
Appuyer le processus 'Gender mainstreaming' (approche intégrée) au niveau des IB des secteurs de la santé et de l'eau /assainissement en accord avec la Stratégie Nationale de l'Equité et de l'Egalité de Genre au Sénégal (SNEEG)			X	
Appuyer les IB concernées par le Mécanisme National du Genre (Gender Machinery)			X	
Recrutement d'un expert genre			X	

<sup>5</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

### 2.6.3 Analyse des progrès réalisés

A ce stade, aucune activité relative au Genre n'a encore été menée mais une réunion a eu lieu avec la Coordinatrice de la Cellule Genre du MSAS afin de voir dans quelle mesure le PRC peut accompagner le processus initié dans le cadre du PAGOSAN.

Suite à cette réunion, une rencontre avec le PAGOSAN a permis de se rendre compte que ce projet dispose des ressources nécessaires pour accompagner la cellule genre dans la réalisation des objectifs pour le Résultat 4 en ce qui concerne le secteur de la santé. Pour le secteur de l'eau-assainissement, le PRC va s'inspirer de la démarche du PAGOSAN pour mettre en place un dispositif de prise en charge de ce volet.

A noter que le processus de recrutement de l'expert genre a commencé et devrait aboutir dans les semaines à venir.

## 2.7 Thèmes transversaux

### 2.7.1 Environnement

Conformément à la décision du Cercle Sectoriel eau et assainissement, une formation en GIRE est prévue courant avril 2014. Cette formation en cours de préparation cible les acteurs de l'eau et de l'assainissement des cinq régions de la zone d'intervention et le niveau central du MHA. L'élaboration du CSC est en cours et un marché sera lancé début mars 2014 pour le recrutement des formateurs.

### 2.7.2 VIH SIDA

## 2.6 Gestion des risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Periode d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Impossibilité de suivi efficace du projet en l'absence de référence et d'outil de monitoring	Q4 2013	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Demande d'appui au siège pour l'élaboration d'une Baseline et d'un outil de suivi du projet Envoi de deux missions d'appui OPS par le siège <i>Insérer une ligne ici</i>	UCP Siège	31/03/2014 02/2014	En cours En cours	
Retard supplémentaire lié aux difficultés de fonctionnement du projet	Q3 2014	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	<i>Attribution d'un mandat au coordinateur du projet</i>	Siège	03/2014	En cours	
Non respect de la clause de fidélité par les bénéficiaires des formations	02/2014	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Consultation du juriste CTB pour voir la légalité de contrat incluant une clause de fidélité Elaboration de contrats avec les bénéficiaires des formations	PO UCP	15/03/2014 31/03/2014		
Non atteinte des objectifs du Résultat 4 pour le secteur eau & assainissement en raison la faible représentation des femmes dans ce secteur, notamment au niveau technique	01/2014	OPS	High	Medium	High Risk	Initier un plaidoyer en faveur d'une plus grande représentativité des femmes dans le secteur Appuyer la mise en place effective de la cellule genre du MHA Appuyer les activités pertinentes initiées par la cellule genre du MHA				

### 3 Pilotage et apprentissage

#### 3.1 Réorientations stratégiques

- Révision du cadre logique (activités, indicateurs de résultats et de processus) ;
- Proposition d'un mécanisme claire et simple de validation des demandes de bourses en lieu et place du dispositif actuel (niveau SMCL).
- Pour le Résultat 4 (le renforcement des Institutions Bénéficiaires en matière de genre), se focaliser sur le secteur eau et assainissement vu l'appui conséquent du PAGOSAN à la cellule genre du MSAS.

#### 3.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Mettre en place un mécanisme plus souple de validation des demandes.	SMCL	Q1 2014
Accélérer le processus de recrutement de l'expert genre	RESSEN	Q1 2014
Revoir la formulation des activités du résultat 4 et se focalise sur le MHA	OPS	Q1 2014

#### 3.3 Enseignements tirés

Le Programme ayant moins d'une année d'exécution, nous n'avons donc pas suffisamment de temps d'apprentissage pour en tirer des enseignements.

## 4 Annexes

### 4.1 Critères de qualité

<b>1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.</b>					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de la PERTINENCE : note totale		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
		X			
<b>1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?</b>					
X	<b>A</b>	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	<b>B</b>	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	<b>C</b>	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.			
	<b>D</b>	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.			
<b>1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?</b>					
	<b>A</b>	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).			
X	<b>B</b>	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.			
	<b>C</b>	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.			
	<b>D</b>	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.			

<b>2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.</b>					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
				X	
<b>2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens &amp; équipements) sont-ils correctement gérés ?</b>					
	<b>A</b>	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.			
	<b>B</b>	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.			

X	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.
<b>2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?</b>		
	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
X	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.
<b>2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?</b>		
	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
X	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

<b>3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N</b>					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale		A	B	C	D
			X		
<b>3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?</b>					
	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.			
X	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.			
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.			
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.			
<b>3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?</b>					
	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.			
X	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.			

C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

**4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).**

*Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D*

Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale	A	B	C	D
		X		

**4.1 Durabilité financière/économique ?**

A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.
X B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.
D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.

**4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cible et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?**

A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.
X B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.
C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.
D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.

**4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?**

A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
X B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.

**4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?**

A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
---	---

X	<b>B</b>	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	<b>C</b>	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	<b>D</b>	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

## 4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre					Action		Suivi		
Décision à prendre	Période d'identificat	Timing	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Le secteur eau/assainissement doit se rapprocher de l'Unité de Coordination pour voir quels sont les premières actions à poser dans le cadre de ce projet et ainsi examiner si des besoins «urgents» sont clairement identifiables car actuellement des plans de formation ne sont pas élaborés;	30 juil-13				Réunion d'information avec une équipe du MHA	UC		Réalisé	En cours
					Proposition de Thèmes Prioritaires de formation	DAGE MHA		réalisé	
					Proposition de TDR pour le recrutement des formateurs	DAGE MHA4 et UC		réalisé	
					Lancement des processus de mise en œuvre des formations	UC			En cours
Analyser comment mettre en place clauses de fidélité tenant compte des spécificités des secteurs et la durée des formations à dispenser et voir comment opérationnaliser / c'est-à-dire comment le traduire en identifiant l'ensemble des membres e dans les documents contractuels avec le boursier;	30 juil-13				Elaboration d'un contrat intégrant une clause de fidélité	UC		Réalisé	En cours
Mise en place du CS Santé					UC ; DGS		Réalisé		
Mise en place du DS eau assainissement					UC ; DAGE MHA		réalisé		
Mettre en place les 2 Cercles Sectoriels en identifiant l'ensemble des membres.									

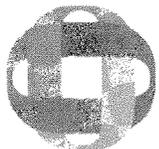
### 4.3 Cadre logique mis à jour

Le cadre logique sera mis à jour dans le 2<sup>ième</sup> semestre de 2014. Le marché pour l'élaboration de la Baseline du programme lancé en Q4 2013 est infructueux (aucun bureau d'études n'a soumissionné).

### 4.4 Aperçu des MoRe Results

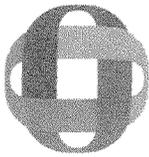
Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Baseline en cours d'élaboration
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Baseline en cours d'élaboration
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	12/2014
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	02/2016 (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	0

### 4.5 Rapport « Budget versus Actuels (y – n1) »

**CTB**AGENCE BELGE  
DE DÉVELOPPEMENT**Budget vs Actuals (Year to Month)**

**Code projet:** SEN1088811  
**Titre du projet:** projet bourses  
**Version du budget:** DAMINO/SEN1088811/2/2  
  
**Devise:** EUR  
**Year to month:** 01/2014  
**YtM:** Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing

	Montant	Début jusqu'à 2013	Dépenses 2014	Total	Différence	% Exec.
A_01_01 Analyser les capacités et compétences nécessaires pour...	50 000.00	0.00	0.00	0.00	50 000.00	0%
A_01_02 Evaluer de la qualité des formations pourvues et connues...	6 000.00	0.00	0.00	0.00	6 000.00	0%
A_01_03 Explorer de nouvelles possibilités de formation qualitative...	6 000.00	0.00	0.00	0.00	6 000.00	0%
A_01_04 Lancer d'appels à candidatures	9 000.00	0.00	0.00	0.00	9 000.00	0%
A_01_05 Capitalisation	3 000.00	0.00	0.00	0.00	3 000.00	0%
<b>A_01</b>	<b>74 000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>74 000.00</b>	<b>0%</b>
A_02_01 Accompagner le développement des plans de formation et sur...	22 500.00	0.00	0.00	0.00	22 500.00	0%
A_02_02 Implémenter des formations répondant à la demande dans le...	323 780.36	105 780.36	0.00	105 780.36	218 000.00	33%
<b>A_02</b>	<b>346 280.36</b>	<b>105 780.36</b>	<b>0.00</b>	<b>105 780.36</b>	<b>240 500.00</b>	<b>31%</b>
A_03_01 Accompagner le développement des plans de formation et sur...	8 500.00	0.00	0.00	0.00	8 500.00	0%
A_03_02 Implémenter des formations répondant à la demande dans le...	208 914.70	914.70	0.00	914.70	208 000.00	0%
<b>A_03</b>	<b>217 414.70</b>	<b>914.70</b>	<b>0.00</b>	<b>914.70</b>	<b>216 500.00</b>	<b>0%</b>
A_04_01 Accompagner le développement des plans de formation relatif...	21 333.20	0.00	0.00	0.00	21 333.20	0%
A_04_02 Accompagner le développement des plans d'actions pour le...	40 000.00	0.00	0.00	0.00	40 000.00	0%
A_04_03 Implémenter des formations répondant à la demande	67 839.59	7 839.59	304.90	8 144.49	59 695.10	12%
A_04_04 Expert Genre (mi-temps)	24 000.00	0.00	0.00	0.00	24 000.00	0%
<b>A_04</b>	<b>153 172.79</b>	<b>7 839.59</b>	<b>304.90</b>	<b>8 144.49</b>	<b>145 028.30</b>	<b>5%</b>
<b>A</b>	<b>790 867.85</b>	<b>114 534.65</b>	<b>304.90</b>	<b>114 839.55</b>	<b>676 028.30</b>	<b>15%</b>
X_01_01 Réserve budgétaire REGIE	3 000.00	0.00	0.00	0.00	3 000.00	0%
<b>X_01</b>	<b>3 000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>3 000.00</b>	<b>0%</b>
<b>X</b>	<b>3 000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>3 000.00</b>	<b>0%</b>
Z_01_01 Coordinateur CTB	42 145.50	7 502.78	1 040.19	8 542.97	33 602.53	20%
Z_01_02 Responsable national	6 537.91	1 737.91	0.00	1 737.91	4 800.00	27%
Z_01_03 Assistant gestionnaire - comptable	17 098.47	2 534.13	421.77	2 955.90	14 142.57	17%
Z_01_04 Chauffeur	6 504.00	1 234.16	436.93	1 671.09	4 832.91	26%
<b>Z_01</b>	<b>72 285.88</b>	<b>13 008.98</b>	<b>1 898.89</b>	<b>14 907.87</b>	<b>57 378.01</b>	<b>21%</b>
Z_02_01 Véhicules	20 000.00	0.00	0.00	0.00	20 000.00	0%

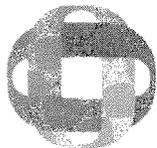


**CTB**

Z\_02\_02 Equipement bureau

**AGENCE BELGE  
DE DÉVELOPPEMENT**

914.69	914.69	0.00	914.69	0.00	100%
--------	--------	------	--------	------	------

**CTB****AGENCE BELGE  
DE DÉVELOPPEMENT**

	Montant	Début jusqu'à 2013	Dépenses 2014	Total	Différence	% Exec.
Z_02_03 Equipement IT	3 455.72	3 455.72	0.00	3 455.72	0.00	100%
Z_02_04 Divers	1 500.00	0.00	0.00	0.00	1 500.00	0%
<b>Z_02</b>	<b>25 870.41</b>	<b>4 370.41</b>	<b>0.00</b>	<b>4 370.41</b>	<b>21 500.00</b>	<b>17%</b>
Z_03_01 Loyer du bureau	2 668.00	1 463.51	0.00	1 463.51	1 204.49	55%
Z_03_02 Services et frais de maintenance	4 053.36	3 849.10	0.00	3 849.10	204.26	95%
Z_03_03 Frais de fonctionnement des véhicules	5 006.10	375.94	0.00	375.94	4 630.16	8%
Z_03_04 Télécommunications	1 716.00	1 409.22	45.73	1 454.95	261.05	85%
Z_03_05 Fournitures de bureau	1 133.91	633.91	0.00	633.91	500.00	56%
Z_03_06 Missions	9 716.23	2 716.23	873.53	3 589.76	6 126.47	37%
Z_03_07 Frais de représentation et de communication externe	6 651.15	3 651.15	55.54	3 706.69	2 944.46	56%
Z_03_08 Formation unité de coordination	2 000.00	0.00	820.21	820.21	1 179.79	41%
<b>Z_03</b>	<b>32 944.75</b>	<b>14 099.06</b>	<b>1 795.01</b>	<b>15 894.07</b>	<b>17 050.68</b>	<b>48%</b>
Z_04_01 Baseline	5 000.00	0.00	0.00	0.00	5 000.00	0%
Z_04_02 Frais de suivi et évaluation (MTR et EF)	20 000.00	0.00	600.59	600.59	19 399.41	3%
Z_04_03 Audit financier	17 500.00	0.00	0.00	0.00	17 500.00	0%
Z_04_04 Backstopping	5 000.00	0.00	0.00	0.00	5 000.00	0%
<b>Z_04</b>	<b>47 500.00</b>	<b>0.00</b>	<b>600.59</b>	<b>600.59</b>	<b>46 899.41</b>	<b>1%</b>
Z_99_98 Inconnue	0.00	0.27	0.00	0.27	-0.27	0%
<b>Z_99</b>	<b>0.00</b>	<b>0.27</b>	<b>0.00</b>	<b>0.27</b>	<b>-0.27</b>	<b>0%</b>
<b>Z</b>	<b>178 601.04</b>	<b>31 478.72</b>	<b>4 294.49</b>	<b>35 773.21</b>	<b>142 827.83</b>	<b>20%</b>
<b>Total</b>	<b>972 468.89</b>	<b>146 013.37</b>	<b>4 599.39</b>	<b>150 612.76</b>	<b>821 856.13</b>	<b>15.49%</b>