

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

RENFORCEMENT DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES PAR L'OCTROI DE BOURSES DE FORMATION

SENEGAL

CODE DGCD : NN 3010170
CODE NAVISION : SEN 10 888 11



LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS	4
RÉSUMÉ.....	6
FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION.....	7
1 ANALYSE DE LA SITUATION	8
1.1 HISTORIQUE : APERÇU DU PROGRAMME BOURSES TEL QUE DÉVELOPPÉ ANTÉRIEUREMENT : PIC 2007-2009	8
1.2 PREMIÈRE EXPÉRIENCE EN FORMATION GROUPÉE EN 2009-2010	10
1.3 TRANSITION VERS LE NOUVEAU PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS (PIC 2010-2013)	11
1.4 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION 'BOURSES' CTB	13
1.5 CONTEXTE DU PAYS : SECTEURS ET THÈMES DU PIC 2010-13	15
2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....	21
2.1 STRATÉGIE D'INTERVENTION	21
2.2 ANALYSE, SÉLECTION ET MISE EN ŒUVRE	26
2.3 BÉNÉFICIAIRES.....	27
2.4 COMPLÉMENTARITÉ AVEC D'AUTRES INTERVENTIONS	28
3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE	32
3.1 OBJECTIFS DU PROGRAMME.....	32
3.2 PREMIÈRE ANNÉE DE MISE EN ŒUVRE	32
3.3 RÉSULTATS ATTENDUS ET ACTIVITÉS	33
3.4 INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION	43
3.5 ACTEURS INTERVENANT DANS LA MISE EN ŒUVRE	43
3.6 ANALYSE DES RISQUES.....	44
4 RESSOURCES.....	47
4.1 RESSOURCES FINANCIÈRES	47

4.2	RESSOURCES HUMAINES	51
4.3	RESSOURCES MATÉRIELLES.....	52
5	MODALITÉS D'EXÉCUTION.....	53
5.1	CADRE LÉGAL	53
5.2	RESPONSABILITÉS FINANCIÈRES	53
5.3	RESPONSABILITÉS TECHNIQUES.....	53
5.4	STRUCTURES D'EXÉCUTION ET DE SUIVI.....	54
5.5	DÉPENSES AVANT LA SIGNATURE DE LA CMO	59
5.6	DESCRIPTION DES PROCESSUS À METTRE EN ŒUVRE	60
5.7	MÉCANISME D'APPROPRIATION DES ADAPTATIONS AU DTF	64
6	THÈMES TRANSVERSAUX.....	65
6.1	ENVIRONNEMENT	65
6.2	LES CAPACITÉS DES IB SONT RENFORCÉES EN MATIÈRE DU GENRE	65
6.3	HIV / SIDA	68
7	ANNEXES.....	69
7.1	CADRE LOGIQUE	69
7.2	CHRONOGRAMME.....	74
7.3	TDR PERSONNEL LONG TERME (F/H).....	75
7.4	ÉLÉMENTS PRINCIPAUX DES ACCORDS.....	80
7.5	ANALYSE DES BESOINS DES INSTITUTIONS BÉNÉFICIAIRES : ÉTAPES À SUIVRE ET RÉFÉRENCES.....	82
7.6	CRITÈRES DE SÉLECTION, IB, DOMAINES DE FORMATION ET IF POTENTIELS.....	86
7.7	NORMES FINANCIÈRES POUR DES FORMATIONS DE COURTE ET LONGUE DURÉE, EN BELGIQUE ET SUR PLACE.....	94
7.8	NORMES FINANCIÈRES BELGES	101
7.9	NORMES FINANCIÈRES POUR LES BOURSES LOCALES AU SÉNÉGAL.....	103

ABRÉVIATIONS

ANCAR	Agence Nationale du Conseil Agricole et Rural
ARD	Agence Régionale de Développement
ARMP	Agence de Régulation des Marchés Publics
ASUFOR	Association des Usagers de Forage
BF	Bourse de formation
CAP	Cellule d'appui à la mise en œuvre de projets et programmes
CDSMT	Cadre de dépenses sectorielles à moyen terme
CIUF	Conseil interuniversitaire de la Communauté française.
CNFTM	Centre national de Formation des Techniciens de Maintenance
CRFS	Centre Régional de Formation en Santé
CSR	Comité sectoriel régional du programme RCI-Bourses
CTB	Coopération Technique Belge
CUD	Commission universitaire pour le Développement
DAT	Direction de l'Assistance Technique
DBRELA	Direction des Bassins de Rétention et des Lacs Artificiels
DCEF	Direction de la Coopération Economique et Financière
DDI	Direction de la Dette et de l'Investissement
DEEG	Direction de l'Equité et de l'Egalité de Genre
DEM	Direction de l'Exploitation et de la Maintenance
DGPRE	Direction de la Gestion et de la Planification des Ressources en Eau
DHR	Direction de l'Hydraulique Rurale
DREAT	Direction de la Réforme de l'Etat et de l'Assistance Technique
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
DTF	Dossier Technique et Financier
FONDEF	Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (FONDEF).
HRH	Human Resources for Health
IB	Institution bénéficiaire
IF	Institution de formation
IMT	Institut de Médecine Tropicale
IOCA	Analyse institutionnelle et organisationnelle
OSC	Organisations de la Société Civile
LPS	Lettre de Politique Sectorielle

MCR	Médecin Chef de Région
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MSP	Ministère de la Santé et de la Prévention
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
OSC	Organisation de la Société Civile
PAGOSAN	Projet d'Appui à la Gouvernance Santé
PAMAS	Projet d'appui au développement de la Micro-assurance Santé au Sénégal
PAMECAS	Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit Au Sénégal
PAODES	Projet d'Appui à l'Offre et la Demande des Soins
PEPAM	Programme Eau Potable et Assainissement pour le Millénaire
PIC	Programme indicatif de coopération
PLD	Plan Local de Développement
PLHA	Plan Local d'Hydraulique et d'Assainissement
PMO-SNEEG	Plan de mise en œuvre de la SNEEG
PNDS	Plan National de Développement Sanitaire
PTF	Partenaire Technique et Financier
RC	Renforcement des Capacités
RCI - Bourses	Programme de renforcement de capacités institutionnelles par l'octroi de bourses de formation
RH	Ressources Humaines
RM	Région Médicale
SMCL	Structure Mixte de Concertation locale
SNEEG	Stratégie Nationale pour l'équité et l'égalité de genre au Sénégal
VLIR	Vlaamse Interuniversitaire Raad

RÉSUMÉ

Le « Programme de renforcement des capacités institutionnelles par l'octroi de bourses », fait partie d'une série de nouveaux programmes qui seront mis en œuvre dans tous les pays partenaires de la coopération bilatérale belge « directe ». Ces Programmes « bourses nouvelle génération » remplaceront à terme, en fonction des Programmes indicatifs de coopération (PIC) pour les pays partenaires de la coopération belge, les bourses individuelles de haut niveau qui préparaient, dans la règle, le futur personnel enseignant et de recherche des universités, mais aussi des professionnels des pays partenaires, par l'octroi de bourses d'études de « Master », doctorat, spécialisation et post-doctorat.

Ce changement fait partie de la politique de coopération décidée par le gouvernement fédéral belge et exécutée par la Direction générale du développement (DGD).

Le Programme répond au problème principal d'une pénurie de ressources humaines dans les institutions et organisations stratégiques dans les secteurs de concentration au Sénégal.

La stratégie d'intervention mise sur la volonté et la capacité d'initiative des institutions et organisations au niveau intermédiaire et de base. Les bourses pourront être utilisées pour des formations et stages au Sénégal, dans les pays voisins (Maghreb et Afrique subsaharienne) et, seulement par exception, en Belgique. Les institutions et organisations démontreront que le choix des groupes de personnes, des thèmes et des modalités correspond au plan de développement de l'entité et s'insère dans sa stratégie de formation des ressources humaines. Les formations s'adresseront de préférence à des groupes d'agents des institutions et organisations demandeuses.

Le Programme est ciblé sur les zones de concentration du PIC 2010-13. Il s'agit, en relation avec les projets mis en œuvre, des 5 régions suivantes : Kaffrine, Kaolack, Thiès, Djourbel et Fatick.

Les secteurs de concentration sont l'eau (accès durable à l'eau productive afin de renforcer la production agro sylvo pastorale, accès à une eau potable de qualité et accès à des conditions d'hygiène et d'assainissement de qualité) et la santé (accès aux soins de santé de base par l'amélioration de la qualité de l'offre et de la demande de soins).

Le projet sera mis en œuvre via 4 résultats. La première année de démarrage aura des caractéristiques spécifiques (voir ch. 3 planification opérationnelle).

0. Première année de mise en œuvre
 1. R1 : Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés
 2. R2 : Les institutions bénéficiaires dans le secteur de la santé ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations
 3. R3 Les institutions bénéficiaires dans le secteur eau et assainissement ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations
 4. R4 : Les capacités des IB sont renforcées en matière du genre

FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

N° d'intervention DGCD	NN 3010170
Code Navision CTB	SEN1088801
Institution partenaire	Ministère de la Santé ; Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement ; Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement rural
Durée de la convention spécifique	48 mois ¹
Durée de l'intervention	36 mois
Date de démarrage l'intervention	2013
Contribution du pays partenaire	En nature, voir chapitre 4.1
Contribution belge	3.142.140 €
Secteur (codes CAD)	43000 – Autres Multisecteurs
Brève description de l'intervention	Renforcement des capacités institutionnelles par l'octroi de bourses.
Objectif global	Les capacités institutionnelles et organisationnelles du Sénégal sont renforcées
Objectif spécifique	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
Résultats (5)	<p>Résultat 1 : Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés.</p> <p>Résultat 2 : Les institutions bénéficiaires dans le secteur de la santé ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</p> <p>Résultat 3 : Les institutions bénéficiaires dans le secteur de l'eau et l'assainissement ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations</p> <p>Résultat 4 : Les capacités des IB sont renforcées en matière du genre.</p>

¹ 36 mois d'exécution et 12 mois supplémentaires pour la finalisation des activités entreprises, notamment la finalisation des bourses en cours.

1 Analyse de la situation

Les capacités organisationnelles au Sénégal comme dans de nombreux pays en voie de développement sont insuffisantes. En fonction des secteurs, les besoins en renforcement des capacités organisationnelles sont différents. L'actuel programme bourses au Sénégal ne permet pas d'apporter une réponse satisfaisante et globale à fort impact sur le renforcement des capacités organisationnelles des secteurs d'interventions prioritaires de la CTB au Sénégal. Jusqu'à présent les bourses étaient octroyées sur base de candidatures individuelles sans assurer au sein de l'organisation du boursier la rentabilisation et l'exploitation des connaissances acquises au cours de la formation. Cela limite l'élaboration et la mise en place d'une politique cohérente de renforcement des capacités des organisations.

C'est pourquoi la coopération belge a ainsi décidé de repenser son programme bourses de manière à optimiser son impact sur le renforcement organisationnel de ses secteurs prioritaires. Ceci vient en complémentarité aux projets bilatéraux financés dans ces secteurs en améliorant le cadre institutionnel au niveau duquel l'ancrage institutionnel des projets est réalisé

Le Programme indicatif de coopération 2010-2013 constitue une véritable charnière pour l'orientation du nouveau programme de renforcement des capacités. Il introduit, par une étape transitoire, le basculement entre deux approches et deux modalités d'exécution : d'une approche plus individuelle basée sur des conventions annuelles successives, à une orientation plus organisationnelle (développée au chapitre orientations stratégiques), régie par une convention spécifique d'une durée de plusieurs années.

1.1 Historique : Aperçu du programme bourses tel que développé antérieurement : PIC 2007-2009

Lors des PIC antérieurs, le programme bourses dans son ensemble était orienté principalement sur la sélection d'individus, sur base de leur motivation personnelle (professionnelle ou individuelle). Les candidatures qui étaient issues des administrations (centrales et locales), des ONG et associations ainsi que de la société civile, étaient avalisées par les Ministères de tutelle, ce qui impliquait déjà une première tendance à satisfaire les besoins institutionnels.

La structuration du programme, qui était basée sur des conventions annuelles n'imposait pas de relation avec l'institution d'origine du boursier et ne prévoyait pas de suivre l'impact de la formation reçue. Il n'était pas possible de vérifier si les boursiers regagnaient bien leur institution ou s'ils la quittaient peu après l'octroi de la bourse.

1.1.1 Dépenses par année budgétaire et répartition par programme (2007-2009)

Type de bourse	Dépenses				
	2006	2007	2008	2009	Total
Bourses d'Études en Belgique (BEB)	111.883	34.449	8.734	35.123	190.191
Bourses d'Études locales/régionales (BEL)	432.586	203.114	301.299	274.771	1.211.772
Doctorat Mixte (BMX)	32.594	36.199	29.286	37.473	135.553
Bourses de Stages en Belgique (BSB)	97.352	121.745	161.484	131.515	512.097
Bourses de Stage locales/régionales (BSL)		693	46.801	29.545	77.040

Dépenses/Budgets	2006	2007	2008	2009	Total
Total dépenses	674.417	396.202	547.606	508.430	2.126.656
Programmations	481.268	520.714	761.519	721.868	2.485.369
Taux d'exécution	140%	76%	72%	70%	86%

Les sélections ont toujours mis l'accent sur les bourses d'études locales et régionales. On note aussi que la plupart des formations de courte durée (stages) se sont déroulées en Belgique.

1.1.2 Répartition sectorielle des formations effectuées en Belgique

Entre 2007 et 2010, **194** boursiers ont suivi une formation en Belgique. Le tableau ci-dessous détaille la répartition du programme mis en œuvre en Belgique, en tenant compte du secteur de la formation suivie.

Au niveau de certains ministères sectoriels on constate très peu de candidatures vu les limites d'âge imposées par le programme bourses (40ans) qui n'est pas nécessairement en adéquation avec l'âge des fonctionnaires. Une démotivation effective à introduire des dossiers a été constatée au fil du temps. Dès lors, si les possibilités existaient au niveau des projets, les bourses étaient recherchées sur financement projet (moins contraignant) mais non comptabilisés en tant que formation renforcement des capacités.

Nombre de boursiers par secteur

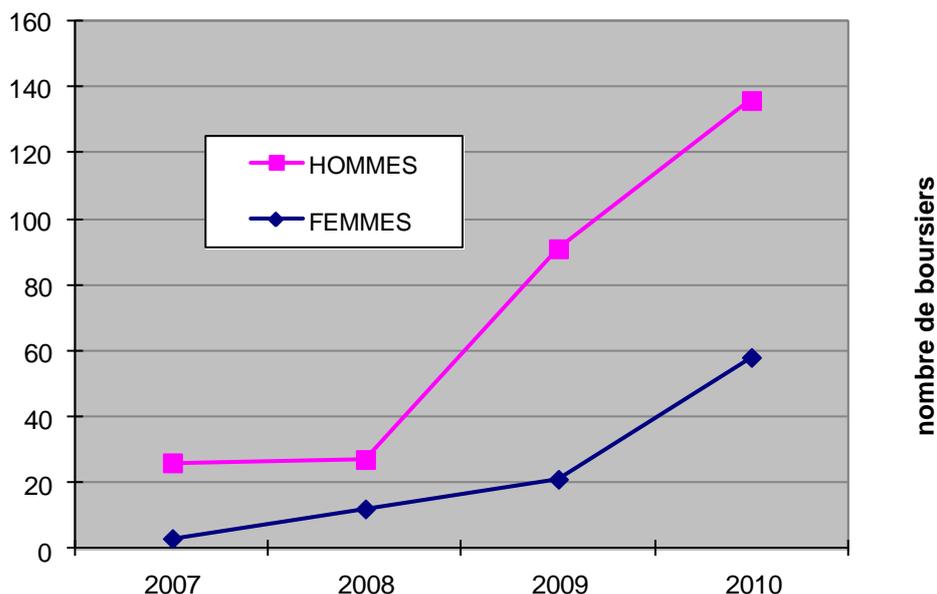
	2007	2008	2009	2010	2011
Eau	1		5	5	0
Santé	14	24	30	44	22
Finances	2	3		2	0
Education	0	0	12	13	0
Gouvernance	0	1	1	20	7
Agriculture	2	2	24	20	14
Environnement	7	1	1	40	1
Genre et Développement	2	3	0	12	2
Autres	1	4	39	38	0
Total	29	38	112	164	46

Sources : Tubes et rapports

1.1.3 Répartition des bourses selon le genre

Le tableau ci-dessous montre un net déséquilibre entre le nombre de boursiers hommes et celui

des femmes. Celles-ci ne représentent que 28,90%. Un travail de mise en équilibre est à prévoir sur le nouveau programme.



Sources : Tubes et rapports UBES

1.2 Première expérience en formation groupée en 2009-2010

En 2009-2010, une formation groupée a été organisée sous la forme de séminaires de formation et de renforcement de capacités du personnel de la Commune d'Arrondissement de Gorée. Cette première expérience permettra de tirer des enseignements pour faciliter la mise en œuvre du programme futur :

- Un contrat clair sous forme d'accord de financement entre les « promoteurs » (voir définition ci-dessous) et la CTB est nécessaire afin d'éviter les incidents financiers et organisationnels qui pourraient apparaître lors de l'exécution de ces formations. Ce type d'accord permet de définir les rôles, droits et obligations des parties mais également un budget détaillé des dépenses inhérentes à la formation ;
- Les accords de financement doivent, entre autres, préciser les délais à respecter en termes de formation effective, de remise des rapports et de justificatifs ainsi que les sanctions en cas de non-respect de ceux-ci ;
- Il est primordial de séparer distinctement les rôles de chacun : un promoteur ne peut être prestataire de la formation pour laquelle il soumet la requête ;
- La loi sur les marchés publics belges doit impérativement être respectée à toutes les étapes du processus (prestataire de formation, lieu de formation, etc.) ;
- Les normes financières des allocations aux boursiers ne peuvent en aucun cas être modifiées. Cependant, une partie de ces allocations pourrait être soustraite, par la CTB, à la somme versée au boursier afin que celle-ci puisse payer les charges liées à l'hébergement et la restauration directement au prestataire de service lors de la formation groupée (prestataire sélectionné lors d'une procédure de procédure négociée sans publicité).

1.3 Transition vers le nouveau programme de renforcement des capacités (PIC 2010-2013)

1.3.1 Processus menant à la transition

L'année 2011-2012 a vu la poursuite de l'octroi de bourses tel que pour le PIC antérieur. Parallèlement, une réflexion sur l'évolution future est entamée par les Attachés et la Représentation de la CTB Sénégal. Deux constats importants serviront de base aux premiers pas d'une transition vers le nouveau Programme de renforcement des capacités par l'octroi de bourses, tout en restant dans le cadre de la convention de Mise en Œuvre :

- Une grande partie des demandes individuelles classiques (2010, 2011 et 2012) ne répondent pas à un besoin de renforcement de capacités organisationnelles des secteurs prioritaires. Cela représente plutôt une opportunité que suscitent les demandeurs suite à l'offre de formations offertes au niveau local (institutions sénégalaises) ou belge. Il n'est pas rare que des organismes de formation démarchent la CTB dans le but d'obtenir des fonds pour organiser des formations. Les perspectives voudraient que l'on parte des besoins de renforcement des capacités des Institutions et non pas de l'offre de formation existante.
- Certaines demandes de formations via des stages belges sont introduites de manière récurrente chaque année. Se posait dès lors la question de la plus-value de les organiser au niveau du Sénégal. L'avantage présenté étant d'augmenter le nombre de bénéficiaires, de disposer d'un cours sur mesure répondant à un besoin exprimé par une institution bénéficiaire dénommée le promoteur. Cela viendra également en complémentarité/synergie par rapport aux secteurs d'intervention et transversaux de la Coopération belge au Sénégal.

Suite à l'analyse de la formation organisée pour et par la Mairie de Gorée, divers concepts, modalités, etc. ont été redéfinis.

1.3.2 Concept de « Promoteur »

La définition de promoteur a été développée au cours de l'année 2011, lors de l'introduction des formations groupées/délocalisées dans le programme bourses. Le promoteur est une institution/organisation sénégalaise partenaire (ministères, ARD, associations, ONG, etc.) de la Coopération belge qui appartient à la liste des institutions potentiellement bénéficiaires du programme de renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi de bourses.

Ses tâches principales :

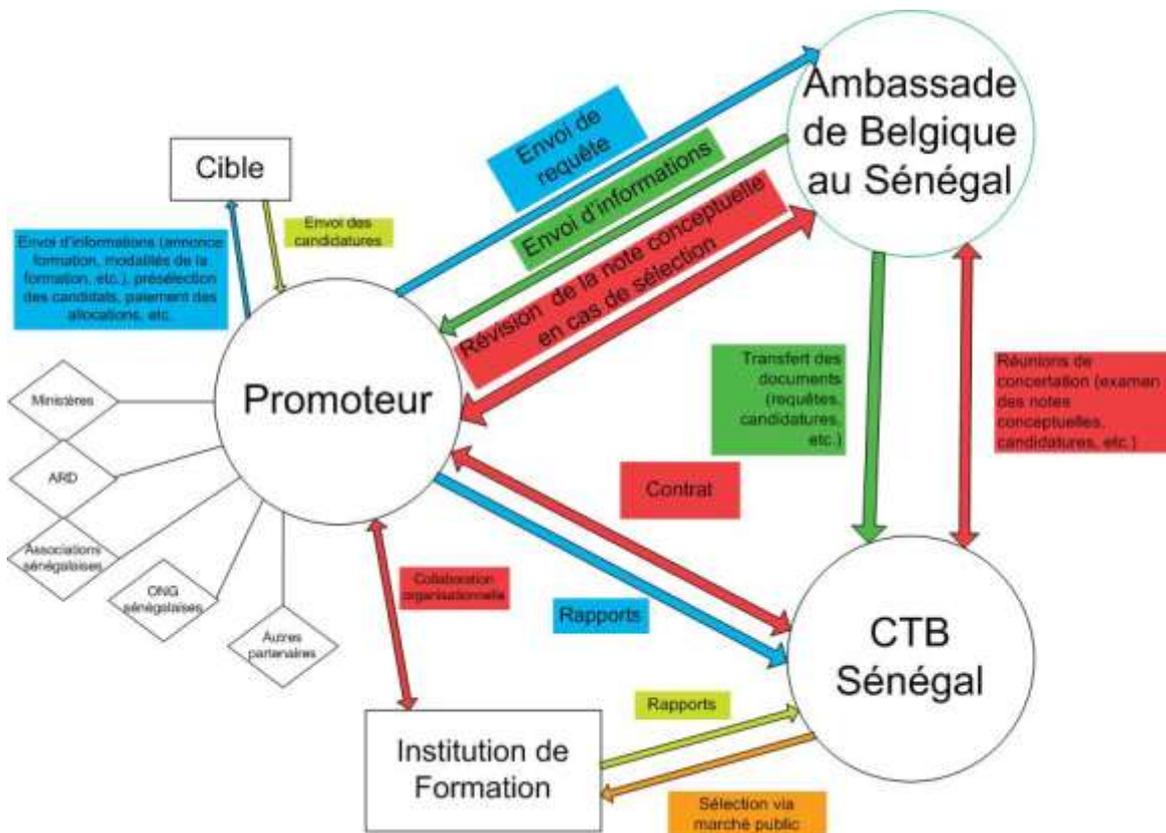
- L'identification d'un besoin de formation dans un domaine spécifique de son secteur et qui le renforce en tant qu'institution également;
- La rédaction d'une note conceptuelle de la formation envisagée et envoi à la Coopération belge au Sénégal en tant que demande de financement de la formation ;
- En cas de sélection, l'organisation d'une bonne communication vers le public cible afin de récolter des candidatures de qualité ;
- La présélection des candidats (environ le double du nombre final de candidats sélectionnés) et envoi des dossiers à la Coopération belge ;
- La coordination logistique lors de la formation (gestion des participants et coordination

avec l'institution de formation), accompagnement de la formation, etc. Ces tâches devront être bien définies dans le contrat qui liera le promoteur et la CTB afin d'éviter des malentendus entre les parties (y compris par rapport aux contacts avec l'institution de formation) ;

- La production d'un rapport qui démontre la plus-value apportée par la formation et le niveau de renforcement des compétences atteint au terme de celle-ci. Ce rapport sera complémentaire à celui demandé à l'institution de formation ;
- Le suivi post-formation des participants dans la perspective de mise en application des acquis au niveau de leurs institutions respectives. Cela pourra/devera être effectué en partenariat avec l'institution de formation. Cela devra être déterminé avec précision lors de l'établissement des TDR de la formation.

Il ne peut, en aucun cas, jouer le rôle de formateur dans le processus dans lequel il est impliqué.

1.3.3 Schéma des acteurs et modalités : mise en œuvre des besoins pour les réalisations



1.1.1 Bilan constats et recommandations 2011

Dans la perspective de la mise en œuvre de ce nouveau programme, l'année 2011 a vu la sélection de 4 dossiers de formations groupées et vu baisser fortement la demande de bourses individuelles dans les délais prévus. Effectivement, les années précédentes, les sélections avaient lieu plusieurs fois en cours d'année et en dehors des délais prévus avec une incidence certaine sur l'organisation du travail (surcharge au niveau de l'ambassade et de la CTB entre autre).

Seulement, pour diverses raisons, seulement deux de ces quatre formations ont pu finalement être

réalisées : celle de la santé et de l'agriculture familiale.

Bilan 2011:

- Deux formations réalisées : Santé et Agriculture, Co-organisées par la cellule d'appui au financement de la santé et au partenariat (CAFSP) et par le réseau des organisations paysannes et pastorales au Sénégal (Resopp)
- Nombre de personnes formées grâce aux 2 formations groupées : 30
- Durée moyenne de formation : 6 semaines (2 semaines pour la santé et 3 mois pour l'agriculture familiale)
- Budget total : 56.000€: 1866€/stagiaire

Suite à la formation en santé, nous avons constaté qu'il était important de former une masse critique dans ce domaine précis afin de pouvoir en attendre un impact conséquent, raison la formation a été répétée en 2012.

1.3.4 Année 2012 : poursuite du processus mis en place en 2011

Le nombre de demandes de promoteurs est en nette augmentation vu l'impact de la formation 2011 et du potentiel que cela représente :

- Onze demandes présélectionnées émanant de structures étatiques ou du secteur associatif et de la société civile :
- Quatre demandes sélectionnées: santé, genre, environnement et systèmes de Gestion de bases de données-SIG.
- Nombre estimatif de personnes qui seront formées grâce aux 4 formations groupées : 80
- Budget estimatif total : 275.000€

Le constat principal est l'augmentation de la demande cependant une mécompréhension subsiste sur la notion de renforcement des capacités organisationnelles par rapport à une position de simple structure organisatrice de formation ; un relai a été mis en place au niveau des projets de la coopération bilatérale (explication sur la complémentarité et l'existence de l'outil auquel les employés des ministères ne recourraient quasiment plus à titre individuel au cours de ces dernières années).

Les promoteurs devaient répondre à certains critères (ONG ayant déjà eu des financements belges, structure public, etc.) c'est-à-dire plus restrictif que ce qui est prévu dans le présent programme.

1.4 Conclusions et recommandations de l'évaluation 'bourses' CTB

A l'initiative de la CTB avec l'accord et le financement de la DGD, une évaluation du programme global 'bourses' a été commandée et exécutée par South Research et BIEF en 2007. Ci-dessous les principales conclusions et recommandations.

1. Jusqu'à maintenant, la Belgique ne dispose pas d'une politique générale en matière de bourses hors projet...une telle politique devra définir ce que signifie le renforcement des capacités organisationnelles (lien entre les niveaux individuel, organisationnel, sectoriel), quels en sont les objectifs majeurs, domaines prioritaires et secteurs concernés (public, privé, société civile). Il est également possible d'intégrer cette politique dans une politique

plus globale de renforcement des capacités organisationnelles qui devrait en effet devenir un nouveau thème transversal de la coopération belge.

2. Le programme doit être redéfini de telle manière qu'il s'agisse véritablement d'un programme consistant (comprenant des objectifs et des résultats mesurables à atteindre), conçu pour renforcer les capacités organisationnelles du pays par le biais de formations de cycle supérieur.
3. La façon selon laquelle ce principe se traduira dans la pratique au niveau des 18 pays de coopération, peut être variable.
4. Il sera important de sélectionner les personnes, non seulement sur la base de leurs qualités personnelles, mais aussi leur rôle (potentiel, futur) dans leur organisation.
5. Il sera également important de situer la réalisation de la bourse dans un processus plus long qui implique une phase de préparation et, surtout, une phase de suivi durant lequel l'accent est mis sur l'intégration dans l'organisation des acquis de la formation.
6. Le programme pourra promouvoir une approche plus « organisationnelle » en répondant de façon plus intégrée aux besoins de certaines organisations locales sur la base de leur plan stratégique de renforcement institutionnel. Une telle démarche inclut une réponse plus systématique aux besoins de l'organisation qui peuvent s'étaler sur plusieurs années.
7. Le pays partenaire doit être associé au maximum au processus d'évolution du programme. Ce processus d'association devra tenir compte de la situation spécifique dans le pays.
8. Au niveau de chaque pays, le programme doit être intégré de façon plus systématique et cohérente dans le programme global quinquennal de la coopération bilatérale. Il faut maintenir la politique d'accorder les bourses dans les secteurs prioritaires de la coopération bilatérale directe.
9. Il faudra appliquer de façon plus stricte le critère de sélection qui prévoit des formations en Belgique uniquement s'il n'y a pas une alternative valable dans le pays/ la région.
10. Il faudra favoriser les bourses de stages (au lieu des bourses d'études), car celles-ci permettent d'apporter plus facilement une réponse adéquate et pointue aux besoins des institutions. L'octroi de bourses de doctorat ne sera plus possible via ce programme puisqu'assumée par la coopération universitaire.
11. Il est nécessaire de développer une fonction de suivi et d'évaluation au sein du programme, tant au niveau global du programme qu'au niveau des pays. On peut considérer également le développement d'un outil spécifique de suivi des boursiers pendant une durée relativement longue.
12. Il est important de développer des mesures spécifiques permettant de capitaliser l'investissement de la Belgique via le programme, par le biais d'organisation de journées d'ex-boursiers, de création de réseaux d'anciens boursiers, etc.
13. La mise en œuvre des recommandations nécessitera des ressources plus importantes, tant au niveau quantitatif qu'au niveau qualitatif (des compétences plus pointues, tels que l'analyse des besoins de formation et l'élaboration de programmes/plans de formation, etc.).

1.5 Contexte du pays : secteurs et thèmes du PIC 2010-13

1.5.1 Stratégie et défis en matière de développement des ressources humaines du secteur santé

Le développement des Ressources Humaines pour la santé (HRH) constitue, non seulement au niveau du Sénégal, mais au niveau mondial une priorité absolue. Le déficit en RH qualifiées est une des contraintes majeures pour le développement d'un système de santé performant. Elle est retenue comme priorité dans le DRSP-II et le PNDS 2009-2018.

1.5.1.1 DRSP-II

Le secteur de la santé fait partie des secteurs prioritaires dans la composante « capital humain et renforcement des capacités » de l'axe fondamental 2 du DSRP-II. La volonté du Gouvernement de renforcer le stock de capital humain s'est traduite par une allocation conséquente de ressources aux secteurs sociaux.

1.5.1.2 PNDS 2009-2018

La politique sectorielle **santé** du Sénégal accorde beaucoup d'importance aux soins de santé primaires. Elle prend en compte les engagements internationaux du Sénégal notamment dans le cadre des OMD. Cette politique se fonde également sur les priorités définies dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et encourage le renforcement du partenariat public-privé et la promotion d'approches multisectorielles. Elle est articulée autour des priorités suivantes : accès aux soins de santé de qualité pour tous les segments la population quels que soient leurs statuts socio-économiques ; approfondissement de la décentralisation et de la gouvernance sanitaire locale ; promotion de la couverture de l'assurance du risque maladie ; protection des groupes vulnérables. Le PNDS II (2009-2018) s'attache à atteindre les OMD en 2015 en articulant bien les activités préventives et curatives d'une part, et celles liées à la demande et à l'offre, d'autre part. Il va de soi que la disponibilité de RH en quantité suffisantes, de qualité et bien motivé seront indispensables à la réalisation des objectifs nationaux de ce plan. Logiquement donc, parmi les 11 axes stratégiques du PNDS II, figure l'axe 5 : « développement de ressources humaines ».

Le PNDS 2009-2018 illustre bien l'ampleur de la tâche par le déficit important en personnel médical et paramédical en 2008 décrit dans la carte sanitaire². Le développement des ressources humaines visera suivant le PNDS principalement à assurer, aux différents niveaux, la disponibilité en ressources humaines en quantité et en qualité suffisantes pour assurer le bon fonctionnement des divers services de santé. Un accent particulier sera mis sur les zones périphériques et difficiles avec des mesures incitatives pour fixer le personnel. Pour ce faire, le ministère devra d'abord disposer d'un plan de développement des ressources humaines intégrant le plan de carrière et de mobilité du personnel. Ce plan prendra en compte toutes les catégories socioprofessionnelles, notamment les planificateurs, les gestionnaires, les statisticiens, les personnels d'hygiène, les travailleurs sociaux et les agents de maintenance. Au besoin, la disponibilité en ressources humaines qualifiées sera renforcée par le biais de la politique de contractualisation. L'amélioration de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) se fera à travers la décentralisation, l'informatisation et la mise en place d'un Observatoire national des Ressources Humaines. La production de ressources humaines en santé sera améliorée par le renforcement des écoles publiques de formation existantes (Ecole nationale de Développement sanitaire et social et sept Centres régionaux de Formation en Santé) et la collaboration avec les Facultés de Médecine et les

² : 88 chirurgiens généralistes, 40 anesthésistes réanimateurs, 79 gynécologues-obstétriciens, 94 pédiatres, 38 cardiologues, 62 médecins compétents SONU, 148 techniciens supérieurs de santé, 3433 infirmiers et 968 sages-femmes d'Etat.

écoles privées. La qualité et le développement de formations initiales adéquates passent par « l'Approche par les Compétences » et la révision régulière des curricula. Chaque région disposera d'un Centre régional de Formation en Santé (CRFS) qui, en plus de la formation initiale, participera à la décentralisation de la formation continue. La prise en compte de l'intervention sociale mettra l'accent sur la sécurité des agents et leur prise en charge médicale intégrale dans les situations particulièrement difficiles. En outre, le dialogue social avec les partenaires sociaux sera permanent.³

1.5.1.3 PNDRH

Au moment de la présente formulation, le Plan National du Développement des Ressources Humaines de la Santé (PNDRHS), auquel il est fait référence au point 1.5.1.2, est en cours de validation. Le PNDRHS compte 4 objectifs :

1. la planification des RH
2. la mobilité des RH
3. l'action sociale
4. la formation

Dans le cadre de ce 4^{ième} objectif, une étude est actuellement conduite sur les besoins en formation continue. Cette étude donnera le détail des besoins pour le niveau central, et le niveau intermédiaire (regroupé en 8 clusters régionaux) et le niveau périphérique et n'est pas encore disponible à ce jour.

Au plan institutionnel, le secteur de la santé relève du Ministère de la Santé. **Au niveau central**, le rôle du MSP est défini dans les textes. Il s'agit essentiellement de : 1/ définir la politique nationale, 2/ de coordonner l'ensemble des activités effectuées sur toute l'étendue du territoire, 3/ de fournir les ressources matérielles, financières et humaines nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés au plan national et international.

Au niveau régional, les Régions Médicales (RM), sont liées hiérarchiquement au cabinet du ministre mais elles doivent faire face aux nombreux interlocuteurs du niveau central, notamment les programmes nationaux qui exécutent leurs propres programmations sans tenir compte de celles des RM et districts. Les RM ont des difficultés à assumer les pouvoirs qui leur sont officiellement délégués, notamment dans la gestion des ressources humaines, trop centralisée. Avec leurs collègues des districts, les liens hiérarchiques sont plus clairs et en pratique cela fonctionne plutôt bien. Toutefois les activités de supervision des districts manquent de consistance et parfois de contenu technique faute d'outils adaptés et de techniciens autour du MCR.

1.5.2 Stratégie et défis en matière de développement des ressources humaines du secteur eau et assainissement

Le secteur de l'eau relève de plusieurs ministères dont nous citerons ceux en relation directe avec les projets en exécution/formulation actuellement en l'occurrence le Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement et celui de l'Agriculture et de l'Équipement rural.

Au plan institutionnel, aucun des ministères cités ne dispose de stratégie de formation. On constate également qu'au sein des ministères, il y a peu de directions ou de divisions en charge de la formation des ressources humaines.

En tant que collectivités locales, les régions et les communautés rurales ne disposent pas non plus

³ Source : PNDS 2009-2018 p 42-43

de plans de formation. Toutefois, les Conseils Régionaux de Thiès et de Diourbel possèdent des tableaux indicatifs des besoins en formation. Il s'agit essentiellement de listes de besoins prioritaires de formation qui précisent les cibles, les durées et les coûts de formation.

Pour l'ensemble des régions et des communautés rurales, quelques actions prioritaires de formation sont listées dans les plans régionaux de développement intégrés (PRDI), dans les différents plans locaux de développement (PLD) et dans les plans locaux d'hydraulique et d'assainissement (PLHA). Cependant, ces plans ne font pas état d'une analyse rigoureuse des besoins en formation mais se contentent plutôt de mentionner quelques thèmes de formation dont la pertinence reste à démontrer.

Au niveau des structures déconcentrées et décentralisées, les actions de formation sont conduites au gré des opportunités de formation offertes par les projets de développement (par exemple : formations BOULDERS du BIT pour les projets dans le secteur de la microfinance), les partenaires au développement, l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP), etc.

Au niveau de l'ARD de Fatick, les principales formations réalisées ces deux dernières années ont porté sur la passation des marchés ; le contrôle de légalité ; la décentralisation et la déconcentration ; l'élaboration et l'exécution budgétaire ; l'élaboration de projets ; et le fonctionnement du conseil rural et du conseil municipal.

Au niveau du Conseil Régional de Diourbel, les formations ont porté sur : l'informatique (Word, Excel, PowerPoint) ; les logiciels de gestion comptable (Saari, Commail) ; la passation des marchés ; la fiscalité locale ; la gestion des ressources humaines ; et la télédétection et les systèmes d'information géographique.

En ce qui concerne les organisations de la société civile, on constate également qu'elles ne disposent pas de plans de formation. Elles ne concernent pas nécessairement les secteurs prioritaires. Les formations suivies ces deux dernières années par ces organisations concernent par exemple, la formation sur les politiques publiques, le développement urbain, les politiques de l'eau, etc. (EVE, Enda Graf, ...)

A la différence des structures déconcentrées et décentralisées, on note l'existence de plans ou de stratégie de formation au niveau des projets de développement tels que l'Unité de Coordination du PEPAM vu les financements disponibles.

1.5.3 La politique de l'égalité des femmes et des hommes

La République du Sénégal assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens, sans distinction d'origine, de race, de sexe, de religion et de croyances. Les engagements pris par le Gouvernement sénégalais en matière de l'égalité du genre, des droits des enfants et de la diversité, ont été intégrés au niveau national dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), les programmes PELCP, PLCP, PNL, PNPF, PNLS et le plan d'action PANF. Au niveau régional les engagements ont été intégrés dans le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) et au niveau international dans les engagements par rapport aux OMD, aux déclarations et conventions concernant l'élimination des discriminations (CEDAW) et la promotion de l'égalité des femmes et des hommes.

Le Sénégal a renouvelé ses engagements pour le gender mainstreaming en 2004 National Report, « Senegal Report on the Implementation of the Solemn Declaration of the Heads of State and Government on Gender Equality in Africa », 2006, Ministère de la Femme, de la Famille et du Développement Social, afin d'intégrer la dimension du genre dans les programmes de développement. C'est devenu une des priorités dans le domaine de l'égalité, l'équité et l'empowerment des femmes. Cet engagement est opérationnel premièrement au niveau législatif

au travers d'un système légal adéquat et deuxièmement au niveau institutionnel, au moyen des initiatives prises au niveau du Mécanisme National Genre (Gender Machinery) entre autres par le Ministère chargé des femmes et des familles.

Le Gouvernement sénégalais a adopté la Stratégie Nationale de l'Equité et de l'Egalité de Genre au Sénégal (SNEEG 2015) et son plan de mise en œuvre (PMO-SNEEG) pour la période du 2009-2015.

La Coopération belge de sa part a pris l'engagement de renforcer l'attention pour le genre et l'égalité des femmes et des hommes. La CTB rend ces engagements opérationnels à travers l'application de l'approche gendermainstreaming, formulé dans la Stratégie gender mainstreaming de la CTB (mars 2010).

1.5.4 Autres dispositifs de formation au Sénégal

1.5.4.1 La DREAT et la DAT

Placée sous l'autorité du Secrétaire Général de la Présidence de la République, la DREAT⁴ 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. La DREAT 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 à la DREAT. 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.

1.5.4.2 Le dispositif du FONDEF

Le FONDEF, une structure autonome, est également un outil de la réforme de l'Enseignement Technique de la Formation Professionnelle (ETFP) pour l'appui technique et financier à la

⁴ DECRET n°2008-182 du 28 février 2008 relatif à l'Organisation et au fonctionnement de la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance technique.

formation professionnelle. La réforme doit se traduire par une adaptation de l'offre de formation à la demande des entreprises.

La mission du FONDEF se décline comme suit :

- Contribuer au développement de la formation professionnelle continue en vue de répondre à la demande de l'économie nationale ;
- Promouvoir la structuration de l'offre et de la demande en formation professionnelle continue ;
- Financer les projets de formation professionnelle continue ;
- Conduire des actions de recherche développement sur la formation professionnelle.

Le FONDEF intervient à deux niveaux. Au premier niveau, lorsque les entreprises candidates au financement du Fonds n'ont pas de projet de formation, ce dernier met à leur disposition une expertise en ingénierie de formation pour les besoins de formalisation de leur projet. Au second niveau, le FONDEF intervient dans le financement des projets des entreprises. Pour ce faire, les opérateurs de formation agréés sont mis en compétition. Ces opérateurs peuvent être des organisations publiques ou privées, en l'occurrence des instituts de formation professionnelle, des centres de formation professionnelle, des cabinets d'expertise, etc.

1.5.4.3 Cellule d'Appui à la mise en œuvre de projets et programmes (CAP)

La CAP⁵ est une structure d'appui-conseil et de facilitation pour une mise en œuvre plus diligente et plus efficiente des projets et programmes. Elle se veut une réponse sûre à des questions techniques certaines (planification/programmation, suivi-évaluation-contrôle et gestion des opérations).

La CAP a opté pour une stratégie de capitalisation et de vulgarisation des bonnes pratiques en matière de **mise en œuvre de projets et programmes**, d'impartition (faire faire), de **développement de partenariats** avec toutes les parties prenantes (Ministères techniques, UGP, bailleurs de fonds) et **d'une approche par la demande**. La CAP intervient à travers:

- un rôle d'appui – conseil** : selon l'approche par la demande et au regard des problèmes identifiés, la CAP apporte son appui aux Projets et Programmes et aux Ministères Techniques dans les différents domaines de ses compétences (formulation et évaluation de projets et programmes, systématisation de l'approche du cadre logique, mise en place d'un système de suivi-évaluation-contrôle, conduite des opérations, passation des marchés, formalisation de l'exercice annuel d'audit, etc.)
- un rôle d'accompagnement** : la CAP au travers de la modalité Exécution Nationale (NEX), accompagne les projets et programmes dans leur mise en œuvre (de la formulation à la clôture en passant par la mise à disposition des fonds et l'exécution). Par ailleurs, la Cellule est à l'écoute des projets et programmes pour répondre de façon ciblée à des sollicitations diverses. Il s'agit à ce niveau, de combler le déficit d'encadrement de proximité dont ils ont longtemps souffert dans leur mise en œuvre. En effet, nonobstant les

⁵ ARRETE MINISTERIEL n°5645 Ministère de l'Economie et des Finances-Direction Générale des Finances-Direction de la Dette et de l'Investissement en date du 23 août 2006 portant création, organisation et fonctionnement de la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets / Programmes (CAP).

cadres formels de concertation (comité de pilotage, comité technique, atelier de synergie et convergence, évaluation à mi-parcours, missions de supervision des partenaires, rapport d'activités annuelles, conférences budgétaires), il n'existait pas de dispositif opérationnel permettant de réagir, à tout moment, aux problèmes auxquels les projets et programmes sont régulièrement confrontés.

- c. **un rôle de veille** : la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes vise à assurer une meilleure qualité d'exécution au double plan de la célérité du circuit d'instruction des demandes de fonds et de l'efficacité de la gestion des projets et programmes. En partenariat avec les structures compétentes, la CAP initie des réflexions, attire l'attention des acteurs sur tel ou tel autre aspect de la mise en œuvre des projets et programmes et au besoin propose des solutions et/ou recommandations.

Renforcement des capacités

Cette activité consiste à organiser des sessions de renforcement de capacités à l'intention des acteurs (personnels projets et programmes, ministères techniques, directions d'ancrage et autres structures nationales) sur des thématiques liées à la gestion des projets (de la formulation à la clôture en passant par l'exécution et l'évaluation).

Objectifs

- Promouvoir la modalité Exécution Nationale (NEX) comme mode opératoire de la Déclaration de Paris
- Assurer la systématisation des exercices annuels d'audit
- Renforcer les capacités nationales de mise en œuvre des projets et programmes de développement
- Assurer une gestion réussie des activités de la CAP

Le rôle de chacun de ces acteurs est décrit dans le chapitre 3.4 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre.

2 Orientations stratégiques

2.1 Stratégie d'intervention

2.1.1 Des bourses individuelles vers du renforcement de capacités organisationnelles

Comme décrit au premier chapitre, l'approche du programme bourses au Sénégal est en évolution déjà depuis quelques années. Cette évolution est basée sur des constats plus transversaux faits au niveau des programmes bourses partout dans le monde mais également sur base des expériences propres rencontrées par le programme bourses au Sénégal.

L'approche proposée par l'intervention actuelle sera plus en ligne avec la Déclaration de Paris:

- Plus d'implication du pays partenaire ;
- Appui aux structures et organisations du pays partenaire ;
- Alignement sur les stratégies nationales (de renforcement de capacités) ;
- Responsabilité du partenaire envers l'obtention des objectifs et résultats.

Le nouveau programme de renforcement des capacités mettra l'accent sur l'investissement à long terme donc sur la **durabilité** et la pertinence des renforcements de capacités:

La nouvelle orientation stratégique consiste à aller **au-delà de la réponse individuelle** et de se diriger **vers un renforcement organisationnel** des structures du pays partenaires, et donc l'amélioration qualitative des services aux populations.

La bourse est toujours octroyée à un individu ou un groupe d'individus mais dans le cadre du renforcement organisationnel de sa structure. Les formations des individus devraient avoir un impact sur une meilleure performance de l'organisation d'origine.

La durée du programme a été également adaptée. La mise en place d'un programme de RC avec une convention spécifique sur plusieurs années permettra de mettre en place une collaboration, un suivi, plus durable entre le programme de RC et l'IB. L'approche devrait également être poursuivie pendant les deux Pics suivants afin d'obtenir des résultats plus durables.

L'identification des IB potentielles est liée aux secteurs et zones d'interventions définies dans le PIC.

Cette évolution de bourses individuelles vers du renforcement de capacités organisationnelles sera concrétisée par :

- **L'analyse des besoins des organisations et l'élaboration des plans de formation:**
Le programme appuiera les IB à organiser une analyse des besoins en renforcement des capacités de leur organisation. Sur base de laquelle, l'IB sera plus apte à formuler (avec l'input du programme) un plan de formation adapté.
- **Le (coaching sur) le transfert des compétences vers l'organisation:**
Une stratégie sera élaborée par l'IB et le programme de RC afin d'assurer un transfert effectif et efficace des compétences acquises par le boursier au reste de l'organisation (via l'élaboration d'un contrat entre l'IB et le boursier, via l'organisation d'ateliers internes, etc.).
- **Le monitoring de l'amélioration de la performance organisationnelle:**

L'évaluation de l'évolution de la performance organisationnelle, via un certain nombre d'indicateurs définis au préalable, devra être effectuée après une certaine période précisée dans le plan de formation élaboré par l'IB. Elle permettra de mesurer et d'apprécier la façon dont l'organisation applique et intègre les compétences acquises par leur personnel.

2.1.1.1 Nombre limité de secteurs et de zones d'intervention

Le programme de RC s'aligne sur les choix sectoriels et géographiques du Programme Indicatif de Coopération (PIC) 2010-2013:

1. **la santé** : accès durable aux soins de santé de base par l'amélioration de la qualité de l'offre et de la demande de soins.
2. **l'eau & l'assainissement**. accès durable à l'eau productive afin de renforcer la production agro sylvo pastorale, accès à une eau potable de qualité et accès à des conditions d'hygiène et d'assainissement de qualité

Le programme pourra également mettre en œuvre un nombre limité de formations à la demande du secteur privé.

Un résultat séparé est consacré au thème transversal du **genre** qui appuiera l'application de la politique nationale genre (SNEEG 2015 et PMO-SNEEG 2009-2015) au sein des IB des secteurs prioritaires.

Les autres thèmes transversaux (environnement et droits de l'enfant) seront également, dans la mesure du possible, intégrés au sein des formations sectorielles.

Les deux secteurs en stratégie de sortie ne seront pas pris en compte dans le nouveau programme.

Pour la microfinance, le Comité Spécial des Partenaires du 7 juin 2012 a convenu d'accélérer la stratégie de sortie du secteur de la microfinance. L'ensemble des projets du secteur sera clôturé fin 2012-début 2013 De plus, le Ministère technique dispose actuellement d'autres ressources lui permettant d'octroyer des bourses de formation dans son secteur.

Pour la formation professionnelle, la Belgique se retire du secteur tout en restant un partenaire passif étant donnée la coopération déléguée avec le Grand-Duché du Luxembourg. Cette dernière formule actuellement une nouvelle intervention dans le secteur et prendra en charge ces aspects de formation.

Les zones d'interventions sont les régions de Diourbel, Fatick, Kafrine, Kaolack et Thiès

Le **niveau central**, quant à lui, sera également associé aux formations programmées dans les 5 zones d'intervention en vue d'améliorer le lien direct entre services centraux et régionaux.

2.1.2 Alignement sur les stratégies nationales de renforcement des capacités et sur les outils de travail

Les formations organisées par le programme de RC s'aligneront sur et s'inscriront dans les stratégies nationales sectorielles de renforcement des capacités. Il sera demandé aux cercles sectoriels (voir point 5.4.3) de vérifier la pertinence des formations en tenant compte des choix et priorités pris au niveau du secteur.

En plus des outils utilisés pour l'analyse des besoins, l'encadrement des IB et le suivi post-formation seront dans la mesure du possible réalisés via l'utilisation d'outils existants au Sénégal.

2.1.2.1 Santé

Comme déjà soulevé sous le point 1.5.1, les besoins de renforcer les capacités des ressources humaines du secteur de la Santé sont conséquents au Sénégal et accentué par un déficit de personnel médical. Ce problème est davantage présent dans les zones rurales en raison d'une répartition mal équilibrée des RH. Les différents documents stratégiques tentent d'apporter des réponses à moyen et long terme aux problèmes cités.

Le Sénégal et le Ministère de la Santé ont organisé ou programmé l'érection de multiples instituts/organisations/directions qui aideront à mettre les politiques en œuvre : Une direction des ressources Humaines est opérationnelle au MSP, il est prévu la mise en place d'un observatoire national de RH, un renforcement des écoles publiques de formation (ENDSS, CRFS, CNFTM) est déjà effectif.

La finalisation de certains documents clés, comme le PNDRHS, et le plan de formation qui devraient en découler, constituent des éléments fondamentaux pour l'actuel DTF. A ce jour les documents n'ont pas été validés.

2.1.2.2 Eau et assainissement

Le **PEPAM** constitue l'instrument majeur du Gouvernement du Sénégal pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) dans le secteur de l'eau potable et de l'assainissement. Il a été conçu en 2005 suivant une approche programmatique et participative. Il concerne les milieux urbain et rural, et vise à réduire de moitié, à l'horizon 2015, la proportion de personnes ne disposant pas d'un accès adéquat à l'eau potable et à l'assainissement. La mise en œuvre du sous-programme hydraulique rurale et assainissement du PEPAM se déroule en 3 composantes :

- La composante «infrastructures d'eau potable » prévoit l'alimentation en eau potable de 3251 localités pour une population de 2,36 millions de personnes en 2015 et le renforcement des infrastructures existantes dans 3700 localités ;
- La composante « infrastructures d'assainissement » prévoit la réalisation de 355.000 systèmes autonomes domestiques ainsi que 3360 édicules publics répartis dans les 320 communautés rurales du pays⁶ ;
- La composante « cadre unifié d'intervention » qui est commune à l'eau et à l'assainissement rural comprend: (i) le renforcement des capacités d'exécution des services de l'Etat, des Collectivités locales et du secteur privé, (ii) le renforcement des capacités de gestion des associations d'usagers, (iii) le renforcement des capacités de suivi-évaluation, (iv) le renforcement des capacités de financement local à travers des systèmes financiers décentralisés et (v) la coordination du programme et des services de consultants.

Suivant les résultats préliminaires du programme PEPAM, les stratégies, méthodes et techniques liées aux questions environnementales et de qualité de l'eau sont devenues les enjeux prioritaires pour les acteurs du secteur de l'eau potable et de l'assainissement. Aussi, la gestion intégrée de ressources en eau (GIRE) est une nouvelle stratégie dont la sensibilisation et adoption posent de réels défis de développement de capacités organisationnelles et méthodologiques auprès des acteurs clés (le Plan d'Action GIRE est adopté depuis 2007).

Aussi, la gestion de l'eau productive est un nouveau domaine où la CTB vient d'initier le « projet de bassins de rétention et de valorisation de forages (BARFAVOR)».

⁶ A la suite des différents découpages administratifs, le Sénégal compte actuellement 370 communautés rurales
DTF Bourses Sénégal (SEN 10 888 11) Version finale

En somme, le futur développement du secteur de l'eau et d'assainissement profitera du renforcement de capacités organisationnelles sur les thèmes de la qualité de l'eau, de la gestion intégrée des ressources en eau, de l'eau productive, de l'accès à l'eau et de l'assainissement en tant que tel ou en lien avec le secteur de la santé.

2.1.3 Différents types d'IB

Une IB potentielle est:

- Une administration décentralisée ou déconcentrée.
- Le niveau central, qui quant à lui, sera également associé en vue d'améliorer le lien direct entre services centraux et régionaux ;
- Une institution opérationnelle et mandatée (ONG, agence semi-publique, association professionnel, organisation d'usagers, etc.).

2.1.4 Différents sujets et différents types de formation

Il y a deux principaux types de formation : des formations de courte durée (moins de 6 mois) et des formations de longue durée (plus de 6 mois). Le E-learning ayant ses modalités.

Au Sénégal, la priorité sera donnée aux formations de courte durée (voir chapitre 2.1.6). Néanmoins, les formations de longues durées ne sont exclues si elles s'avèrent être la meilleure réponse aux besoins exprimés par l'IB. Notamment en vue de renforcer des capacités relatives aux questions sectorielles émergentes, les formations de longues durées pourraient être considérées. Les doctorats par contre ne seront plus octroyés.

Les formations pourront être données sous différentes formes :

- Formations traditionnelles (académiques ou en classe)
- Training on the job
- Ateliers
- Formations en groupe
- Formations internes dans l'IB
- Peer learning (entre collègues)
- Formations à distance⁷
- Stages
- Voyages d'études
- Conférences, séminaires, etc.
- Séances d'information et de sensibilisation,
- Etc.

La Coopération belge au Sénégal a financé et organisé en 2010 et 2011 différentes formations groupées délocalisées dans le pays (voir point 1.2 et 1.3). Ces formations ayant connu un certain « succès » et s'étant avérées intéressantes, ce type de formation est à répéter en tirant les conclusions et recommandations de ces expériences au préalable.

Localisation des formations:

Dans le programme de RC sénégalais, la priorité sera donnée à des formations organisées au

⁷ Dans le secteur de la santé certains instituts (l'ENDSS p.e.) ont commencé à développer le E-learning. Cette méthode est à appuyer davantage, au profit de toutes les régions.

niveau local ou sous-régional, si nécessaire avec un appui pédagogique international ou belge. S'il n'existe pas d'IF potentielle à ces niveaux, la formation pourra éventuellement être suivie en Belgique ou dans un autre pays européen.

Les formations pourront traiter de divers domaines:

- Des formations techniques ;
- Des formations liées au management (RH, finances, etc.) ;
- Des formations sur une politique, une stratégie ;
- Des formations sur le planning, suivi et évaluation ;
- Des formations sur l'approche méthodologique ;
- Etc.

Dans la mesure du possible les thèmes transversaux (genre, environnement et droits de l'enfant) sont encouragés à être intégrés dans les formations.

Pour les différents types de formation, des normes financières ont été développées et sont à suivre lors de la mise en œuvre des formations.

Il y a des normes (voir une explication plus en profondeur en annexe 7.6) pour des formations en Belgique, au Sénégal, et dans d'autres pays où la CTB est présente (normes disponibles auprès des représentations de la CTB sur place).

2.1.5 Stratégie d'intervention : autres points d'attention

Le programme de RC désire que **d'avantage de femmes et d'hommes** bénéficient de formations de qualité, tout en évitant l'affaiblissement des IB pendant les formations (à cause des absences). Pour ceci, les éléments suivants seront à prendre en compte :

- Renforcer les capacités à tous les échelons au sein d'une organisation (et pas seulement le management) ;
- Mettre plus d'accent sur les formations de courte durée ;
- Mélanger différents types de formations (voir ci-dessus) ;

Le programme doit viser une **parité dans l'attribution** des bourses individuelles (50% de femmes)⁸

Il accordera une attention particulière à **la qualité des formations**:

- Evaluation des IF et discussions avec les IF afin d'obtenir des formations de plus haute qualité qui répondent davantage à la demande ;
- Evaluation de chaque formation fournie ;
- Qualité au niveau de la formulation de la demande (travail sur des TdR de qualité).

Les IB doivent être **proactives** : le programme informera sur les possibilités mais les demandes devront émaner des IB.

Les secteurs de concentration ne doivent pas forcément être représentés dans chaque région.

⁸ pour autant que les capacités minimales requises soient remplies, que le groupe cible ou professionnel compte des femmes et que la demande existe.

2.2 Analyse, sélection et mise en œuvre

Comme expliqué au-dessus, chaque individu ou groupe d'individus qui reçoit une bourse sera considéré comme partie d'une organisation à renforcer.

Ceci signifie que différentes étapes devront être respectées avant la mise en œuvre effective du programme.

Le rôle de chacun pendant ces processus est explicité dans le chapitre 5 'Modalités d'exécution'.

2.2.1 Lancer un appel à candidatures

Deux fois par an un appel à candidatures sera envoyé aux IBs potentiels. Les IBs devront pour y répondre remettre des dossiers de candidats individuels (en recherchant à terme un équilibre f/h) qu'ils proposent pour des formations bien précises.

2.2.2 Sélection des institutions bénéficiaires

Une liste non-exhaustive d'IB par secteur est donnée dans le présent DTF (voir chapitre 3 sur la planification opérationnelle). Cependant, durant la mise en œuvre, d'autres IB pourront être ajoutées à la liste. Chaque nouvelle IB doit être approuvée par la SMCL. **Un accord de collaboration sera signé entre le programme de RC et l'IB (annexe 7.4).**

Pour ajouter de nouvelles IB, les critères de sélections⁹ détaillés en annexe (7.6.1) seront appliqués.

2.2.2.1 Analyse des besoins des IB et élaboration d'un plan de formation

Si elles n'en disposent pas encore, les IB peuvent demander au programme de les appuyer pour l'analyse de leurs besoins et l'élaboration de leur plan de formation.

Si le programme de RC exécute cette analyse, elle sera faite de préférence selon la méthodologie 'open system model' (voir en annexe 7.4) ou selon une méthodologie existante et comparable localement. L'utilisation des méthodologies et outils existants et disponibles localement sera fortement encouragée et privilégiée. Il pourrait être envisagé/tenté de rassembler plusieurs IB du même secteur dans une seule analyse (avantage échelle).

Etapes de l'analyse à suivre :

1. Un scan rapide des objectifs et tâches principaux de l'organisation;
2. Une définition des compétences (connaissances, savoir-faire et attitudes) nécessaires à une bonne performance de l'organisation vers l'atteinte de ses objectifs;
3. Un bilan des compétences et RH disponibles et déjà acquises au sein de l'organisation ;
4. Une définition et une priorisation des besoins en termes de renforcement des capacités qui correspondent à ces compétences;
5. Elaboration d'un plan de formation;
6. Assurer la prise en compte de la dimension genre, par une validation menée par une expertise genre (voir TdR pour l'expertise genre) ;
7. Exploration et contractualisation des formations.

⁹ Ces critères de sélection peuvent également être amendés par la SMCL.

2.2.2.2 Evaluation de la qualité des instituts de formation connus par la CTB et de leurs formations

La qualité des formations réalisées dans le passé ne répondait pas toujours aux attentes. Des évaluations des formations déjà expérimentées par le précédent programme seront donc faites. Dans certains cas, des instituts de formations pourront devenir des institutions bénéficiaires et recevront le support du programme de RC afin d'améliorer leur offre de formations.

2.2.2.3 Exploration de nouvelles possibilités de formation

Une liste non-exhaustive d'institutions de formation est mentionnée au chapitre 3 du présent DTF. Au démarrage, le programme de RC devra prospecter davantage afin de trouver d'autres IF et d'autres formations potentielles qui devraient mieux correspondre aux demandes formulées par les IB.

2.2.3 Sélection des individus participant aux formations

Cette sélection sera faite par les IB mais sera discutée et validée au niveau de son éligibilité avec l'équipe de coordination du programme de RC. A candidature égale, priorité sera donnée à la candidature féminine. **De plus, un contrat sera signé entre l'individu (qui reçoit la bourse) et l'IB, dans lequel seront stipulés leurs engagements mutuels (annexe 7.4).**

Les critères minimaux suivants devront être suivis par les IB (annexe 7.6.2). En consultation avec l'équipe du programme, l'IB pourra ajouter d'autres critères.

2.2.4 Sélection des instituts de formation

Pour chaque formation, l'institut de formation le plus approprié sera cherché (sur place, dans la sous-région ou sur le marché international). Cela sera fait via le lancement de marchés publics régis la législation belge. Voir chapitre 5 sur les modalités d'exécution.

Pour des formations académiques de longue durée pour lesquelles le programme et les coûts sont publiquement accessibles et pour lesquelles le candidat a obtenu son acceptation, il n'est pas nécessaire de faire un appel d'offres.

Une liste d'IF sera élaborée sur base de l'évaluation et de l'exploration d'IF (Résultat 1 du cadre logique).

2.3 Bénéficiaires

2.3.1 Bénéficiaires directs:

2.3.1.1 Les Institutions bénéficiaires

Les IB choisies peuvent émaner d'une structure administrative ou agence (semi-)public active au niveau des régions de concentration et dans les secteurs prioritaires de la coopération sénégal-belge, de la société civile (des associations, des coopératives, des ONG,...) ou du privé exerçant en rapport avec les secteurs de concentration. Les membres des ministères transversaux pourront participer à des formations qui les intéressent.

2.3.1.2 Le personnel des Institutions bénéficiaires.

Les individus faisant partie des IB recevront les bourses en fonction du plan de formation élaboré par celles-ci.

2.3.2 Bénéficiaires indirects :

2.3.2.1 Les populations et/ou utilisateurs des services des IB.

2.3.2.2 Les centres de formation internes des ministères et agences du niveau central qui, par l'appui du programme, pourront améliorer leurs catalogues de formation par une meilleure priorisation des besoins des IB des 5 régions. Cette expérience pourra être mise à profit sur l'ensemble du territoire par d'autres et être valorisée.

2.3.2.3 Les enseignants des instituts de qualification, de formation des apprentis, etc. au niveau régional.

2.3.2.4 Les universités et autres instituts de formation (IF) nationaux seront approchés en priorité par le programme en fonction des besoins des IB ; une meilleure adéquation entre besoins et offre sera encouragée.

2.4 Complémentarité avec d'autres interventions

Le programme bourses opte pour le renforcement des capacités organisationnelles et non pas institutionnelles. D'autres interventions, comme des appuis institutionnels ciblent le développement des capacités institutionnelles en se référant à la définition de Bossuyt (2001)¹⁰ qui différencie bien la portée d'un appui institutionnel par rapport à l'objet du programme bourses dont l'objet est que le développement des capacités organisationnelles.

L'objectif du programme bourses est bien délimité au renforcement des capacités des institutions et organisations qui ont une position et une fonction stratégique dans les secteurs de concentration. Des bourses seront octroyées, en fonction des besoins des institutions bénéficiaires, pour des formations d'individus ou de groupes d'individus. Les publics-cibles sont les dirigeants, professionnels et techniciens du niveau intermédiaire et de base dans l'échelle des ressources humaines, et ceci dans les secteurs de concentration déterminés conjointement par le partenaire et la Belgique comme bailleur.

Le programme essaiera de favoriser les synergies et les échanges avec d'autres acteurs belges au Sénégal. Cet aspect sera pris en compte et intégré dans l'ensemble des résultats définis. Il devra être également possible d'inclure dans l'exécution des programmes de nouvelles initiatives pertinentes pour promouvoir les relations entre la Belgique et le Sénégal lorsqu'elles touchent la coopération au développement.

Dans le cadre de la stratégie les bourses seront en priorité attribuées dans les zones et les secteurs de concentration du PIC. Ceci est une opportunité pour mieux partager les compétences entre acteurs d'interventions différentes et l'appui mutuel à privilégier.

Le programme bourses est multisectoriel, il a donc besoin de l'expertise sectorielle, notamment en faisant appel aux compétences des assistants techniques affectés aux autres interventions.

Le programme bourses développera une expertise en analyse des besoins en développement des capacités et en élaboration de plans de formation pertinents. Les assistants techniques sectoriels n'ont pas toujours cette compétence plus 'transversale' liée au fonctionnement interne des institutions. Dans ce cadre le staff du programme bourses pourra appuyer l'expertise sectorielle lors de formulation des volets développement des capacités.

En outre il est souvent difficile d'inclure dans les projets 'plus classiques', pour d'autres secteurs que

¹⁰ «institutional development focuses on the ability or capacity of development countries to design and implement development on their own in a sustainable way. This makes it clear that institutional development is a multi-dimensional concept, that calls for a systemic view on institutional performance. It is not just concerned with education, training, or organisational strengthening. It also includes the overall environment, the organisations, networks, culture, social structures and other factors that can affect Institutional performance.»

celui de l'éducation, un appui structuré et visant le moyen si pas le long terme, aux institutions de formation présentes dans les zones d'intervention qui dispensent un enseignement ou une formation directement en phase avec le secteur soutenu (telle les établissements d'enseignement technique ou de formation professionnelle en agriculture, mécanique, ...). Ces IF, s'ils sont identifiés comme stratégiques, peuvent être considérés comme des IB à part entière et bénéficier d'un renforcement de capacités au niveau de leur staff.

Le programme bourses s'alignera tout d'abord sur les activités des projets déjà en exécution dans les secteurs de concentration décrits ci-dessous :

Le programme veillera à ne pas faire des doubles financements. Le programme RC et les projets sectoriels discuteront et se partageront le travail au niveau du renforcement des capacités.

2.4.1 Interventions de la coopération sénégal-belge dans le secteur de la santé

Dans le secteur de la santé, tous les programmes ont, de près ou de loin, des activités en rapport avec le développement des capacités.

PAGOSAN : Cette composante du Programme Santé de la coopération belge intervient au niveau central et dans les régions de Diourbel, Fatick, Kaffrine, Kaolack et Thiès et vise le renforcement de la gouvernance. 2 des 6 résultats du PAGOSAN sont en rapport avec la gestion des ressources humaines.

PAODES : Deuxième composante du programme Santé de la coopération belge, elle vient en appui à l'offre et la demande de soins (PAODES) dans les 5 régions médicales de Diourbel, Fatick, Kaffrine, Kaolack et Thiès. Elle prévoit entre autres des appuis aux CRFS, au CNFTM, au développement de stratégies de motivation pour le personnel et à la mise en œuvre des différents plans RH des Régions et districts.

PAMAS : Le PAMAS se concentre sur le développement des micro-assurances santé. Son volet renforcement des capacités vise principalement les aspects techniques des différents acteurs actifs dans le domaine de l'assurance santé.

2.4.2 Interventions de la coopération sénégal-belge dans le secteur de l'eau et de l'assainissement

Il y a trois interventions en cours :

1. Le Projet d'Approvisionnement en Eau Potable et Assainissement pour le Millénaire dans le Bassin Arachidier (**PEPAM-BA**) vise l'accès à l'eau potable et la promotion durable des conditions d'hygiène et d'assainissement des régions de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack.

Le sous-programme vise à assurer l'accès à une eau saine des populations des villages encore mal desservis en eau potable, touchant ainsi 60.000 personnes, et à améliorer l'accès à l'assainissement pour 30.000 personnes. Une attention particulière est apportée à la résolution des problèmes liés à l'excès de fluor et de chlorures dans l'eau des forages.

Ensuite, les organisations des usagers des forages (ASUFOR) et les institutions locales s'engagent dans l'hygiène environnementale, permettant un changement des comportements présentant un risque pour la santé. Le projet continuera à accompagner les associations des usagers pour une exploitation durable de leurs ouvrages.

Finalement, le volet institutionnel du projet est composé de deux stratégies : premièrement, le renforcement des mécanismes et **compétences** des institutions chargées de la réalisation du

PEPAM au niveau national et dans les quatre régions concernées, et deuxièmement, l'appropriation des rôles et responsabilités par les Communautés Rurales en matière de planification et de régulation locale.

2. Le projet **PEPAM - AQUA** vise l'amélioration de la qualité de l'eau des forages et des adductions en eau potable en milieu rural en complémentarité au PEPAM BA et autres interventions de la Belgique dans le secteur de l'hydraulique.
3. Le projet de bassins de rétention et de valorisation de forages (**BARVAFOR**) dans les régions de Diourbel, Fatick, Kafrine, Kaolack et Thiès contribue au renforcement des capacités des acteurs en vue de l'amélioration de la production agro sylvo pastorale dans les zones rurales par l'accès durable à l'eau productive.

Le projet s'articule autour de lignes directrices suivantes :

- L'inscription de l'intervention dans le cadre du processus de décentralisation et d'administration du territoire ;
- Une stratégie d'investissement basée sur la réalisation de microprojets ;
- Une stratégie qui mobilise des contreparties locales pour chaque investissement réalisé dans le cadre du projet ;
- Une articulation étroite entre la composante d'investissements (bassin, forages, récupération terres salées) et la composante de valorisation des terres et parcelles notamment en terme de renforcement de capacités ;
- La mise en œuvre progressive d'une approche bassins versants et GIRE ;
- La prise en compte de la dimension économique dans la valorisation des parcelles (ré)habilitées en particulier sous l'angle du prix de l'eau et de son influence en tant que facteur de production ;
- Une responsabilisation renforcée des institutions/acteurs pour l'atteinte des résultats (Modalités de mise en œuvre) et le respect du mandat des acteurs.

2.4.3 Programme des autres bailleurs

Les étudiants et chercheurs sénégalais bénéficient de plusieurs opportunités en matière de bourses d'études, tant au niveau local, sous-régional, qu'international. Le gouvernement sénégalais octroie lui-même des bourses d'études aux nouveaux bacheliers.

En dehors des bourses de la coopération belge, d'autres pays octroient des bourses d'études au travers de leurs Agences chargées de la Coopération au Développement :

Les principales agences et pays sont : (1) Agence Française de Développement / France ; (2) le Centre de Recherche pour le Développement International /Canada ; (3) le *Japan International Cooperation Agency* / Japon ; (4) l'Inde et (5) l'Italie.

D'autres Agences internationales et régionales telles que l'AUF (Agence Universitaire de la Francophonie) et l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine) lancent des offres de bourses d'études.

Un contact et une éventuelle collaboration avec ces autres bailleurs seront facilités via les modalités d'exécution de notre programme belgo-sénégalais. Car c'est notamment la DAT, structure qui mettra à disposition le responsable sénégalais du programme belge, qui est l'instance

qui co-gère les programmes des bourses de la plupart des bailleurs.

2.4.3.1 Synergies avec d'autres intervenants belges

Le Ministre Fédéral de la Coopération au Développement a signé un accord politique concernant la coopération universitaire VLIR / CIUF. Dans cet accord, ces institutions sont disposées à s'inscrire dans un processus de modernisation de la coopération au développement qui se fonde notamment sur des complémentarités et des synergies au sein de l'ensemble de la coopération belge au développement. Un accent est mis aussi sur l'amélioration de la qualité et de l'impact des interventions. Ce changement de politique d'inscrit donc bien dans le sens de la nouvelle approche du programme de RC qui devra approcher ces acteurs pour une réflexion commune.

En outre, au niveau de la mise en œuvre en Belgique, les normes sur la prise en charge des boursiers ont été harmonisées entre les différents acteurs belges qui octroient des bourses d'études (CUD, VLIR, IMT, CTB) de la coopération directe et indirecte. Egalement au niveau local, des normes ont été définies. Autant d'éléments qui impulseront une réflexion commune sur d'éventuelles collaborations.

L'APEFE (dépendant de la Délégation Wallonie – Bruxelles) intervient également au Sénégal. Ils n'octroient pas de bourses mais ils sont bien actifs dans le renforcement des capacités, notamment dans le secteur de la formation professionnelle. C'est également la DAT (co-responsable du projet bourses CTB) qui co-gère ces projets avec l'APEFE.

Les projets de la CTB disposent parfois également d'un volet de renforcement de capacités à travers des formations particulières ou des bourses. A ce niveau les cercles sectoriels (CSR – voir chapitre 5) serviront de tribune d'échange concernant les plans de formation des partenaires locaux, et les synergies à mettre en place à travers les différentes interventions. Par exemple, les ONG intervenant dans les secteurs d'intervention pourraient y assister.

3 Planification opérationnelle

3.1 Objectifs du programme

L'objectif général du programme est de :

Les capacités institutionnelles et organisationnelles du Sénégal sont renforcées.

L'objectif spécifique du programme est de :

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.

3.2 Première année de mise en œuvre

Afin d'éviter une période 'blanche' entre l'actuel programme des bourses et ce projet de renforcement des capacités, certaines activités ont été identifiées à exécuter avant et pendant la première année d'exécution du programme. Il s'agit de faire de la première année, une année « pilote » afin d'observer la quantité de travail que le programme pourra absorber dans sa globalité. C'est pourquoi, durant la première année, le programme ne travaillera qu'avec 10 IB présélectionnées, échantillons de chaque cible du programme.

La première année d'exécution du projet sera consacrée à :

1. La mise en place de l'équipe
2. L'étude baseline
3. Le ciblage des thématiques prioritaires
4. Etude sur les offres de formations disponibles dans les secteurs, spécifiquement pour les thématiques prioritaires

Des thèmes prioritaires des secteurs de concentration seront définis (sur base des domaines de réformes sur lesquels travaillent les acteurs de la coopération belge).

Et pour chacun des thèmes prioritaires ciblés des deux secteurs de concentration, un échantillon varié (administration décentralisée ou déconcentrée, administration au niveau central et institutions opérationnelles et mandatées) de 10 IB sera sélectionné.

Le programme de RC travaillera avec ces 10 IB sur l'analyse de leurs besoins, l'établissement de leurs plans de formation et la mise en œuvre des premières formations durant la première année si le timing le permet. Si les plans de formation sont finalisés à temps, un appel à candidatures pourra être lancé. Seules ces 10 IB pourront répondre à cet appel lancé lors de cette année « pilote ».

Afin de pouvoir exécuter certaines activités de formation, un appel à requêtes de formations devra être lancé aux IB identifiées avant le début du programme, idéalement en fin d'année 2012. Les formations sélectionnées auront lieu lors de la première année du programme.

Certaines thématiques ont été pré-identifiées par les ATI des projets des deux secteurs de concentration. Elles pourront être enrichies par la prise en compte des recommandations proposées suite aux formations déjà réalisées (santé, genre et SIG). L'appel sera orienté vers celles-ci afin de déjà pouvoir commencer un renforcement des capacités organisationnelles basé sur des besoins réels :

- Eau/assainissement: La Base de données et le Système d'Information Géographique, Gestion Intégrée des Ressources en Eau, et éventuellement la gestion des conflits sur la gestion de l'eau.
- Santé: bonne gouvernance, suivi et évaluation, planification.
- Genre : Cette période sera utilisée non seulement pour la mise à niveau de certains IB en ce qui concerne des connaissances sur l'égalité des chances, le genre, l'autonomisation (empowerment), le gender mainstreaming, ..., mais aussi pour collecter les premières expériences, afin de rédiger conséquemment la méthodologie pour l'intégration de la dimension genre dans les plans de formations.

Un travail d'analyse des rapports des formations groupées précédentes permettra l'identification de pistes de formations envisageable dans les secteurs prioritaires.

Par exemple dans le cas du financement de la santé publique, des formations de formateurs sont nécessaires afin d'avoir un effet démultiplicateur des formations déjà réalisées. De manière similaire, cette analyse pourra être effectuée suite à la formation sur le thème du genre et du SIG.

Dans le secteur de l'hydraulique, puisqu'aucune formation groupée n'a été sollicitée précédemment, le dialogue devra être poursuivi de manière à avoir une vision à moyen terme des possibilités.

Il sera également important de travailler avec les IB afin de définir les tests de niveau pré formation qui devront reposer sur une épreuve pratique et technique afin d'objectiver la sélection des candidats.

Pendant la première année de mise en œuvre certaines autres questions devront être étudiées et répondues :

- La représentation de la société civile : une représentation est prévue au sein de la SMCL mais la personne ou l'organisation représentative n'a pas été clairement indiquée dans le DTF. Il sera le rôle de la SMCL d'indiquer quelqu'un pendant l'année de démarrage.
- Lors de cette première année de démarrage il est également prévu de lancer une mission pour l'élaboration de la stratégie pour l'attribution des bourses de manière paritaire, appelé communément « Stratégie Bourses Paritaires »..

3.3 Résultats attendus et activités

Au début de la deuxième année d'exécution, les leçons seront tirées de l'approche de ciblage testée la première année. Si cette approche s'avère concluante, le projet continuera dans ce sens tout en conservant une certaine flexibilité pour répondre aux opportunités de formations dans les secteurs de concentration en dehors des thématiques identifiées.

3.3.1 Résultat 1 « Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés »

Activité 01.01 Analyser les capacités et compétences nécessaires pour réaliser la vision, la mission et la stratégie des institutions bénéficiaires

Si cela n'existe pas encore, les IB peuvent demander l'appui du programme pour exécuter une analyse de ses besoins.

L'équipe du programme fera un appel d'offre afin de trouver les experts nécessaires qui pourront appuyer les IB dans cette analyse. Dans ce cadre il est également possible de faire appel à des expertise genre, pour mener des 'audit genre'. Ces audits identifieront les besoins en capacités, qui permettront aux individus de promouvoir l'égalité et l'autopromotion des femmes au sein de leur organisation. Il sera également possible d'identifier les réflexions des femmes sur la vision, la mission, et la stratégie de leur institution.

L'équipe du programme regroupera les analyses à faire par secteur afin que les experts aient une bonne vue d'ensemble des besoins récurrents ainsi que stratégiques au sein de ce secteur. Ainsi les IB pourront également échanger leurs expériences et organiser éventuellement des formations groupées.

Pour les IB qui souhaiteraient faire l'analyse elles-mêmes le programme de RC donnera des formations sur la méthodologie (qui tient compte de l'aspect genre) à suivre.

De préférence, des méthodologies existantes et disponibles localement et des instances ou individus, présents localement, spécialisés dans la méthode choisie seront utilisés.

Activité 01.02 Evaluer la qualité des formations existantes et connues localement

Le souhait du nouveau programme étant de prévoir plus de formations localement, il sera primordial de bien connaître la qualité de ces formations et la mesure dans laquelle elles prennent en compte la dimension genre. Une analyse de la qualité des formations connues et déjà suivies sur place par des boursiers du programme sera faite.

L'équipe de projet lancera un appel d'offre pour trouver les experts nécessaires afin de réaliser cette analyse. Un appel d'offre sera lancé de préférence, pour chaque secteur.

Activité 01.03 Explorer de nouvelles possibilités de formation qualitative dans les domaines en relation avec la demande

Après l'analyse de la qualité des IF connues par la CTB, une étude de marché sera faite via une approche qui tient compte de l'aspect genre afin de renforcer la base de données d'IF potentiels, et aussi de rechercher les opportunités de compléter la programmation des IF connues, c.-à-d. d'améliorer et/ou développer de nouvelles formations.

L'équipe du programme lancera un appel d'offre afin de trouver les experts nécessaires pour exécuter cette étude de marché.

Le résultat final attendu est une liste d'IF potentiels capables de répondre d'une façon flexible à la demande. Bien entendu, il faudra encore faire des appels d'offre pour chaque formation afin de promouvoir une concurrence entre les IF.

Activité 01.04 : Lancer un appel à candidatures

Lorsque la vitesse de croisière du programme sera atteinte (après une année d'exécution – voir stratégie d'exécution de l'année 1) ; il est prévu de lancer deux appels à candidatures par an aux IB potentielles. Elles devront, pour y répondre, remettre des dossiers de candidats individuels éventuels (en recherchant à terme un équilibre f/h) qu'ils proposent pour des formations bien précises en concordance avec leur plan de formation préalablement établi et en concordance avec les (sous-)thèmes de formation définis par le projet.

Activité 01.05. 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

Il est important, dans le cadre du partenariat Sénégalo-Belge, que des liens forts entre boursiers puissent être créés et entretenus.

Une banque de données

Le suivi des activités formatives liées aux différents programmes de renforcement des IB de différents secteurs est complexe car il doit tenir compte, outre sa gestion budgétaire et administrative, d'un partage d'informations entre différentes entités, que le pays d'origine ne peut maîtriser seul lorsque les formations sont effectuées dans un autre pays (de la région ou en Belgique). L'appui d'autres intervenants nécessite l'utilisation d'un outil d'échange commun capable d'accéder aux informations rapidement et ce d'une manière structurée. Il doit être conçu également pour permettre son implémentation par les acteurs, d'être tenu à jour et de pouvoir en extraire des indicateurs et des informations pour permettre un suivi évaluation et une capitalisation et ce :

- Au niveau de chaque institution bénéficiant de l'action du projet
- Au niveau plus général du projet (secteur, zone d'intervention...)

La synthèse de ces informations pourra nourrir l'argumentation et la prise décisions au niveau de la coordination et de la SMCL.

Actuellement une base existe et est en fonctionnement. Elle permet d'avoir une vue sur les anciens programmes annuels menés dans les différents pays partenaire, dont le Sénégal.

Les informations déjà disponibles sont liées :

- aux bourses (durée, dates, type, intitulé et institut de formation,...),
- aux boursiers (identification, coordonnées, fonction et/ou poste occupé),
- aux institutions de formations (répertoires des IF ayant reçu des boursiers dans tous les pays partenaires, en Belgique et en Europe, coordonnées,...),
- au suivi budgétaire de chaque bourse, de leur ensemble par type, localisation, ainsi que l'accès aux normes des différents pays de formations.

L'appui du siège de la CTB est important pour cette activité afin de répondre aux besoins des acteurs du projet, notamment :

- pour le développement d'autres fonctionnalités, plus en rapport aux besoins d'encadrement et de suivi des institutions bénéficiaires et du suivi global de chaque programme,
- pour assurer la maintenance de l'outil et son accessibilité sur le terrain avec un simple lien internet.

Activités de capitalisation

Aussi bien pour valoriser les formations suivies, en tirer les leçons pour la suite du programme que pour favoriser un partenariat fructueux entre la Belgique et le Sénégal, différentes activités devront être organisées dont les suivantes.

- La présentation par tous les boursiers à la fin de toute formation de l'expérience vécue et ses bénéfices sera stimulée aussi bien en workshop que parfois par écrit pour communication plus large.

- Des réunions de rencontres régulières d'anciens boursiers, alumni, seront favorisées afin qu'elles puissent entretenir un réseau de contacts. L'ambassade sera associée à ces réunions.

3.3.2 Résultat 2 « Les institutions bénéficiaires dans le secteur de la santé ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations »

Activité 02.01 Accompagner le développement des plans de formation et suivi des résultats des formations

Une fois que l'analyse des besoins aura été faite, les IB auront à développer leurs propres plans de formation.

L'équipe de projet sera disponible pour donner un avis et pour appuyer les IB à développer ces plans. L'équipe du programme pourra faire ceci elle-même ou elle pourra lancer des appels d'offre afin de sous-traiter ces activités. De préférence des méthodologies existantes et disponibles localement et des instances ou individus, présents localement spécialisés dans la méthode choisie seront utilisés. Différents types d'appuis pourront être proposés :

- Appui général sur l'élaboration de plans de formation ;
- Input technique afin d'élaborer des termes de référence qualitatifs pour les formations souhaitées ;
- Input technique pour sélectionner l'IF le plus pertinent ;
- Input et screening des plans du point de vue genre.

Après la formation, un suivi des boursiers et de leurs IB respectives devra être assuré :

- Au niveau des boursiers, le programme de RC veut:
 - Appuyer les boursiers dans le transfert de leurs nouvelles compétences vers leur institution (IB) d'origine ;
 - Accompagner les boursiers pour la mise en œuvre de leurs nouvelles compétences dans leur travail quotidien ;
 - Accroître les capacités d'intégration des questions de genre au niveau des institutions publiques et privées (voir effet 4, PMO-SNEEG 2009-2015).

Ce suivi peut être inclus dans le contrat à signer entre l'IB et l'IF. Il serait également envisageable que le programme confie cette mission à d'autres experts externes.

Un accord sera signé entre le boursier et son IB dans lequel cette période 'après formation' sera définie (voir annexe 7.4 pour les éléments essentiels d'un tel accord).

- Au niveau de l'IB, le programme de RC veut :
 - Stimuler et accompagner les IB dans la création d'un environnement favorable qui doit permettre aux boursiers de mettre en œuvre leurs nouvelles compétences et de les partager avec le reste de l'institution ;
 - Promouvoir l'aptitude des ministères sectoriels à instaurer durablement des pratiques de planification et d'exécution de programmes privilégiant le recours à la technique d'analyse de genre (voir effet 4, PMO-SNEEG 2009-2015).

Ceci sera concrétisé dans un accord entre l'IB et le programme de RC (voir annexe 7.4. pour les éléments essentiels d'un tel accord).

La mise en œuvre et l'intégration des nouvelles compétences du personnel au sein de l'IB dans son entièreté (procédures, instructions de travail, politiques, etc) ne seront pas considérées comme

une activité du programme de RC¹¹. Néanmoins, cet aspect sera suivi via des indicateurs au niveau de l'objectif spécifique (voir le cadre logique en annexe 7.1).

Activité 02.02 Mise en œuvre des formations répondant à la demande dans le secteur de la santé

Le DTF définit dans le tableau en annexe 7.6.3 une liste d'IB potentielles. Ce sont des institutions partenaires des programmes santé de la CTB, ainsi que d'autres acteurs clés qui sont apparus comme étant essentiels lors de la formulation.

La présentation des IB reflète la stratégie de la concentration régionale du programme. En outre, le programme accueillera les administrations, cabinets semi-publics ainsi que les organisations de la société civile, et visera une participation diversifiée de ses partenaires/bénéficiaires.

Cette liste n'est pas exhaustive et pourra être complétée pendant la mise en œuvre du programme. Chaque modification de la liste d'IB¹² nécessite l'accord de la SMCL.

Au sein de cette activité, les différentes formations seront inscrites comme des sous-activités.

Une liste de sujets de formations potentielles est donnée dans le tableau en annexe 7.6.4. Ces besoins de formation seront tirés des plans de formation du MSP, des régions et des districts.

Un point d'attention important sera la qualité des termes de référence des formations demandées. L'IB peut, via l'équipe du programme, demander l'avis d'un assistant technique local ou international, ou l'équipe du programme pourra faire un appel d'offre ponctuel afin de trouver de l'input technique très spécifique pour l'élaboration des termes de référence.

Après que la formation ait été suivie, une évaluation¹³ de celle-ci sera obligatoire du côté du boursier, de l'IB ainsi que de l'IF.

La stratégie est de prioriser des formations qui sont les plus proches possibles du boursier et de son institution d'origine. Il sera donc étudié si des instituts de formation de proximité (sénégalais et la sous-région) peuvent organiser la formation demandée (voir le résultat 1). Ensuite une priorité sera donnée à des instituts qui sont déjà appuyés par un autre bailleur (belge ou autre) afin de créer des synergies.

La dernière option concerne des formations internationales (en Belgique ou Europe).

Les IFs seront définitivement choisis lors de l'exécution. Il est néanmoins d'importance cruciale de comprendre que le Sénégal dispose d'un éventail diversifié et impressionnant d'instituts de formation, et que l'actuelle intervention passera prioritairement et « par défaut » par les institutions sénégalaises de formation dans la mesure du possible.

En annexe 7.6.5 figure une liste non exhaustive d'IF et de formations déjà connus par la CTB.

Activité 02.03 : L'enseignement à distance est développé

Certains instituts, comme l'ENDSS, et la chaire de Gynécologie de la faculté de médecine de l'Université Anta Diop de Dakar, ont commencé à développer le e-learning. Cette méthode est à développer davantage, au profit de toutes les régions en mettant en place une plate-forme d'encadrement au niveau approprié.

Le e-learning est un des 4 piliers de la télémédecine¹⁴, qui pourrait ainsi être développé dans le

¹¹ Comme à ce niveau on parle de l'impact, il est très difficile d'attribuer certains changements au sein d'une organisation (au niveau d'une meilleure performance) purement au programme de renforcement de capacités institutionnelles par l'octroi de bourses.

¹² A signaler qu'une Institution Bénéficiaire peut également être un institut de formation.

¹³ La CTB travaille sur un template de formulaire d'évaluation.

¹⁴ La télémédecine est l'utilisation des nouvelles technologies ICT dans le domaine de la médecine, et s'intéresse classiquement à 4 domaines : l'enseignement (teleteaching), le diagnostique (télédiagnostic), le traitement (télétraitement) et la gestion.

pays de façon progressive. Le e-learning est à encourager par exemple pour améliorer l'encadrement des chirurgiens dans leur de travail. Il aidera à réduire la distance et diminuer l'éloignement des professionnels de la santé concernés, souvent facteur important de démotivation.

Aussi, le secteur de l'eau pourrait profiter de certaines formations à distance comme c'est actuellement le cas dans le cadre du PEPAM BA (formations à distance au Burkina Faso).

De manière générale il existe également plusieurs options de e-learning en matière du genre. Ces opportunités seront exploitées à chaque occasion.

3.3.3 Résultat 3 « Les institutions bénéficiaires dans le secteur eau et assainissement ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations »

Activité 03.01 Accompagner le développement des plans de formation et suivi des résultats des formations

Voir activité 02.01.

Activité 03.02 Mettre en œuvre des formations répondant à la demande dans le secteur Eau et Assainissement

Le DTF définit dans le tableau en annexe 7.6.6 une liste d'IB potentielles. Ce sont des institutions partenaires des programmes d'eau (y compris d'eau productive) et assainissement de la CTB, ainsi que d'autres acteurs clés qui sont apparus comme étant essentiels lors de la formulation.

La présentation des IB reflète la stratégie de la concentration régionale du programme. En outre, le programme accueillera les administrations, cabinets semi-publics ainsi que les organisations de la société civile, et visera une participation diversifiée de ses partenaires/bénéficiaires.

Cette liste n'est pas exhaustive et pourra être complétée pendant la mise en œuvre du programme. Chaque modification de la liste d'IB nécessite l'accord de la SMCL.

Au sein de cette activité, les différentes formations seront inscrites comme des sous-activités.

Les besoins en formation varient en fonction des échelles d'intervention des acteurs et des groupes cibles. Dans l'orientation de déconcentration/décentralisation prise et de responsabilisation des entités régionales, les besoins axés sur les métiers traditionnels et surtout sur les nouvelles tâches à accomplir vis-à-vis des services à rendre aux populations sont importants. Une typologie sommaire des besoins en formation permet de distinguer (i) les besoins en formations managériales et (ii) les besoins en formations techniques. Quant au secteur de l'eau en tant que tel, les stratégies, méthodes et techniques liées aux questions environnementales et de qualité de l'eau ont été identifiées par les IB's comme étant des priorités. La gestion intégrée de ressources en eau (GIRE) et la gestion de l'eau productive sont de nouvelles stratégies dont la sensibilisation et adoption posent de réels défis de développement de capacités organisationnelles et méthodologiques auprès des IB.

Une liste hypothétique de sujets de formations potentielles est donnée dans le tableau en annexe 7.6.7

Ces besoins de formation seront davantage affinés dès le début du programme.

Un point d'attention important sera la qualité des termes de référence des formations demandées. L'IB peut, via l'équipe du programme, demander l'avis d'un assistant technique local ou international, ou l'équipe du programme pourra faire un appel d'offre ponctuel afin de trouver de

l'input technique très spécifique pour l'élaboration des termes de référence.

Après que la formation ait été suivie, une évaluation¹⁵ de celle-ci sera obligatoire du côté du boursier, de l'IB ainsi que de l'IF.

La stratégie est de prioriser des formations qui sont les plus proches possibles du boursier et de son institution d'origine. Il sera donc étudié si des instituts de formation de proximité (sénégalais et la sous-région) peuvent organiser la formation demandée (voir le résultat 1). Ensuite une priorité sera donnée à des instituts qui sont déjà appuyés par un autre bailleur (belge ou autre) afin de créer des synergies.

La dernière option concerne des formations internationales (en Belgique ou Europe).

Les IFs seront définitivement choisis lors de l'exécution. Il est néanmoins d'importance cruciale de comprendre que le Sénégal dispose d'un éventail diversifié d'instituts de formation. La majorité propose néanmoins des formations classiques alors que la plupart des formations groupées requiert des formations sur mesure. Il a été constaté que le nombre de femmes bénéficiaires de bourses augmente dans ce type de formation. Toutefois, dans la mesure du possible, l'intervention passera par des institutions sénégalaises de formation qui seront invitées à soumissionner lors des appels d'offres.

En annexe 7.7.8 figure une liste non exhaustive d'IF et de formations déjà connus par la CTB.

3.3.4 Résultat 4 « Les capacités des IB sont renforcées en matière du genre »

Afin de coordonner le Résultat 4 et dans le but d'assurer la cohérence de l'approche genre dans le programme, un expert 'Genre' sera recruté.

Ce résultat prévoit trois activités :

- l'élaboration d'une stratégie pour l'attribution paritaire des bourses (Stratégie Bourses Paritaires)
- l'intégration des processus de gender mainstreaming dans les IB des secteurs prioritaires ;

l'appui aux IB qui constituent le Mécanisme National Genre. Le fait qu'à terme 50% des bourses devraient être attribuées aux femmes sera un des indicateurs pour mesurer la réussite de ce résultat.

Activité 04.01 : Elaborer une Stratégie d'attribution paritaire des bourses

L'activité 04.01 est la première à planifier, déjà lors du démarrage. La stratégie à développer devrait être applicable pour différents canaux de bourses (individuelles, collectives, régionales, nationales et internationales,...).

L'application de cette stratégie devrait aboutir à une répartition des bourses de manière paritaire en tenant compte de différents critères de sélection. Cette stratégie devrait également tenir compte des différentes étapes : audit 'genre', établissement des plans de formations, choix des IB, choix des IF, choix des individus, critères de sélection, suivi des formations, suivi du développement des compétences, suivi de l'intégration des compétences dans l'IB, déploiement des compétences institutionnelles en matière du genre.

Après rédaction de cette stratégie, elle sera mise en application pour une durée bien déterminée, pour être évaluée par après. Les expériences permettront d'apporter des modifications et de

¹⁵ La CTB travaille sur un template de formulaire d'évaluation.

rédiger la version finale à approuver par la SMCL avant la fin du programme 'Bourse'. Le programme prévoit également la capitalisation des expériences par rapport à la mise en œuvre de la Stratégie Bourses Paritaires'.

Pour la mise en œuvre de cette activité, il sera fait appel à une consultance. Les TDR tiennent compte des éléments suivants, notamment en ce qui concerne les responsabilités du consultant international, qui sera appuyé par un consultant national :

- Coordonner une équipe technique pour l'élaboration de la 'Stratégie Bourses Paritaires' ;
- Organiser un atelier de concertation sur la dite stratégie, en invitant les acteurs concernés et les responsables bourses d'autres pays partenaires ;
- Elaborer une 'Feuille de Route' pour la mise en œuvre de cette stratégie ;
- Déterminer le mécanisme de suivi pour la mise en œuvre de cette stratégie ;
- Proposer un modèle 'Stratégie Bourses Paritaires' ;
- Faire approuver le modèle testé, à la SMCL ;

Activité 04.02 : 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)

Cette activité valorise les compétences existantes en matière du genre et fait appel aux consultants nationaux afin d'appuyer les institutions bénéficiaires à établir des plans de formation qui intègrent la dimension du genre.

Ces plans de formation appuient entre autre le personnel à:

- 1) comprendre l'approche genre (Femmes et Développement, Gender et Développement, empowerment, gender mainstreaming, ...),
- 2) à maîtriser les techniques d'analyse selon le genre¹⁶,
- 3) à réaliser les audits techniques des capacités en genre des institutions,
- 4) à changer les perceptions sur les rapports genre;
- 5) à développer les attitudes favorables à l'instauration d'un environnement propice à l'équité et l'égalité de genre,
- 6) à promouvoir l'accès et la participation équitable des hommes et des femmes à la gouvernance politique, économique à tous les niveaux;
- 7) à créer de l'aptitude des entités sectorielles à instaurer durablement des pratiques de planification et d'exécution de programmes privilégiant le recours à la technique d'analyse genre (effet 4 PMO-SNEEG);

Ces plans visent directement le personnel des IB des secteurs prioritaires et indirectement l'égalité des chances F/H et l'autonomisation des femmes par une meilleure performance dans la livraison des services. Cette activité se poursuit en différentes étapes :

1. Cette approche nécessite une étude de base pour formuler une méthodologie qui sera suivie lors de l'élaboration de tous les plans de formation ;

¹⁶ L'analyse genre est un instrument à l'aide duquel il est possible de mieux comprendre les différences entre les deux sexes relatives aux conditions de vie, aux besoins, à la participation, à l'accès aux ressources et à leur possession, à l'accès et à la participation au développement ainsi qu'à la prise de décision et aux différents rôles attribués aux femmes et aux hommes. Elle permet de relever les causes profondes de l'inégalité structurelle entre les genres.

2. Sur base des analyses des besoins en formation (sur la question du genre) et des audits 'genre', les IB des secteurs prioritaires seront accompagnées dans l'élaboration des plans de formation. Ces plans de formation appuient dans la mesure du possible la mise en œuvre du SNEEG (2009-2015) ;
3. Plusieurs sessions de coaching seront possibles afin d'appuyer le personnel des IB des secteurs prioritaires (par exemple les Points Focaux Genre), dans l'élaboration des plans de formation ;
4. Ces plans de formation seront implémentés par après
5. Le suivi de la mise en œuvre des plans de formation en cohérence avec le suivi de la Stratégie Bourses Paritaires ;
6. Capitalisation des expériences en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre de plans de formations (en cohérence avec la capitalisation des expériences concernant la Stratégie Bourses Paritaires) ;

La représentation des femmes dans les positions de direction et d'expertise technique étant minimale et cela aussi bien au niveau national que local, les plans de formations devraient promouvoir entre autre l'accès des femmes aux instances de décision au sein des IB. Pour atteindre une plus forte représentation, toute une stratégie d'égalités de chances en matière de promotion, et de promotion direct à travers des quotas semble impérative.

Activité 04.03 : Appuyer les IB concernées par le Mécanisme National du genre (Gender Machinery)

Cette activité concerne principalement la mise en œuvre des formations répondant à la demande des institutions bénéficiaires dans le domaine de la promotion de l'égalité de genre. Ces formations renforcent les compétences du cadre institutionnel en matière de genre (le Mécanisme National Genre/*Gender Machinery*) et appuient l'appropriation effective du contenu de la SNEEG. Elles visent également l'adoption de ladite stratégie comme cadre de référence et instrument de promotion de l'équité et l'égalité de genre (effet 5 PMO-SNEEG). Ces formations visent à accompagner le personnel des IB au niveau du Mécanisme National Genre, dans leurs responsabilités managériales. Il est prévu qu'après ces formations le personnel concerné sera capable d'appuyer les Points Focaux Genre et/ou le personnel des Cellules Genre des autres IB. A cette fin, l'activité 04.03 vise différents types de formation/coaching, pour différents parties. Les formations prévues dans le cadre de cette activité 04.03 devraient aussi permettre au personnel des IB du Mécanisme National Genre d'appuyer les Points Focaux Genre et/ou les Cellules Genre des ministères sectoriels concernés d'intégrer la dimension genre dans leurs politiques sectoriels et dans les plans de mise en œuvre de ces politiques sectoriels.

Les IB spécifiquement concernée dans le cadre de l'approche genre spécifique sont à déterminer lors du démarrage du programme. Une liste non exhaustive de ces IB (7.6.9) et des domaines de formations potentiels (7.6.10) figure en annexe.

Une actualisation de la liste (non exhaustive) figurant en annexe 7.6.11 des institutions de formation en matière du genre est nécessaire lors de la phase de démarrage. Voir Friedrich Ebert Stiftung pour des ONG féminines dans les différentes régions concernés.¹⁷

Cet appui se poursuit en différentes étapes :

- 1) Mener un audit du mécanisme National Genre ;

¹⁷ <http://www.fes.de/fulltext/bueros/senegal/00720toc.htm>

- 2) Elaborer des plans de formation pour le personnel des IB concernés par le Mécanisme National Genre, sur base des audits ;
- 3) Former le personnel des IB du Mécanisme National Genre suivant les plans de formation ;
- 4) Identifier les partenaires du Mécanisme National Genre (e.a. les points focaux genre au sein des ministères concernés et le personnel des Cellules Genre au sein des IB des secteurs prioritaires) ;
- 5) Etablir des programmes de coaching pour les différentes parties concernées ;
- 6) Créer des fora de concertation pour le partage d'informations sur le genre et les expériences acquises (renforcement du réseau des Points Focaux genre) ;

L'appui au Mécanisme National Genre permettra au personnel des autres IB des secteurs prioritaires de mieux appuyer le fonctionnement des Points Focaux Genre et/ou Cellules Genre. En plus il est prévu que les formations renforcent les capacités de définir des modalités organisationnelles et de fonctionnement des Points Focaux Genre / Cellules Genre et d'assister techniquement à l'application de l'approche genre dans les services techniques déconcentrés.

3.4 Indicateurs et sources de vérification

Les indicateurs sont repris dans le cadre logique (annexe 7.1). Les indicateurs seront désagrégés selon le genre.

Un système de suivi, de monitoring adéquat sera mis en place lors du baseline. Les données de suivi permettront un suivi des indicateurs par l'unité de gestion du programme. Le baseline, telle que décrite comme processus à mettre en œuvre dans le cadre de la gestion opérationnelle au point 5.6 de ce DTF, sera indispensable pour ajuster les activités du résultat 1 aux exigences et limites méthodologiques liées au contexte. Nous nous référons ici à la stratégie et guidelines de la CTB par rapport au monitoring et l'évaluation.

Remarque : Le siège de la CTB accompagnera l'élaboration des enquêtes de satisfaction afin d'en assurer la qualité ainsi que la congruence avec les enquêtes faites dans le cadre des programmes bourses dans d'autres pays partenaires.

3.5 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre

Le ministère de tutelle pour la mise en œuvre de cette prestation est le Ministère de l'Economie et de Finances.

1. Les Ministères Techniques concerné

- Ministère de la Santé
- Ministère de l'Eau et de l'Assainissement

2. Les instituts de formation (IF) sénégalais

Les instituts de formation (IF) sont considérés comme de véritables acteurs du programme pour la formation des bénéficiaires.

3. Les institutions bénéficiaires (IB)

En premier lieu, elles sont bénéficiaires mais elles auront également des tâches liées à l'exécution du programme ; notamment en ce qui concerne l'élaboration des plans de formation, des termes de référence pour les formations, la participation aux comités de gestion du programme, au transfert des connaissances acquises par le boursier, etc.

4. Les (cabinets de) consultants et associations issues de la société civile

Ils exécutent les études et rendent l'accompagnement des IB et IF, tous contractés par la CTB après marché public.

5. Les membres et collaborateurs nationaux de l'Unité de coordination

- Direction de l'Assistance Technique : mise à disposition d'un point focal ; comme cette structure gère également des bourses d'autres bailleurs de fonds elle pourra jouer un rôle important au niveau de la cohérence et de la complémentarité de l'approche belge avec l'approche des autres bailleurs.
- CAP : La cellule d'appui à la mise en œuvre de projets et programmes, organise des sessions de renforcement de capacités à l'intention de différents acteurs sur des thématiques liées à la gestion des projets. Comme elle travaille beaucoup pour le gouvernement sénégalais (elle est rattachée au MEF), elle sera contactée par le programme de renforcement des capacités pour jouer un rôle important dans l'identification des besoins et dans l'élaboration de certaines formations au niveau gouvernemental.
- FONDEF : Le Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle est spécialisé dans l'ingénierie de formation et dans l'organisation de formations pour les entreprises privées. Elle sera sans doute contactée par le programme de renforcement des capacités pour solliciter un appui au niveau de l'analyse des besoins mais également dans l'organisation de certaines formations.

3.6 Analyse des risques

3.6.1 Risques liés à la mise en œuvre

Culture d'entreprise non-favorable au sein des institutions ayant besoin d'un renforcement des capacités

Mesures d'atténuation:

Le programme bourses suivra quelques indicateurs (au niveau de l'objectif spécifique) afin de mesurer à quel niveau les nouvelles compétences acquises du personnel ont été intégrées dans le fonctionnement quotidien de l'IB.

Les Ministères partenaires (Ministère de l'Economie, Ministère de l'Eau, Ministère de la Santé, etc) devraient jouer un rôle catalytique supplémentaire afin d'assurer que l'innovation et la gestion du changement ont été intégrés au sein des objectifs des IB.

Manque de soumission de propositions

Risque: les dépenses du programme bourses sont trop basses et des propositions sur-budgétisées pourraient être acceptées (risque de réputation).

Mesures d'atténuation:

Avant les sélections: le programme communiquera en profondeur avec les IB et leur personnel, un budget spécifique a été prévu pour ceci.

Le programme doit respecter à tous les moments les critères minimaux pour les sélections.

Pendant et après les sélections des audits et des évaluations seront exécutés.

Risque de dispersion

Risque : Des demandes qui parviennent d'IB de beaucoup de sous-domaines au sein de nos secteurs de concentration.

Mesures d'atténuation :

Lors de la première année de démarrage du projet des sous-domaines seront définis et un nombre limité d'IB travaillant dans ses sous-domaines seront contactés afin d'introduire des requêtes de formation. A partir de la deuxième année le projet tirera des leçons de cette première année et veillera à un exercice d'équilibre entre pas trop de dispersion au sein des secteurs de concentration (définition de thèmes de formation qui seront financés par le projet) d'un côté et un certain niveau de flexibilité de l'autre côté afin de donner l'opportunité au partenaire d'introduire des requêtes de formation qui vont au-delà des sous-domaines de formation définis par le projet.

Risque de double financement

Risque : Des requêtes de formation pourraient être introduites auprès des projets bilatéraux de la Belgique, auprès du projet 'bourses' et auprès d'autres bailleurs de fond.

Mesures d'atténuation : Au niveau de la Belgique les AT des projets seront impliqués aussi au niveau du projet 'bourses' et ils pourront donc veiller aux doubles financements éventuels. En ce qui concerne les autres bailleurs de fond, une bonne concertation avec eux sera nécessaire. Cette concertation sera facilitée par le point focal du projet, provenant de la DAT qui s'occupe des programmes bourses de différents bailleurs de fonds.

3.6.2 Risques liés à la gestion

Risque d'un accent très fort (et d'une haute charge de travail) sur la gestion, spécialement pendant les premiers mois d'exécution

Pendant les premiers mois beaucoup d'activités préliminaires devront être démarrées : l'étude de base, le recrutement du personnel, l'installation logistique, etc.

Mesures d'atténuation:

Le programme prévoit une vraie phase de démarrage pendant 3 à 6 mois et on devra être réaliste au niveau des premiers résultats attendus.

Le programme devra recruter un coordinateur CTB très expérimenté et une forte équipe de gestion.

Les IB manquent les compétences pour définir leurs vrais besoins de formation

Mesures d'atténuation:

Le programme prévoit un budget afin d'aider les IB qui le demandent avec l'analyse de leurs besoins.

Le programme dispose également d'un budget pour recruter des experts techniques qui pourront aider les IB avec l'élaboration de termes de références qualitatives pour les formations.

Les individus manquent les compétences pour restituer leurs nouvelles compétences acquises

Mesures d'atténuation:

Après leur retour, les individus pourront être encadrés pour mieux exécuter une restitution. Cet

aspect pourrait être inclus dans le contrat avec l'institut de formation ou bien le programme bourses mettra à disposition une formation ou encadrement spécifique et supplémentaire à disposition.

3.6.3 Risques liés à l'efficacité

Le programme bourses risque d'être plus accessible pour les IB 'forts' ou 'mieux informés' ce qui pourrait mener à un déséquilibre dans les demandes qui pourraient venir de trop peu de sphères ou de secteurs.

Mesures d'atténuation:

Une des tâches explicites de l'unité de coordination est de communiquer très largement sur le nouveau programme des bourses et sur ses défis.

Pendant la sélection l'unité de coordination doit s'assurer qu'il y a un bon équilibre au niveau genre, au niveau des régions d'origine des candidats et au niveau des (sous-) thèmes des formations.

Après chaque sélection l'unité de coordination évaluera les sujets de formation et la composition des participants aux formations.

L'exigence d'attribuer 50% des bourses aux femmes pourrait ralentir l'exécution du programme par manque de candidatures féminines

Mesures d'atténuation :

Les 50% restent un objectif à atteindre à la fin du programme mais n'est pas un objectif en soi dès le début de l'exécution.

Le résultat 4 a entre autres été créé afin d'appuyer les IB à élaborer des plans de formation de manière genre spécifique, pour appuyer l'application de la SNEEG et pour appuyer l'organisation d'activités de formation qui renforcent les capacités du gender machinery.

3.6.4 Risques liés à la durabilité

Un manque d'engagement au niveau des individus et/ou au niveau des IB pour appliquer les nouvelles compétences acquises.

Mesures d'atténuation:

Un contrat sera signé entre l'individu et son organisation d'origine dans lequel les droits et obligations mutuels seront définis.

Un contrat sera signé entre chaque IB et le programme des bourses dans lequel les droits et obligations mutuels seront définis.

Ces droits et obligations seront en particulier liés à la période 'post formation'. Ils expliqueront dans quel sens l'IB s'engage à donner la possibilité à son personnel de restituer et d'implémenter ses nouvelles compétences acquises. Ils expliqueront également les devoirs de l'individu sur la restitution et l'application de ce qu'il/elle a appris.

3.6.5 Risques fiduciaires

Le risque fiduciaire sera très limité car les procédures de trésorerie sont sur la seule responsabilité belge. Pour les appels d'offre la législation belge et les procédures belges seront utilisés.

4 Ressources

4.1 Ressources financières

4.1.1 La contribution de la partie belge

La contribution totale belge : **3.142.140€**

A. Activités par secteurs / thèmes (R1, 2, 3,4) : 2 779 733 €

B Moyens généraux pour la mise en œuvre : 400.030 €

Continuations & reports

- Pour le moment les dépenses 2013-2015 (les dépenses et engagements sur la Convention Générale des Bourses de 2010 (UNI2010) et de 2011 (UNI2011) et de 2012 (UNI2012)) ne sont pas encore connues.
- A partir de la signature de la Convention Spécifique, les reliquats de l'UNI2010, de l'UNI2011 et de l'UNI2012 seront ajoutées au budget de ce projet. Le budget sera en plus mis à jour une fois les dépenses effectives connues, tous les 6 mois par l'unité de coordination du projet et sera approuvé par la SMCL.

4.1.2 Gender budgeting

En lien avec la SNEEG, plus particulièrement l'objectif 2. 5 (Assurer la prise en compte des besoins différenciés des femmes et des hommes aux niveaux macro, méso et micro économiques) une analyse qui tient compte de l'aspect genre dans le budget est souhaitable afin d'intégrer l'approche genre dans la conception, planification et la budgétisation des actions de développement.

Le but de l'instrument '*genderbudgeting*' est de faire une estimation (*ex-ante*) des dépenses planifiées en fonction de leur impact sur les groupes-cibles femmes et hommes. Il permet un suivi *et nunc* lors de la mise en œuvre et une évaluation *ex-post* lors de l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale de l'adéquation des dotations budgétaires. Ainsi la mise en œuvre des engagements pris est comparée aux engagements initiaux. Un scan du budget est présenté ci-dessus selon un code couleur qui permet d'estimer le taux de sensibilisation au genre du budget du présent programme.

- **Jaune** : Actions qui renforcent le « *Gender Machinery* » (Mécanisme National du Genre (voir SNEEG, p. 17). Appui aux institutions chargées du « *Gender mainstreaming* », plus particulièrement les Cellules dans les IB des secteurs prioritaires ou aux personnes/organes qui s'occupent du genre dans les ministères sectoriels (Points Focaux Genre).
- **Orange** : Actions spécifiques adressées aux femmes (et aux hommes en cas de besoin) concernent le rattrapage (quota, composition des jurys, renforcement des femmes leaders) ou la correction d'une situation inégale (promotions, égalité salariale, conditions de travail, coaching, formation en leadership, formation sur des stéréotypes, cours de gestion des ressources financières ou humaines,...) Ces actions renforcent les besoins stratégiques des femmes (et des hommes). .

- **Vert** : Actions sensibles au genre, on tient compte des différences entre les femmes et les hommes, comme traduites dans les besoins pratiques (l'apprentissage des connaissances techniques, informatique, allègement des tâches, accueil des enfants, prévision de l'accueil des femmes, facilitation du transport, la communication ...). Lors de l'élaboration des plans de formation, le programme formulera des actions spécifiques pour les femmes (, et pour des hommes. Dans le cas du présent programme de RC, il s'agit de toute action liée :
 - à l'identification des besoins en développement de capacités des institutions des secteurs d'intervention,
 - au renforcement du fonctionnement et de la performance des institutions bénéficiaires du secteur de la santé et du secteur de l'eau et de l'assainissement,
 - à l'élaboration des plans de formation.
 - au recrutement: les hommes et les femmes sont sollicités, le processus de sélection se fait sans de manière équitable et le processus de recrutement respecte toute législation en matière d'emploi.
 - aux activités liées au suivi/évaluation (différentiation des données, statistiques, indicateurs , ...).
- **Bleu** : Toute dépense 'genre neutre'. En particulier en ce qui concerne le budget de fonctionnement et d'investissement. Par exemple les factures communication, d'eau, de gaz,... Les frais d'entretiens des locaux, des véhicules des projets, des ponts, des hôpitaux.

Cette répartition du budget sera suivie lors de chaque rapport annuel et par la suite également par le rapport d'évaluation à mi-parcours et d'évaluation finale.

Gender budget scan

- Genre neutre: **3,4 %**
- Genre sensible: **86,2 %**
- Gender spécifique: **6,5 %**
- Renforcement du gender machinery: **3,9 %**

BUDGET TOTAL				Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	Dépenses sur convention SEN1088811		
							2013	2014	2015
A Activités					2,799,733		1,010,373	961,373	755,987
<i>Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés</i>									
A	01				200,000	6%	95,000	76,000	29,000
A	01	01	Analyser les capacités et compétences nécessaires pour réaliser la vision, la mission et la stratégie des institutions bénéficiaires	regie	100,000		50,000	50,000	
A	01	02	Evaluer de la qualité des formations pourvues et connues localement	regie	20,000		10,000	6,000	4,000
A	01	03	Explorer de nouvelles possibilités de formation qualitative dans les domaines relatés à la demande	regie	20,000		10,000	6,000	4,000
A	01	04	Lancer d'appels à candidatures	regie	30,000		15,000	9,000	6,000
A	01	05	Capitalisation	regie	30,000		10,000	5,000	15,000
<i>Les institutions bénéficiaires dans le secteur de la santé ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</i>					1,149,400	37%	413,540	398,540	337,320
A	02	01	Accompagner le développement des plans de formation et sur le suivi des résultats des formations	regie	75,000		37,500	22,500	15,000
A	02	02	Implémenter des formations répondant à la demande dans le secteur de la santé	regie	980,000		343,000	343,000	294,000
A	02	03	Développer l'enseignement à distance	regie	94,400		33,040	33,040	28,320
<i>Les institutions bénéficiaires dans le secteur de l'eau et assainissement ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</i>					1,055,000	34%	380,500	365,500	309,000
A	02	01	Accompagner le développement des plans de formation et sur le suivi des résultats des formations	regie	75,000		37,500	22,500	15,000
A	03	01	Implémenter des formations répondant à la demande dans le secteur de l'eau et assainissement	regie	980,000		343,000	343,000	294,000

Les institutions bénéficiaires des secteurs prioritaires et transversaux appliquent davantage la politique nationale concernant la dimension genre.								
A	04			395,333	13%	121,333	121,333	80,667
A	04	01	Accompagner le développement des plans de formation relatif à l'intégration de la dimension genre dans le fonctionnement et le service des organisations	regie	53,333	21,333	21,333	10,667
A	04	02	Accompagner le développement des plans d'actions pour le secteur 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) (expert genre)	regie	120,000	40,000	40,000	40,000
A	04	03	Implémenter des formations répondant à la demande	regie	150,000	60,000	60,000	30,000
A	04	04	Expert Genre (mi-temps)	regie	72,000	24,000	24,000	24,000
X			Réserve budgétaire (max 5% * total activités)		9,377			9,377
X	01		Réserve budgétaire		9,377			0%
X	01	02	Réserve budgétaire REGIE	regie	9,377			
Z			Moyens généraux		400,030	150,010	137,010	118,010
Z	01		Frais de personnel		184,200	61,400	61,400	61,400
Z	01	01	Coordinateur CTB	regie	105,300	35,100	35,100	35,100
Z	01	02	Responsable national	regie	14,400	4,800	4,800	4,800
Z	01	03	Assistant gestionnaire - comptable	regie	45,000	15,000	15,000	15,000
Z	01	04	Chauffeur	regie	19,500	6,500	6,500	6,500
Z	02		Investissements		28,500	27,000	1,500	0
Z	02	01	Véhicules	regie	20,000	20,000		
Z	02	02	Equipement bureau	regie	2,500	2,500		
Z	02	03	Equipement IT	regie	4,500	4,500		
Z	02	04	Divers	regie	1,500		1,500	
Z	03		Frais de fonctionnement		79,830	26,610	26,610	26,610
Z	03	01	Loyer du bureau	regie	12,000	4,000	4,000	4,000
Z	03	02	Services et frais de maintenance	regie	4,200	1,400	1,400	1,400
Z	03	03	Frais de fonctionnement des véhicules	regie	18,000	6,000	6,000	6,000
Z	03	04	Télécommunications	regie	5,130	1,710	1,710	1,710
Z	03	05	Fournitures de bureau	regie	1,500	500	500	500
Z	03	06	Missions	regie	21,000	7,000	7,000	7,000
Z	03	07	Frais de représentation et de communication externe	regie	9,000	3,000	3,000	3,000
Z	03	08	Formation unité de coordination	regie	9,000	3,000	3,000	3,000
Z	04		Audit et Suivi et Evaluation		107,500	35,000	47,500	30,000
Z	04	01	Baseline	regie	35,000	30,000	5,000	
Z	04	02	Frais de suivi et évaluation (MTR et EF)	regie	40,000		20,000	20,000
Z	04	03	Audit financier	regie	22,500		17,500	5,000
Z	04	04	Backstopping	regie	10,000	5,000	5,000	5,000
TOTAL					3,142,140	1,160,383	1,098,383	883,374

4.1.3 La contribution de la Partie sénégalaise

Il s'agira d'une participation des acteurs dans les structures d'exécution du projet et dans l'organisation des formations.

- Organisationnel :
 - o Mise en place de la formation
 - o Accueil des formateurs externes
- Logistique :
 - o Prise en charge des logements et des repas pour les participants
 - o Mise à disposition des locaux à chaque formation
- Présence et participation de formateurs internes

Les institutions bénéficiaires des formations prendront en charge les aspects organisationnels et logistiques de la formation ainsi que la participation des formateurs internes.

4.2 Ressources humaines

Les obligations et participations de la partie belge et de la partie sénégalaise, telles que prévues par la Convention Spécifique (CS) sont :

4.2.1 La contribution de la Partie sénégalaise

Le Sénégal assure la prise en charge et la disponibilité des acteurs des agences/administrations dans les structures d'encadrement du programme. Les tâches des acteurs sont développées au chapitre 5 du présent DTF.

Un point focal sera nommé par la Direction d'Assistance Technique (DAT) qui fonctionnera en tant que responsable national du programme sans toutefois d'implication en termes de gestion financière.

4.2.2 La contribution de la Partie belge

La CTB fera le suivi du programme. Ce suivi du programme renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi de bourses sera fait par l'équipe mise en place pour le programme.

L'équipe CTB affectée à la gestion du programme (à partir de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie) se compose comme suit:

- o Coordinateur (36 mois)
- o Assistant gestionnaire – comptable (36 mois)
- o Expert genre (36 mois, mi-temps)

Une description des fonctions est jointe en annexe « TDR Personnel long terme ». (Annexe 7.3)

Le recrutement du personnel CTB se fera selon les procédures RH en vigueur à la CTB.

La mise à disposition de deux assistants juniors sera demandée auprès de la CTB Bruxelles afin d'assurer le volet communication et un pour un appui global à la gestion. Le budget pour ces deux assistants juniors ne sera pas à charge du projet.

Remarques :

Le programme porte une attention particulière à l'équilibre F/H dans la composition des équipes impliquées dans la réalisation de l'intervention.

Une attention à la compréhension en matière genre (sensibilisation) des acteurs principaux de l'intervention est également indiquée. Ceci pourrait commencer en incluant une formation en matière du 'gender et gender mainstreaming' (approche intégrée), en 'Genre et Développement (GAD), en politique genre dans la formation, lors du briefing de l'AT avant la prise de fonction.

4.3 Ressources matérielles

L'équipe de gestion de projet aura son bureau à Dakar au sein de la Représentation de la CTB.

Les ressources matérielles identifiées pour la mise en œuvre du projet sont l'achat d'outils (pour assurer le suivi de terrain des Institutions bénéficiaires dans la zone d'intervention), et de fonctionnement, notamment :

- Le transport : véhicule routier pour la coordination CTB au programme ;
- Le matériel de fonctionnement du véhicule (carburant, pièces de rechange, etc.) ;
- Un bureau à la représentation : participation au loyer de bureau et frais d'entretien via un Service Level Agreement (SLA) ;
- Un équipement informatique et de reproduction, du mobilier ;
- Des frais de télécommunication : participation au contrat CTB via un Service Level Agreement (SLA) ;
- Des frais de réunion : tenue des SMCL et des comités sectoriels régionaux (CSR);
- Des frais de communication (visibilité du programme) ;
- Des frais de missions, per diem (déplacements sur le terrain,...) ;
- Un budget de formation pour l'unité de coordination.

5 Modalités d'exécution

5.1 Cadre légal

Le cadre légal est fixé par la Convention Spécifique relative au programme de « **Renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi de bourses** ».

Le Dossier Technique et Financier (DTF) établi lors de la formulation est annexé à la Convention Spécifique.

5.2 Responsabilités financières

Pour la partie belge, la Direction générale de la Coopération au développement (DGCD) est l'entité administrative et financière responsable de la contribution belge à l'intervention. La partie belge confie la réalisation de ses obligations pour la mise en œuvre et le suivi du programme à la CTB. A ce titre, la CTB, à travers son Représentant Résident à Dakar, assume le rôle d'ordonnateur chargé d'ordonnancer et d'approuver les dépenses.

Le programme sera exécuté en régie (système belge CTB) en ce qui concerne la gestion financière. En ce qui concerne la gestion des marchés publics, les règles à appliquer sont celles du Gouvernement Belge.

Le choix du mode de financement « en régie » a été adopté sur base d'un besoin de disponibilité technique d'argent « physique » dans le pays où se fait la formation.

En effet, la CTB dispose, via son réseau de représentations et son siège en Belgique, de la possibilité d'un suivi financier des bourses attribuées par le projet du pays partenaire. Chaque boursier, sélectionné parfois pour une durée s'étalant sur plusieurs mois, bénéficiera de paiements réguliers de proximité effectué par la CTB.

La procédure nationale au niveau des ministères, qui implique un circuit de signatures et de contrôles internes, induit un temps important entre la prise de décision et le décaissement effectif, qui est peu en adéquation avec la réactivité nécessaire et indispensable qui doit prévaloir dans l'exécution de dizaines, voire centaines de boursiers.

La CTB, qui met en œuvre ces programmes bourses depuis 1999 s'est dotée d'outil et de procédures efficaces.

Chaque dépense effectuée via une autre représentation, ou par le siège à Bruxelles, sera identifiée par l'Unité de gestion du projet via l'outil informatique de gestion et de base de données.

Un contrôle immédiat sera effectué et un questionnement éventuel facilité par la disponibilité en temps réels des informations comptables.

5.3 Responsabilités techniques

La **responsabilité technique opérationnelle est conjointe** pour les partenaires sénégalais et belges.

Pour la partie sénégalaise, la « Direction de l'Assistance Technique (DAT) de la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique, sous la tutelle du Secrétariat Général de la Présidence de la République » est l'entité responsable.

Toutes les décisions au niveau de l'exécution technique (sélection des IB, encadrement et appui des IB, monitoring et suivi, etc.) sont prises conjointement avec la CTB.

5.4 Structures d'exécution et de suivi

5.4.1 La Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL)

Les parties conviennent de créer, dès la signature de la Convention Spécifique, une Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL). Cette dernière assurera une supervision générale de l'exécution du programme de RC dans sa totalité et prendra, sur base des différents rapports et recommandations, toutes les mesures nécessaires à une adaptation du dossier technique et financier (DTF), sans toutefois modifier l'objectif spécifique, la durée et le budget global de la prestation.

Compétences et attributions :

- Mettre en place les structures d'exécution du programme et approuver leur composition (l'unité de coordination et les cercles sectoriels régionaux (CSR) des bourses ;
- Superviser l'exécution des engagements pris par les parties ;
- **Valider la sélection des institutions bénéficiaires ;**
- Apprécier l'état d'avancement du programme et l'atteinte des résultats sur base des rapports d'exécution du programme ;
- **Approuver les thèmes de formation du programme ;**
- Approuver les ajustements éventuels du dossier technique et financier, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention Spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
- Proposer des recommandations aux autorités compétentes des deux parties ;
- Résoudre tout problème de gestion des ressources humaines, évaluer conjointement la compétence et les prestations des différents membres du personnels mis à disposition du programme et prendre toute mesure d'encouragement ou de correction nécessaire ;
- Résoudre, pour le bon déroulement du programme, tout problème de gestion relatif aux ressources financières ou matérielles qui se poserait ;
- Superviser la clôture du programme et approuver le rapport final.

Composition :

- Présidence:

Ministère de la Santé : le Directeur de la Direction des RH du MSP ou son représentant pendant les premiers 18 mois ;

Un représentant du secteur Eau et Assainissement (à coordonner parmi le Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement et celui de l'Agriculture et de l'Équipement rural.) pendant la deuxième moitié du projet.

Un représentant de chaque entité suivante :

- Un (1) représentant du Ministère de l'Économie et des Finances, Direction de Coopération Économique et Financière (DCEF)
- Un (1) représentant du Ministère de la Santé : le Directeur de la Direction des RH du MSP ou son représentant;
- Un (1) représentant du secteur Eau et Assainissement (à coordonner parmi le Ministère de

l'Hydraulique et de l'Assainissement et celui de l'Agriculture et de l'Equipeement rural.) ;

- Un (1) représentant de la Direction de l'Investissement (DI), en sa qualité de représentant de l'Ordonnateur national ;
- Un (1) représentant de la société civile ;
- Un (1) représentant de la CTB.

Selon l'agenda de la réunion, les représentants des Institutions bénéficiaires ou leurs délégués respectifs pourraient être invités, ainsi que toute autre personne qui apporte une contribution au programme en qualité d'observateur ou d'expert.

Le rapportage est effectué par l'Unité de Coordination.

Mode de fonctionnement :

- La SMCL établit son règlement d'ordre intérieur dans le respect des autres dispositions de la Convention Spécifique. Il est officiellement approuvé lors de la première SMCL ;
- La SMCL est convoquée et présidée par les Ministères Techniques ;
- La SMCL se réunit ordinairement chaque semestre sur invitation de son président ou de façon extraordinaire à la demande d'un membre ;
- Elle prend ses décisions selon la règle du consensus ;
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal daté et signé. La SMCL tient également une réunion au plus tard trois mois avant la fin des activités du programme afin d'examiner la proposition de rapport final rédigé selon les normes de la CTB et d'assurer les formalités de clôture ;
- Le secrétariat de la SMCL est assuré par l'unité de coordination. Les comptes rendus des travaux de la SMCL seront envoyés pour information au bureau de coopération de l'Ambassade de Belgique après signature.

5.4.2 Unité de coordination

La Direction d'Assistance Technique désigne un/une responsable national en tant que point focal pour le programme de RC, avec un avis de non-objection de la CTB. Ce dernier assure, pour la partie sénégalaise, la responsabilité de l'exécution du programme et la réalisation des résultats intermédiaires en vue d'atteindre l'objectif spécifique, tels que stipulés dans la Convention Spécifique et dans ce dossier technique et financier.

La CTB recrute comme Coordinateur une personne spécialisée en renforcement des capacités et gestion de projet (via l'attribution de bourses), responsable pour la partie belge de la réalisation des résultats intermédiaires en vue de l'atteinte de l'objectif spécifique, tels que stipulés dans la Convention Spécifique et dans ce dossier technique et financier, en collaboration avec le responsable du programme. La CTB transmettra le procès-verbal de sélection à la partie sénégalaise pour approbation.

Le responsable national et le coordinateur forment l'unité de coordination du programme.

Compétences et attributions :

L'unité de coordination est chargée de la mise en œuvre du projet et prépare la prise de décision au niveau de la SMCL, sur base des informations recueillies auprès des cercles sectoriels régionaux du programme, notamment :

Coordinateur CTB + le responsable national sont responsables de:

- Organiser la Baseline ;
- Coordonner la planification globale du programme ;
- Produire les résultats et proposer éventuellement à la SMCL les modifications nécessaires à apporter aux activités, aux résultats ou au budget.
- **Superviser et organiser l'encadrement des IB** (avant et après les formations) ;
- **Préparer les plans de formation pour approbation par la SMCL** (corrélation activités de l'IB et besoins de formation) ;
- Veiller au respect des engagements (avec les Institutions bénéficiaires et les boursiers) ;
- **Approuver la sélection des candidats proposés par les IB** ;
- Organiser, encadrer et superviser la mise en œuvre de toutes les activités/bourses/formations (en respectant les procédures des marchés publics) ;
- Planifier les activités de formation du programme et soumettre cette planification pour approbation à la SMCL ;
- Organiser, superviser et coordonner les actions de terrain et, dans ce cadre, travailler en étroite collaboration avec les différents acteurs locaux ;
- Promouvoir la capitalisation des formations à la rentrée du boursier au sein des IB ;
- Veiller à une bonne répartition des bourses au niveau des secteurs, du genre, et entre courte et longue durée ;
- Assurer la rédaction et la compilation des rapports d'avancement et les plans de travail pour validation par la SMCL ;
- Assurer le secrétariat de la SMCL ;
- Coordonner les activités de monitoring et d'évaluation ;
- Faire état de tout problème de gestion des ressources humaines ;
- Faire état et résoudre, pour le bon déroulement du programme, tout problème de gestion relatif aux ressources financières ou matérielles qui se poserait.

Le coordinateur CTB est responsable pour :

- Faire l'état des dépenses liées au programme en cours ;
- Etablir les budgets prévisionnels (états des engagements / secteurs) ;
- Garantir la gestion financière, la comptabilité et la compilation des rapports financiers ;
- Gérer les contrats (gérer les relations avec les consultants et les fournisseurs de formations) ;
- Coordonner les audits financiers.

Composition :

- Le responsable national désigné par la Direction de l'Assistance Technique ;
- Le Coordinateur CTB ;
- Assistant gestionnaire – comptable.

5.4.3 Les cercles sectoriels régionaux

Afin de permettre un suivi technique spécifique rapproché et une responsabilisation des acteurs locaux ; un cercle par secteur de concentration (santé et eau & assainissement) sera mis en place dans la zone de concentration. On parle d'un seul cercle sectoriel pour les 5 régions ensemble. Ces deux cercles assureront la supervision de la mise en œuvre du programme dès son approbation par la SMCL.

Composition :

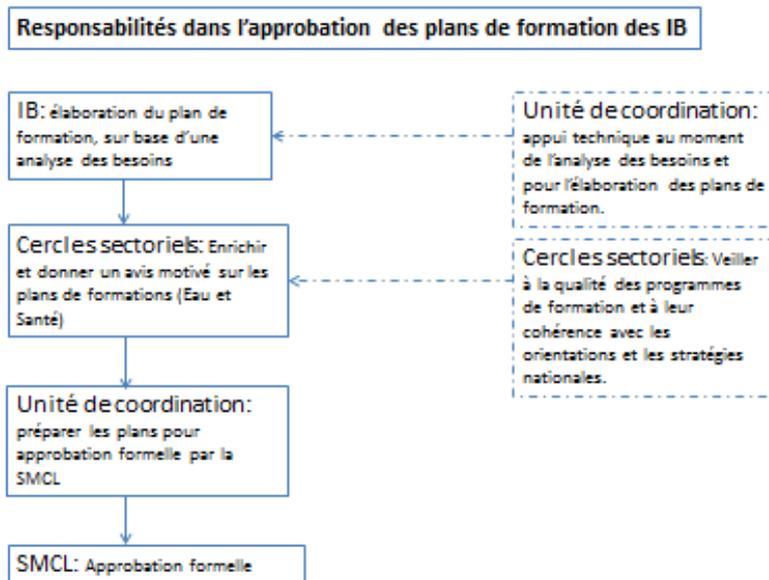
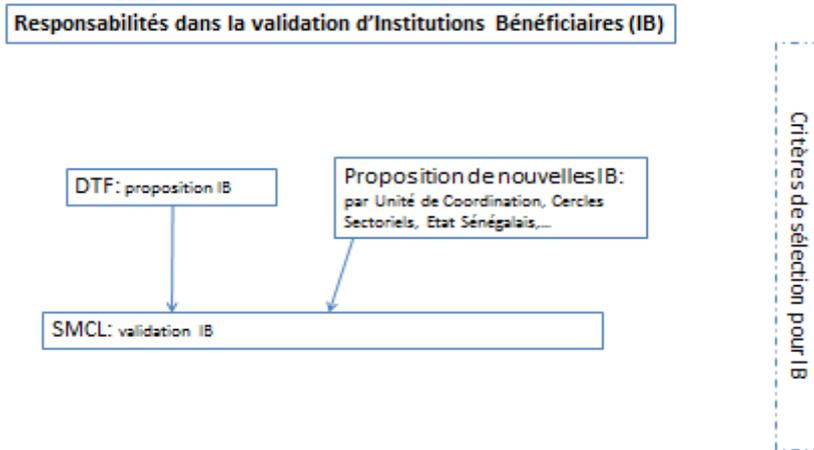
- Le Responsable national du programme (représentant la DAT)
- Personnes ressources d'expertise sectorielle (maximum 6), incluant des représentants des agences déconcentrées et décentralisées, et les ONG locaux, et le réseau des ASUFOR de la zone d'intervention
- Le Coordinateur CTB du programme de RC.
- Points focaux genre des secteurs de concentration (maximum 2)
- Assistants Techniques des programmes de la coopération internationale (max. 2)
- Selon l'agenda, des représentants des IF ou autres experts pourraient être invités

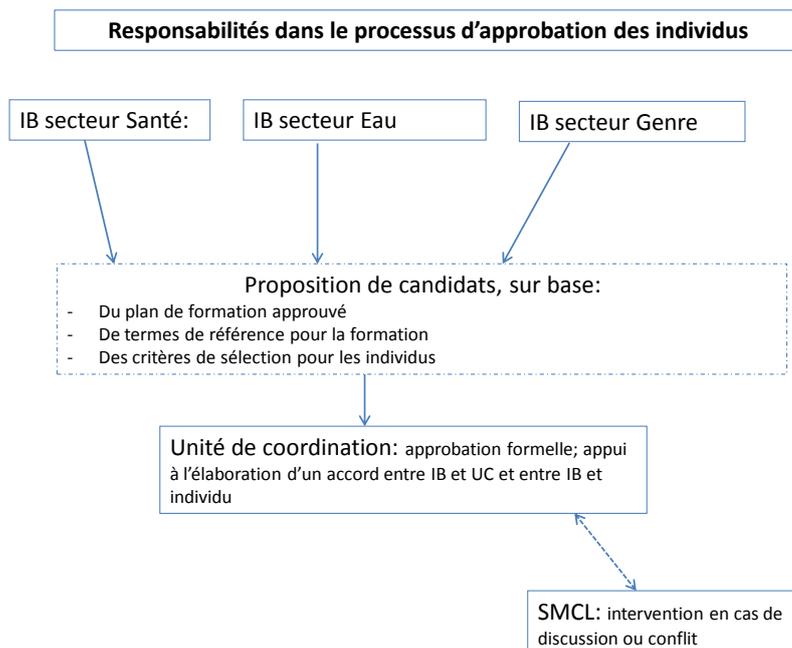
Attributions :

- Veiller au respect de la logique d'intervention et de la planification relative à la composante sectorielle ;
- **Veiller à la qualité des programmes de formation et à leur cohérence avec les orientations et les stratégies nationales en renforcement des capacités dans les secteurs ;**
- Gérer d'éventuels conflits locaux entre les différents intervenants du programme ;
- **Enrichir et donner un avis motivé sur les plans de formations, les listes des IB et les rapports avant leur présentation à la SMCL ;**
- Proposer des changements d'orientation à la SMCL en cas de besoin ;
- Orienter les efforts de capitalisation et la diffusion des formations dispensées par le programme.

Les réunions des cercles sectoriels régionaux sont convoquées et présidées par le responsable national. Les réunions auront lieu en moyenne tous les six mois ou à la demande d'un des membres. Les réunions auront lieu dans les différentes régions de la zone de concentration. Elles fonctionnent selon la règle de consensus. Le secrétariat est assuré par l'unité de coordination. Les comptes rendus sont transmis pour information aux membres de la SMCL.

5.4.4 Présentation schématique des responsabilités





5.5 Dépenses avant la signature de la CMO

Afin de faciliter le démarrage du projet, des engagements seront contractés et des dépenses effectuées avant la signature de la CMO. Ceux-ci concernent la logistique et le personnel. Il s'agit des dépenses et des montants estimés suivants:

Dépenses avant signature CMO en euro				
Z	01		<i>Frais de personnel</i>	3.750
Z	01	01	Recrutement Coordinateur CTB	3.000
Z	01	02	Recrutement Responsable national	500
Z	01	03	Recrutement Assistant gestionnaire	250
Z	01	04	Recrutement Chauffeur	0
Z	02		<i>Investissements</i>	28.500
Z	02	01	Véhicules	20.000
Z	02	02	Equipement bureau	2.500
Z	02	03	Equipement IT	4.500
Z	02	04	Divers	1.500
TOTAL				32.250

5.6 Description des processus à mettre en œuvre

5.6.1 Gestion opérationnelle

5.6.1.1 Monitoring et évaluation du programme

Baseline

Au démarrage du programme une étude baseline sera exécutée.¹⁸

Définition : Etablir le système de monitoring et d'évaluation de la prestation (plan de suivi et d'évaluation pour toute la durée du programme). Une mise à jour des indicateurs et une mesure de l'état de la situation au temps T0 des indicateurs retenus. Tous les indicateurs doivent dans la mesure du possible être sexo-spécifiés. Si nécessaire une analyse complémentaire en matière de genre sera organisée en étroite collaboration avec les acteurs concernés (p.ex. pour déterminer les ratios femmes/hommes aux différents niveaux des institutions bénéficiaires).

Monitoring / Backstopping

Il est prévu un suivi interne CTB, en appui à l'unité de coordination, en fin de première année.

D'autres missions d'appui pourront être programmées par l'unité de coordination.

L'instrument '*gender budgeting*' (voir chapitre 4) est premièrement destiné à guider les réflexions en interne du programme et deuxièmement comme instrument de suivi et sera intégré dans le rapport annuel et évalué lors de l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale.

Evaluation à mi-parcours

La SMCL du programme commanditera des évaluations du programme à mi-parcours et finale. Les résultats de l'évaluation à mi-parcours seront examinés par la SMCL qui prendra sur cette base toute décision pour, au besoin, réorienter le programme.

L'évaluation à mi-parcours aura pour fonction d'évaluer l'état d'avancement du programme, d'analyser ses modalités de mise en œuvre et de repérer les éventuels points de blocage ou de disfonctionnement.

L'évaluation finale aura pour principale fonction d'évaluer les résultats/impacts du programme et d'en tirer des leçons. Le rapport d'évaluation doit être présenté et approuvé par la SMCL.

5.6.1.2 Planification et reportages

En cohérence avec la Stratégie *Gender Mainstreaming* de la CTB (Mars 2010) toutes données chiffrées seront différenciées selon le genre (là où c'est pertinent et suivant la disponibilité des chiffres).

Planification opérationnelle

Tous les **quatre mois**, la coordination élaborera un planning des activités pour la durée totale du projet. Ce planning suivra le format du cadre logique. Cette planification opérationnelle sert de base à la planification financière et la planification des MP.

Rapports et plannings semestriels

Afin de permettre une bonne information de tous les partenaires concernés par l'exécution du projet, le projet doit établir tous les quatre mois des rapports de suivi. Ces rapports comprennent

¹⁸ Voir le guide sur le Q-plateforme de la CTB pour toute directive et les checklists.

une mise à jour du planning et un rapport sur l'état des lieux de l'exécution du programme. Une fois par semestre, ces rapports sont présentés au CSR et sont à approuver par la SMCL.

Rapports annuels

La coordination du programme rédigera annuellement, et conformément aux canevas de la CTB, des rapports annuels qui apprécieront le degré de réalisation des résultats intermédiaires et de l'objectif, en se basant sur les indicateurs identifiés à cette fin et présentés dans le cadre logique. Ce rapport doit être approuvé par la SMCL.

Rapport final

Le rapportage final¹⁹ est à présenter à la SMCL de clôture qui a lieu au minimum 3 mois avant la fin de la Convention Spécifique.

5.6.2 Gestion financière

5.6.2.1 Introduction

La gestion de la contribution financière belge en régie et la mise à disposition des fonds se feront suivant les procédures internes de la CTB.

La réglementation belge relative aux marchés publics sera d'application.

5.6.2.2 Mise à disposition des fonds

Premier transfert

Dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre entre l'état belge et la CTB, un appel de fonds peut être introduit auprès de la représentation. Le montant demandé doit correspondre aux besoins des trois premiers mois.

Transferts suivants

Afin de recevoir les fonds, le coordinateur CTB doit introduire auprès de la représentation un appel de fonds au début du mois précédant le trimestre suivant. Cet appel de fonds doit être signé par la direction du projet. Le montant de l'appel de fonds est égal aux besoins estimés en trésorerie pour le trimestre suivant, avec une réserve.

Le transfert de fonds par la CTB se fait au début du trimestre. La CTB peut aussi proposer un schéma de financement spécifique (paiements en plusieurs tranches ou paiement à la demande).

Le transfert des fonds se fait uniquement à condition que :

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel ait été transmise à de la représentation.
- La mise à jour de la programmation financière ait été transmise à de la représentation.
- Le montant de l'appel de fonds ne soit pas plus élevé que le solde budgétaire.

En cas d'urgence, le projet peut introduire un appel de fonds anticipé en justifiant le besoin.

5.6.2.3 Gestion budgétaire

Le budget total ne peut pas être dépassé. Au cas où une augmentation budgétaire serait nécessaire, une demande motivée d'augmentation doit être introduite auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord de la SMCL. Si la Belgique accepte la demande, on procède à un échange de

¹⁹ Selon le canevas de la CTB

lettres signées par les deux parties.

Le budget du projet donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. Chaque changement de budget doit être approuvé par la SMCL sur base d'une proposition élaborée par la direction du projet et validée par la représentation. Les changements budgétaires possibles sont :

- Changement de la structure du budget (par exemple ajout d'une ligne budgétaire)
- Réallocation des montants entre lignes budgétaires
- Utilisation de la réserve budgétaire

La gestion de changement budgétaire doit être faite selon les procédures de la CTB.

La réserve budgétaire peut uniquement être utilisée pour des activités de projet et après accord de la SMCL. Son utilisation doit toujours être accompagnée d'un changement du budget.

Les engagements doivent respecter les mandats (voir : pouvoir de signature). La direction du projet doit assurer un bon suivi des engagements. Il n'est pas autorisé de prendre des engagements sur base d'un budget non approuvé officiellement.

5.6.2.4 Rapportage administratif, comptable et financier

Comptabilité

Mensuellement, la comptabilité doit être élaborée et approuvée selon les procédures de la CTB. La comptabilité doit être signée pour accord par le coordinateur CTB du projet. La comptabilité à envoyer auprès de la représentation comprend un fichier électronique, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse.

Planification financière

Trimestriellement, le coordinateur CTB doit élaborer une planification financière pour le trimestre en cours, les trimestres suivants et les années suivantes. La planification financière doit être faite selon les procédures de la CTB et doit être envoyée à la représentation.

Rapportage financier à la SMCL

A chaque réunion de la SMCL, la direction du projet doit présenter *l'information financière* suivante:

- Rapport d'exécution budgétaire ;
- Mise à jour de la programmation financière ;
- Liste des engagements importants ;
- Aperçu des soldes bancaires ;
- Paiements par le siège CTB ;
- Proposition de changement budgétaire si nécessaire ;
- Plan d'action lié aux recommandations d'un audit financier.

5.6.2.5 Audit financier

Le projet doit être audité après un an d'activité et pendant la troisième année d'activité. L'audit portera sur :

- La vérification que les comptes du projet reflètent la réalité ;
- Le contrôle de l'existence et le respect des procédures administratives et financières.

La SMCL peut demander des audits supplémentaires s'il les juge nécessaires.

La SMCL charge le Représentant résident de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée indépendante.

Le rapport d'audit doit être présenté à la SMCL. Si nécessaire, la direction doit élaborer un plan d'action afin d'améliorer les procédures et prouver que des mesures correctrices ont été entreprises.

Audit CTB

Chaque année, les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre, ils réalisent également des audits de projets. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander que le projet soit audité par l'auditeur interne de la CTB.

5.6.2.6 Clôture financière

Le délai d'exécution des nouvelles activités du programme est de 36 mois (à compter de la date de signature de la Convention Spécifique). La durée de validité de la Convention Spécifique est de 48 mois.

Bilan Financier

Six mois avant la fin du projet, un bilan financier doit être élaboré par le projet selon les procédures de la CTB. Le bilan financier de clôture présenté à la SMCL devra d'abord être vérifié par la CTB.

5.6.2.7 Soldes

Les montants non utilisés à la fin du projet seront gérés selon ce qui est inscrit dans la Convention Spécifique.

5.6.2.8 Dépenses après Convention

Après la fin de la Convention Spécifique, il n'est plus autorisé de faire de dépenses sauf si elles sont liées à des engagements pris avant la fin de la Convention Spécifique et actés dans le procès-verbal de la SMCL. Un bilan spécifique des engagements pris lors des attributions de bourses, sur toute la durée des formations, sera réalisé.

A la fin du projet, l'affectation des ressources matérielles acquies par le programme fera l'objet d'une décision de la SMCL.

5.6.3 Gestion des ressources humaines

Le personnel de l'unité de coordination sera recruté selon les procédures de la CTB. Un avis de non-objection sera demandé à la partie sénégalaise.

5.6.4 Gestion des marchés publics

Les marchés publics seront exécutés selon la législation belge. Au niveau de la planification et du contenu des appels d'offre (termes de référence), cela se réalisera conjointement avec le partenaire sénégalais.

5.7 Mécanisme d'appropriation des adaptations au DTF

Le DTF peut être modifié par le pays partenaire et la CTB quand cela s'avère nécessaire, à l'exception de l'objectif spécifique, de la durée et du budget total du programme pour lesquels une éventuelle modification doit se faire par un échange de lettre entre le Sénégal et l'Etat belge. Les adaptations du DTF sont discutées et approuvées lors de la SMCL.

Toutefois, la Partie sénégalaise et la CTB informent la Partie belge des éventuelles modifications suivantes apportées :

- Les formes de mise à disposition de la contribution de la Partie belge et de la Partie sénégalaise ;
- Les résultats, y compris leurs budgets respectifs ;
- Les compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement de la SMCL ;
- Le mécanisme d'approbation des adaptations du DTF ;
- Les indicateurs de résultat et d'objectif spécifique ;
- Les modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties.

Un planning financier indicatif adapté est joint le cas échéant.

Cette information se fait de deux manières : via le rapport annuel ou via la transmission du PV de la SMCL.

6 Thèmes transversaux

6.1 Environnement

Le thème d'environnement pourra être intégré dans les formations dans le secteur de la santé et dans le secteur de l'eau et de l'assainissement :

La dégradation de l'environnement a des conséquences néfastes sur la santé humaine car l'exposition des populations humaines apportent des graves risques sanitaires. Quant à ce programme, il vaudra considérer la pollution de la nappe phréatique, l'adaptation du système d'assainissement, et la prise en charge des déchets solides (e.a. biomédicaux).

Quant au renforcement de capacités techniques du secteur de l'eau, les stratégies, méthodes et techniques liées aux questions environnementales et de qualité de l'eau ont été identifiées comme des questions prioritaires. Ainsi, la gestion intégrée de ressources en eau (GIRE) et la gestion de l'eau productive sont de nouvelles stratégies dont la sensibilisation et adoption posent de réels défis de développement de capacités organisationnelles et méthodologiques auprès des IB (voir la stratégie nationale sectorielle de ressources humaines / chapitre 2 ; et les domaines de formation R3 / chapitre 3). Certains projets comme le PEPAM-AQUA et le BARVAFOR intègrent plus spécifiquement des questions d'environnement.

6.2 Les capacités des IB sont renforcées en matière du genre

6.2.1 La stratégie Nationale pour l'Égalité et l'Équité de genre (SNEEG)

Le programme 'Bourses' vise, à travers des secteurs prioritaires et par moyens des formations l'appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale pour l'Égalité et l'Équité de Genre (SNEEG - 2015). Celle-ci vise de 'Faire du Sénégal un pays émergent, sans discrimination, où les femmes et les hommes auront les mêmes chances de participer à son développement et de jouir des bénéfices de sa croissance.' S.N.E.E.G. Ministère de la Famille et de l'Entrepreneuriat Féminin, République du Sénégal, Stratégie Nationale pour l'Égalité et l'Équité de Genre, 2015.

Les quatre domaines de cette SNEEG sont en cohérence avec les recommandations de l'évaluation de Beijing +10 sur les femmes qui invitent les Etats à redoubler les efforts pour i) prendre des mesures appropriées pour accélérer la progression vers l'atteinte de l'OMD 3: Égalité entre les sexes et autonomisation de la femme; ii) lever toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et; iii) créer les conditions durables pour assurer l'équité et l'égalité entre les femmes et les hommes.

Les 4 orientations stratégiques sont: 1) la dimension socioculturelle, notamment la valorisation de la position sociale de la femme et le renforcement de ses potentialités; 2) les préoccupations économiques, plus précisément la promotion économique des femmes en milieu rural et urbain; 3) les aspects juridiques et politiques, la promotion de l'exercice équitable des droits et devoirs des femmes et des hommes et renforcement de l'accès et de la position des femmes au niveau des sphères de décision et 4) les mécanismes institutionnels, à savoir l'amélioration de l'impact des interventions en faveur de l'égalité et de l'équité de genre.

6.2.2 Le Plan de Mise en Œuvre de la SNEEG (2009-2015)

Le plan de mise en œuvre est élaboré sur la base des principaux enjeux, défis et recommandations définis dans le document de la SNEEG. Il vise la promotion de l'appropriation de la SNEEG par les principaux acteurs et le dialogue continu avec les partenaires techniques et

financiers pour susciter leur intérêt à appuyer la stratégie.

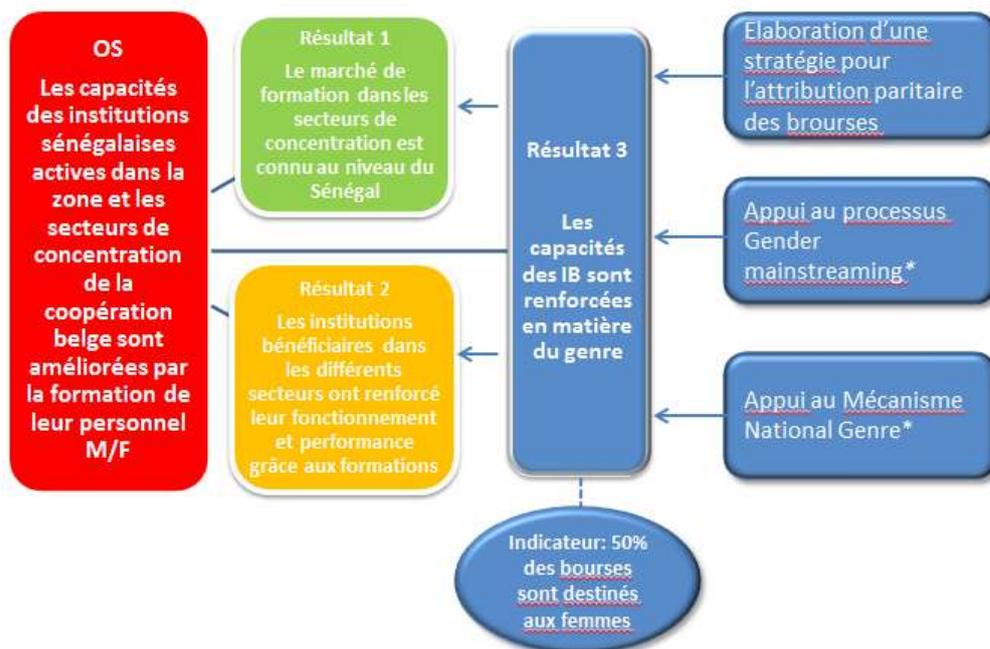
Le contenu du PMO-SNEEG est défini pour traduire en actions, les quatre domaines considérés par la SNEEG. Le PMO-SNEEG est présenté sous forme d'un cadre logique, comprenant une chaîne de résultats, déclinant l'impact attendu de l'exécution du PMO de la SNEEG en 5 effets. Le présent programme s'aligne de manière transversale à trois effets **1, 4 et 5**, notamment :

- L'effet 1, portant sur l'amélioration de l'environnement socioculturel, politique et économique.
- L'effet 4, visant la création de conditions de prise en charge durable et efficiente des questions de genre.

6.2.3 L'effet 5, qui vise à réunir les conditions d'une mise en œuvre efficace et efficiente de la SNEEG. L'approche en matière du genre dans le programme

L'approche en matière du genre dans le présent programme se traduit par trois activités. Une première activité se penche sur l'élaboration d'une stratégie de l'attribution paritaire des bourses. Une deuxième vise l'intégration des processus de gender mainstreaming au sein des IB des secteurs prioritaires, la santé et l'eau/assainissement. Une troisième activité appuie le Mécanisme National de Genre (communément appelé 'Gender Machinery'), dont le réseau des Points Focaux Genre, plus spécifiquement ceux des secteurs prioritaires, La figure ci-dessus présente le lien avec les autres résultats du programme 'Bourses'.

Figure 1.



6.2.3.1 Elaborer une stratégie d'attribution paritaire des bourses

Le programme 'Bourses' Sénégal, est le premier programme 'Bourses' qui se penche concrètement sur l'engagement d'établir un équilibre dans l'attribution des bourses. Dans cette optique il est indispensable d'élaborer une stratégie pour la réalisation de cet engagement. Cette stratégie servira d'exemple pour les autres programmes de bourses, que la coopération Belgique lance dans d'autres pays partenaires.

Le fait qu'à terme 50% des bourses devraient être attribuées aux femmes sera un des indicateurs pour mesurer la réussite du résultat. En 2011 on compte pour le Sénégal 33% de femmes. Le tableau ci-dessus présente la répartition des bourses au Sénégal et en Belgique. Le *Base Line* permettra d'établir une projection réaliste des % à atteindre à chaque année du projet.

Tableau Répartition des bourses selon le sexe

Sélection SEN 2011			
	Femmes	Hommes	Tot
Au Sénégal	13	26	39
En Belgique	2	5	7
Tot	15	31	46

Source : BTC : Service Bourses, septembre 2012

6.2.3.2 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)

L'appui au processus de gender mainstreaming (l'approche intégrée) dans les deux secteurs prioritaires, notamment la santé et l'eau/assainissement, vise, à travers des formations : « la (ré)organisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques. » Dans le cas du présent programme, on comprend par « les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques » les IB des ministères sectoriels des secteurs de la santé, d'eau et d'assainissement.

Il est à souligner que l'approche intégrée de l'égalité ne peut se substituer aux politiques spécifiques visant à redresser les situations résultant des inégalités entre les sexes. Les politiques traditionnelles en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et l'approche intégrée de l'égalité sont des stratégies doubles et complémentaires et doivent être menées de pair pour parvenir à l'égalité entre les femmes et les hommes. (Conseil de l'Europe)

Les IB appuyées sont chargées de rendre effective l'intégration transversale du genre au niveau de leurs services déconcentrés, structures sous tutelle et autres. L'approche gender mainstreaming renforce leurs capacités, dans le but d'intégrer la dimension genre dans l'organisation et dans le travail quotidien. Cette activité permettra d'améliorer la performance des IB concernées, pour promouvoir indirectement l'égalité des femmes et des hommes et de renforcer l'autopromotion des femmes. Plus spécifiquement le gender mainstreaming vise l'appui à la réalisation de l'effet 4, prévu dans la SNEEG, : « la création de conditions de prise en charge durable et efficiente des questions de genre».

Ces deux derniers concepts sont explicités dans la SNEEG 2009-2015. Le genre est une variable socioculturelle qui renvoie aux dimensions sociales et culturelles du sexe et donc réfère aux rapports sociaux entre l'homme et la femme. L'autonomisation des femmes est un processus qui renforce les capacités des femmes afin de prendre en main leur propre développement, ainsi que le développement et l'amélioration des conditions de vie des membres de leurs familles. Le processus permet aux femmes de faire leurs propres choix et de participer aux processus de négociation et de décision et d'influencer les résultats. L'autonomisation renforce leurs compétences et leurs aptitudes à initier des actions de développement et à changer des attitudes.

Ce processus renforce la prise de conscience en vue d'un accès égal et d'un contrôle équitable des ressources, des moyens de production et des services, afin qu'elles puissent profiter des opportunités qui s'offrent à elles.

6.2.3.3 Appuyer les IB concernées par le Mécanisme National du Genre (Gender Machinery)

La SNEEG 2009-2015 stipule que le rôle et les responsabilités dévolus au Mécanisme National Genre seront assumés par la Direction de l'Equité et l'Egalité de Genre (DEEG). Cette Direction assure la planification, la programmation, la coordination et l'exécution partielle des actions à mener dans le domaine de la promotion de l'égalité et de l'équité de genre.

Dans son rôle clef au niveau des compétences nationales, elle est pour le Gouvernement Sénégalais, responsable des résultats atteints dans le domaine de la promotion de l'égalité et de l'équité de genre. A ce titre, elle devra rendre compte de l'état de mise en œuvre de la SNEEG, selon les modalités et mécanismes retenus. A cette fin, elle devra aussi s'enquérir des actions réalisées par toutes les parties prenantes, collecter et diffuser les informations nécessaires à l'appréciation des résultats enregistrés et particulière de l'évolution de la promotion de l'équité et l'égalité de genre.

En tant qu'interface entre les partenaires impliqués dans la promotion du genre, elle assure la coordination technique, le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la SNEEG et la concertation avec les partenaires techniques et financiers. Cet organisme sera l'interlocuteur pour le présent programme en ce qui concerne la dimension du genre.

Le programme 'Bourses' appuie la DEEG, à travers des formations, pour qu'à son tour la DEEG, renforce les autres institutions impliquées (les ministères sectoriels, les collectivités locales, les autres institutions publiques concernées) pour la mise en place et le fonctionnement des Cellules genre et le développement des capacités pour l'effectivité de l'institutionnalisation de l'intégration transversale du genre.

6.3 HIV / SIDA

Le VIH / SIDA continue d'être un risque qui se présente dans tous les domaines, et certainement dans le domaine scolaire. Aussi bien les enseignants que les élèves sont impliqués.

Des formations sur le VIH / SIDA restent absolument nécessaires, même si le taux des nouvelles infections baisse dans plusieurs pays de la sous-région. Une attention accrue est nécessaire dans les institutions éducatives. Il est recommandé d'inclure des modules dans d'autres programmes de formation.

Le VIH/SIDA n'est pas un des sous-thèmes sur lesquels les projets Santé sénégal-belges travaillent pour le moment. Le programme bourses pourra dans ce sens être complémentaire à ces projets en finançant à la demande des formations dans ce domaine.

7 Annexes

7.1 Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
OG	<p><u>Objectif global</u></p> <p>Les capacités institutionnelles et organisationnelles du Sénégal sont renforcées.</p>			Le climat sociopolitique n'entrave pas la réalisation des projets.
OS	<p><u>Objectif spécifique</u></p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>Enquêtes avant et après formation incluant les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Position et compétences des candidats boursiers. • Satisfaction des utilisateurs des services de l'IB. • Procédures de gestion du personnel IB. • Evaluation des capacités organisationnelles des IB. • Rapport annuels des IB. 	<p>Le Ministère de Finances et les Ministères Techniques prennent la direction de la communication et la diffusion d'information sur le programme bourses.</p> <p>Les interventions des différentes parties sont apportées en temps utiles.</p>
R 1	Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés.	<ul style="list-style-type: none"> • 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.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse qualitative et quantitative des appels à candidature • Liste des instituts de formation tenue à jour par le projet. • Rapports des études d'évaluation des IF. 	

R 2	Les institutions bénéficiaires dans le secteur de la santé ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>Banque de données des dossiers sélectionnés.</p> <p>Rapport d'activité des institutions.</p> <p>Enquêtes par boursier et par IB avant et après les formations incluant les éléments suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Position des candidats boursiers. 2. Avis du boursier, du management staff et des collègues IB sur la qualité des formations, les compétences acquises et l'amélioration de celles-ci. 3. Procédures de gestion du personnel IB. 4. Plans de management des compétences des institutions. <ul style="list-style-type: none"> • 	
R3	Les institutions bénéficiaires dans le secteur Eau et assainissement ont renforcé leur fonctionnement grâce aux formations.	Idem R2	Idem R2	
R 4	« Les capacités des IB sont renforcées en matière du genre »	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Screening des nouveaux plans de formation, y compris certification de la qualité • Screening des plans d'action 	

		<p>plans de formation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 		
--	--	---	--	--

Activités pour atteindre le Résultat 1	
R 1	<u>Résultat 1</u> Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés
A 1.1	Analyser les capacités et compétences nécessaires pour réaliser la vision, la mission et la stratégie des institutions bénéficiaires
A 1.2	Evaluer la qualité des formations pourvues et connues localement
A 1.3	Explorer de nouvelles possibilités de formation qualitative dans les domaines relatés à la demande
A 1.4	Lancer d'appels à candidature

Activités pour atteindre le Résultat 2	
R 2	<u>Résultat 2</u> Les institutions bénéficiaires dans le secteur de la santé ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.
A 2.1	Accompagner le développement des plans de formation et suivi des résultats des formations
A 2.2	Mettre en œuvre des formations répondant à la demande dans le secteur de la santé
A 2.3	Développer l'enseignement à distance

Activités pour atteindre le Résultat 3	
R 3	<u>Résultat 3</u> Les institutions bénéficiaires dans le secteur de l'eau et assainissement ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.
A 3.1	Accompagner le développement des plans de formation et suivi des résultats des formations
A 3.2	Mettre en œuvre des formations répondant à la demande dans le secteur l'eau et assainissement

Activités pour atteindre le Résultat 4	
R 4	<u>Résultat 4</u> Les capacités des IB sont renforcées en matière du genre.

A 4.1	Elaborer une Stratégie d'attribution paritaire des bourses
A 4.2	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)
A 4.3	Appuyer les IB concernées par le Mécanisme National du Genre (Gender Machinery)
A 4.4	Recrutement d'un expert genre

7.2 Chronogramme

Budget code	Résultats et Activités	2013				2014	2015
		Q1	Q2	Q3	Q4		
<i>Première année de mise en œuvre</i>							
A 00							
A 00 00	Recrutements et mise en place de l'équipe						
A 00 01	Baseline						
A 00 02	Appels à candidatures pour les sous-thèmes et IB prédéfinis						
A 00 03	Définition des thèmes prioritaires de formation						
A 00 04	Appel à candidatures aux IB prédéfinis						
A 00 05	Exécutions des formations						
<i>Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés</i>							
A 01							
A 01 01	Analyser les capacités et compétences nécessaires pour réaliser la vision, la mission et la stratégie des institutions bénéficiaires						
A 01 02	Evaluer de la qualité des formations pourvues et connues localement						
A 01 03	Explorer de nouvelles possibilités de formation qualitative dans les domaines relatés à la demande						
A 01 04	Lancer d'appels à candidatures						
<i>Les institutions bénéficiaires dans le secteur de la santé ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</i>							
A 02							
A 02 01	Accompagner le développement des plans de formation et sur le suivi des résultats des formations						
A 02 02	Implémenter des formations répondant à la demande dans le secteur de la santé						
A 02 03	Développer l'enseignement à distance						
<i>Les institutions bénéficiaires dans le secteur de l'eau et l'assainissement ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</i>							
A 03							
A 03 01	Accompagner le développement des plans de formation et sur le suivi des résultats des formations						
A 03 04	Implémenter des formations répondant à la demande dans le secteur de l'eau et assainissement						
<i>Les institutions bénéficiaires des secteurs prioritaires et transversaux appliquent davantage la politique nationale concernant la dimension genre.</i>							
A 04							
A 04 01	Accompagner le développement des <i>plans de formation</i> relatif à l'intégration de la dimension genre dans le fonctionnement et le service des organisations						
A 04 02	Accompagner le développement des <i>plans d'actions</i> pour le secteur 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) (expert genre)						
A 04 03	Implémenter des formations répondant à la demande						
A 04 04	Recrutement de l'expert genre						

7.3 TdR personnel long terme (F/H)

Tâches globales de tout le personnel, sont de contribuer à :

- L'identification de nouvelles institutions bénéficiaires (IB) ;
- L'analyse des besoins des IB ;
- Validation de la sélection des individus ;
- La planification des formations ;
- La mise en œuvre des formations ;
- La restitution des nouvelles compétences acquises envers les organisations d'origine ;
- La mise en œuvre des nouvelles compétences ;

7.3.1 Responsable national du programme (F/H)

Le responsable national du programme est nommé en tant que point focal par la DAT et travaille en étroite collaboration avec le coordinateur du programme. Ensemble avec ce dernier il est responsable de l'atteinte des résultats du cadre logique.

Appui technique

1. En vue de l'identification des besoins en développement de capacités des institutions des secteurs d'intervention :
 - Proposer de nouvelles IB potentielles ;
 - Réaliser l'analyse des besoins des IB via des appels d'offre ;
 - Veiller à l'évaluation des instituts de formation (IF) et coordonner l'étude de marché pour de nouveaux IF potentiels (via des appels d'offre).
2. En vue de (1) renforcer le fonctionnement et performance des IB du secteur de la **santé** et de **l'eau et de l'assainissement** grâce aux formations individuelles et collectives ; et de (2) assister les IB des secteurs prioritaires et transversaux davantage appuyer la **politique nationale concernant la dimension genre** :
 - Responsable de l'élaboration et du suivi des accords entre IB et le programme des bourses ;
 - Appuyer les IB dans l'élaboration et le suivi des accords entre IB et boursiers ;
 - Appuyer les IB dans l'élaboration de leur plan de formation (basé sur l'analyse des besoins) ;
 - Appuyer les IB dans la définition des formations spécifiques (élaboration des termes de référence) ;
 - Assurer qu'il y a un bon équilibre en genre, région et secteurs au niveau des bourses attribuées ;
 - Coordonner la sélection (via des appels d'offre) des instituts de formation appropriés en relation avec les demandes spécifiques ;
 - Coordonner et superviser la contractualisation des instituts de formation (y compris l'évaluation des formations fournies) ;

- Coordonner et appuyer la restitution et l'application des compétences acquises au sein de l'IB.

Planification et rapportage

- Coordonner tous les 4 mois les planifications et rapportages ;
- Préparer les rapports annuels ;
- Participer aux Cercles sectoriels de gestion des bourses ;
- Préparer les documents pour la SMCL ;
- Assumer le secrétariat de la SMCL.

Suivi et Evaluation

- Préparer les TdR des évaluations à mi-parcours et finales, à approuver par la SMCL ;
- Préparer les TdR des audits à approuver par la SMCL ;
- Suivi régulier des indicateurs du cadre logique, ce suivi est à intégrer tous les quatre mois dans les rapports.

7.3.2 CTB Coordinateur du programme (F/H)

Le coordinateur du programme est responsable de l'atteinte des résultats du cadre logique et il/elle travaille sous l'autorité du Représentant résident.

Il/elle travaille à la Représentation de la CTB et devra exécuter régulièrement des missions de terrain.

Ses tâches comprennent :

Appui technique

3. En vue de l'identification des besoins en développement de capacités des institutions des secteurs d'intervention :
 - Proposer de nouvelles IB potentielles ;
 - Réaliser l'analyse des besoins des IB via des appels d'offre ;
 - Veiller à l'évaluation des instituts de formation (IF) et coordonner l'étude de marché pour de nouveaux IF potentiels (via des appels d'offre).
4. En vue de (1) renforcer le fonctionnement et performance des IB du secteur de la **santé** et de **l'eau et de l'assainissement** grâce aux formations individuelles et collectives ; et de (2) assister les IB des secteurs prioritaires et transversaux davantage appuyer la **politique nationale concernant la dimension genre** :
 - Responsable de l'élaboration et du suivi des accords entre IB et le programme des bourses ;
 - Appuyer les IB dans l'élaboration et le suivi des accords entre IB et boursiers ;
 - Appuyer les IB dans l'élaboration de leur plan de formation (basé sur l'analyse des besoins) ;
 - Appuyer les IB dans la définition des formations spécifiques (élaboration des termes de référence) ;

- Assurer qu'il y a un bon équilibre en genre, région et secteurs au niveau des bourses attribuées ;
 - Coordonner la sélection (via des appels d'offre) des instituts de formation appropriés en relation avec les demandes spécifiques ;
 - Coordonner et superviser la contractualisation des instituts de formation (y compris l'évaluation des formations fournies) ;
 - Coordonner et appuyer la restitution et l'application des compétences acquises au sein de l'IB.
5. Assurer la mise en œuvre des engagements antérieurs du programme bourses (**continuations et reports**) est mis en œuvre.

Planification et rapportage

- Coordonner tous les 4 mois les planifications et rapportages ;
- Préparer les rapports annuels ;
- Participer aux Cercles sectoriels de gestion des bourses ;
- Préparer les documents pour la SMCL ;
- Assumer le secrétariat de la SMCL.

Gestion financière

- Responsable d'une gestion saine de l'administration et des finances en respectant les procédures définies dans le DTF ;
- Gestion budgétaire (suivi des dépenses et du budget restant).

Suivi et Evaluation

- Préparer les TdR des évaluations à mi-parcours et finales, à approuver par la SMCL ;
- Préparer les TdR des audits à approuver par la SMCL ;
- Suivi régulier des indicateurs du cadre logique, ce suivi est à intégrer tous les quatre mois dans les rapports.

Profil:

- Diplôme universitaire pertinent pour la fonction (sciences humaines) ou équivalent par expérience
- 5 ans d'expérience en renforcement des capacités à différents niveaux (individuel et organisationnel)
- Expérience souhaitée en gestion de projets, de préférence dans un des secteurs prioritaires du PIC
- Maîtrise de techniques d'analyse des besoins et des offres en formation
- Bonne capacité d'analyse et de synthèse
- Grande capacité organisationnelle, être méthodique

- Capacité d'écoute et de négociation confirmée
- Esprit d'équipe et bonnes compétences en communication
- Excellente connaissance orale et écrite du français

7.3.3 Assistant gestionnaire/comptable à la coordination (F/H)

L'Assistant gestionnaire/comptable du programme travaille sous la responsabilité directe du coordinateur et l'appuiera avec :

1. La mise en œuvre des bourses déjà sélectionnées (R4) et avec les sélections.
2. La mise en œuvre des nouvelles sélections (R2) :
 - Les procédures d'appels d'offre pour la sélection des instituts de formation ;
 - La planification et suivi des formations ;
 - La mise en œuvre logistique et financière des bourses ;
 - L'évaluation des formations ;
 - Mise en œuvre des bourses d'autres pays (pour des formations au Sénégal) ;
 - La gestion budgétaire (liste des engagements importants, mise à jour des planifications et rapports, rapportage sur l'exécution budgétaire,...).
3. Management de Banking, chèque et cash :
 - Prépare, enregistre et garde les chèques ;
 - Prépare les salaires de l'équipe ;
 - S'assure que toutes les factures des parties externes soient payées dans les délais ;
 - Assiste et enregistre toutes les transactions bancaires, maintient les comptes bancaires, assure les relevés bancaires mensuels et les aperçus des comptes ;
 - Responsabilité finale pour la gestion du cash ;
 - Responsable du planning financier correct et du retrait d'argent ;
 - Met à jour le registre des actifs immobilisés.
4. Rapportage d'activité financière :
 - Encode toutes les dépenses des projets dans FIT ;
 - Produit les relevés FIT pour le contrôle par les coordinateurs ;
 - Vérifie et contrôle les documents comptables afin de s'assurer de leur qualité et de l'exhaustivité de leur justification ;
 - S'assure que les lignes comptables et budgétaires soient correctes ;
5. Planning Budgétaire et Financier :
 - Elabore le contrat pour chaque formation ;
 - Reporte sur le budget et sur les dépenses classées par IB et par (sous)secteur ;
 - Suit de l'équilibre budgétaire.

7.3.4 Expert en genre (F/H)

Description de Poste

Sous l'autorité du coordinateur du programme RCI-Bourses et dans le respect des directives émanant de la SMCL, l'Expert en Genre travaillera en collaboration étroite avec les autres membres de l'équipe affectés à la mise en œuvre du projet.

Responsabilités Générales

Conformément aux éléments descriptifs précisés dans le Dossier Technique et Financier (DTF) du projet, il sera principalement chargé de/d' :

- Veiller à la bonne intégration des principes d'égalité des femmes et des hommes au sein de la stratégie et de la méthodologie générale de l'intervention ;
- Elaborer une Stratégie d'attribution paritaire des bourses
- Intégrer les questions de l'égalité dans les outils et la méthodologie développée au cours de la phase de démarrage du projet ;
- Superviser la réalisation d'une enquête sur l'approche genre spécifique et les statistiques désagrégées (surtout lors de la baseline) ;
- Contribuer à la formation des membres de l'équipe du projet ainsi que des acteurs partenaires en matière du genre;
- Veiller à ce que la législation intégrant la dimension du genre dans les pratiques soit respectée;
- Contribuer à la formation continue et au renforcement des capacités des acteurs locaux impliqués dans la réalisation des activités du projet (associations, entrepreneurs, membres des comités..) ;
- Contribuer à la formulation des plans de formation ;
- Concevoir et coordonner les activités de sensibilisation, en s'appuyant sur les méthodologies déjà appliquées au Sénégal;
- Collaborer avec les points focaux genre;
- Contribuer à la documentation et au rapportage du projet suivant les besoins exprimés par les responsables du projet;
- Contribuer à la politique de communication du projet et fournir des supports adaptés sur les questions du genre ;
- Etre un point focal pour toute question relative à l'égalité des femmes et des hommes au sein du programme.
- Collaborer avec les organismes nationaux et autres partenaires techniques et financiers par rapport à la question du genre.

Qualifications requises

Qualifications générales :

- Diplôme en sociologie universitaire ou expérience équivalente;
- Expertise en renforcement de capacités et formation;
- Expertise en matière de sensibilisation et formation sur les questions du genre;
- Expérience professionnelle pertinente d'au moins 5 ans.

Qualifications spécifiques :

- Expérience d'au moins 5 ans comme consultant ou responsable de projet dans le domaine du genre;
- Bonne connaissance du secteur de renforcement de capacités organisationnelles, en particulier de la situation et des spécificités de Sénégal;
- Connaissance parfaite du français écrit et oral et bonnes capacités de rédaction :
- Capacités d'analyse des recommandations et de traduction en actions concrètes.

7.4 Eléments principaux des accords

Dans le texte ci-dessous, le DTF présente les éléments principaux à prendre en considération pendant l'élaboration des accords. Ces éléments pourront être complétés par le programme de RC, l'IB ou le boursier mais ils devront suivre les guidelines juridiques locaux et CTB.

7.4.1 Entre le programme des RC et l'institution bénéficiaire X

Le programme des RC:

- Encadrera et appuiera les IB dans leur analyse des besoins et l'élaboration de leur plan de formation;
- Vérifiera l'éligibilité des candidats proposés par l'IB;
- Fournira l'expertise technique afin d'appuyer l'élaboration de termes de références de qualité pour les formations ;
- Coordonnera l'organisation pratique des formations (appels d'offres, élaboration des contrats et négociations avec les instituts de formation, organisation logistique, paiements aux boursiers et IF,...) ;
- Encadrera et appuiera l'IB dans la restitution des formations par ses boursiers ;
- Suivra les résultats des formations (évaluations des formations, indicateurs au niveau de l'IB,...).

L'IB:

- Respectera, au niveau de la sélection des individus, les **critères suivants**:

<ul style="list-style-type: none">• Le candidat s'engage à continuer à travailler au sein de l'IB pendant une période minimale après la formation. Cette période devra être définie par l'IB.
<ul style="list-style-type: none">• Le candidat est appuyé par son supérieur.
<ul style="list-style-type: none">• Le candidat dispose des compétences et de l'expérience nécessaires pour suivre la formation.
<ul style="list-style-type: none">• Le candidat devra, via sa position (future), être en mesure de contribuer au meilleur fonctionnement de l'IB. Des candidats des différents échelons de l'organisation doivent être considérés.
<ul style="list-style-type: none">• Pour des formations académiques de longue durée (études), le candidat doit fournir sa preuve d'acceptation par l'université.
<ul style="list-style-type: none">• Des candidats des zones de concentration de la coopération sénégal-belge auront la priorité.
<ul style="list-style-type: none">• La priorité devra être donnée aux femmes afin d'arriver à un taux de 50% de boursiers féminins.

- Favorisera un environnement favorable;
- Facilitera la restitution des formations au sein de l'institution (organisation d'ateliers, support logistique,...);
- Donnera assez d'opportunités, de guidance et d'autorité aux boursiers afin qu'ils puissent appliquer leurs nouvelles compétences;
- Rassemblera les données et les mettra à disposition du programme (rapports, indicateurs du cadre logique, évaluations des formations, etc.).

7.4.2 Entre institution bénéficiaire X et boursier Y

Devoirs du boursier:

- Participer à plein temps à la formation sélectionnée;
- Accepter de transférer ses compétences acquises envers son organisation d'origine (via des formations, des rapports,...) ;
- Mettre le matériel de la formation à disposition de l'institution;
- Rester au sein de l'institution pendant X-temps²⁰;
- Remplir une feuille d'évaluation sur la formation suivie.

Devoirs de l'IB:

- Faciliter la restitution de la formation au sein de l'institution (organisation d'ateliers, support logistique,...) ;
- Donner assez d'opportunités, de guidance et d'autorité aux boursiers afin qu'ils puissent appliquer leurs nouvelles compétences acquises.

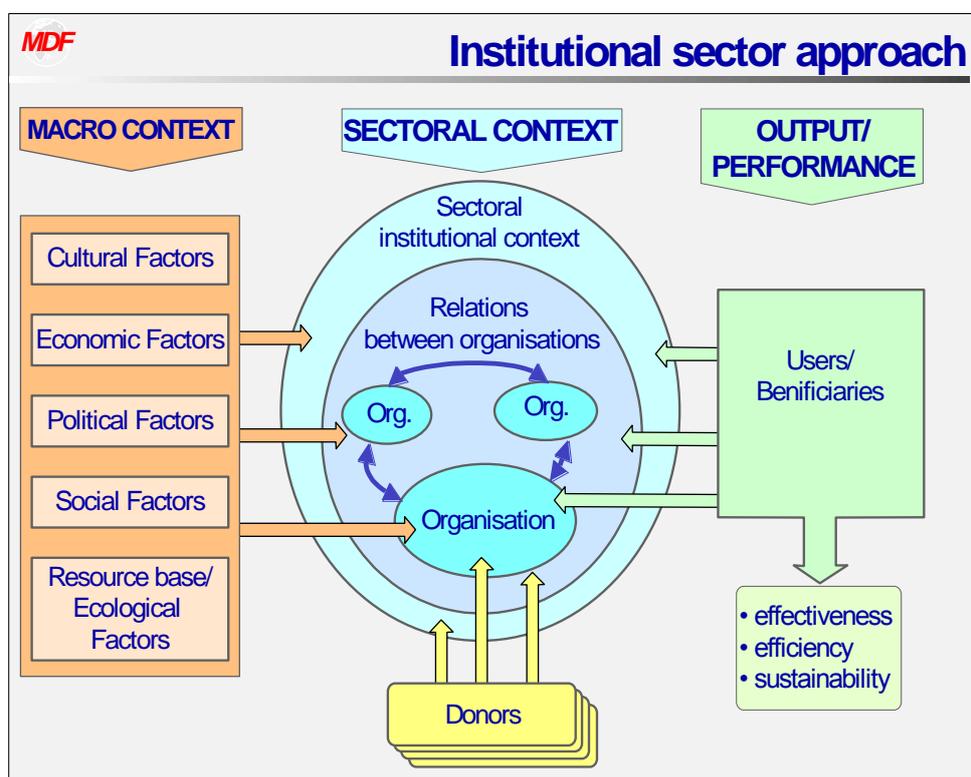
²⁰ A définir par l'IB et le boursier.

7.5 Analyse des besoins des institutions bénéficiaires : étapes à suivre et références

7.5.1 Analyse institutionnelle

Les organisations se trouvent sous l'influence continue de facteurs contextuels qui ont une grande importance pour les prestations de l'organisation. L'ASI (l'approche sectorielle et institutionnelle) veut déterminer dans quel type de contexte une IB est fonctionnelle. Ceci mène à l'élaboration d'un institutiogramme. Dans un tel schéma on trouvera :

- Les autres organisations sectorielles ;
- Leurs interrelations ;
- Les relations avec les utilisateurs/clients ;
- Le contexte macro (facteurs externes et internes) ;
- Le rôle des bailleurs.



Références:

BTC-note on IOCA (Institutional and Organisational Capacity Analysis), avril 2008;

MDF (2006) methodology on performing an ISA (Institutional Sector Approach) making up institutiogrammes and performing analysis of the institutional context.

7.5.2 Analyse organisationnelle

7.5.2.1 Analyse des facteurs externes:

- Mission ;

- Ressources (humaines, logistiques, financières) ;
- Résultats (produits et services) ;
- Bénéficiaires et utilisateurs.

Il faudra étudier l'interrelation entre ces différents facteurs externes afin de se prononcer sur l'impact, l'efficacité, l'efficience, l'attitude, la pertinence, la viabilité et la légitimité de l'organisation.

Dans la plupart des cas, une telle analyse des éléments externes donnera assez d'information sur l'organisation. Cette analyse pourra être faite assez facilement et n'est pas trop sensible (Quick Scan ou Analyse Rapide).

Si jugé nécessaire, il est également possible de faire une analyse des éléments internes.

7.5.2.2 Analyse des éléments internes

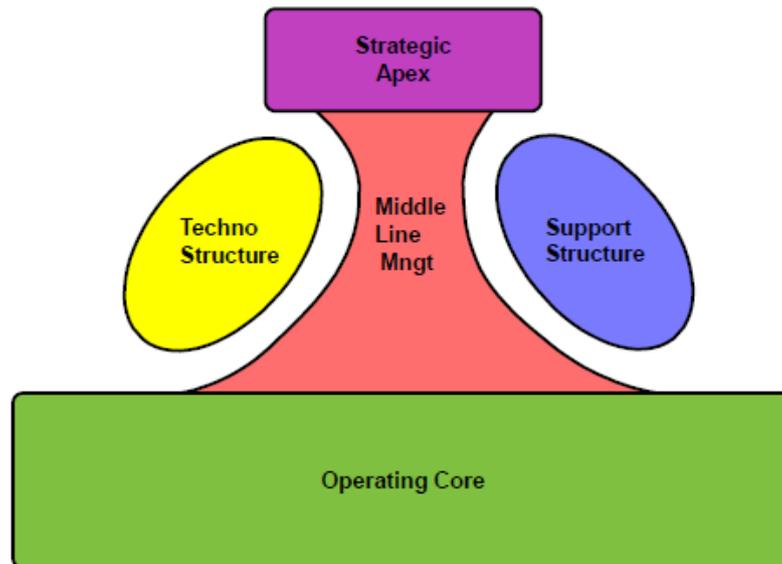
- Organigramme et fonctionnement réel à l'intérieur de l'organisation (budgets, modalités financières, flux de l'information, audit interne et externe, collaboration entre départements, etc.) ;
- Détail sur les ressources humaines et des salaires ;
- Détails sur l'équipement logistique ;
- Procédures de travail et prise de décision sur celles-ci ;
- Communication ;
- Style de management ;
- ...



Références: IOM (MDF: 2006) ; BTC-note on IOCA (April 2008)

7.5.3 Analyse de la structure d'une organisation

Dans le secteur du renforcement des capacités, il s'avère intéressant d'aller plus en profondeur sur un des éléments internes : la structure d'une organisation. Cette analyse peut être basée sur la matrice de Mintzberg.



Cette analyse aidera à connaître les pratiques (du management) de l'organisation.

Elle est un point de départ pour une analyse de l'efficacité de l'organisation, qui est une analyse des capacités.

Références:

The Structuring of Organisations (Henry Mintzberg: 1979)

MDF syllabus "Analysing Structures" (2004)

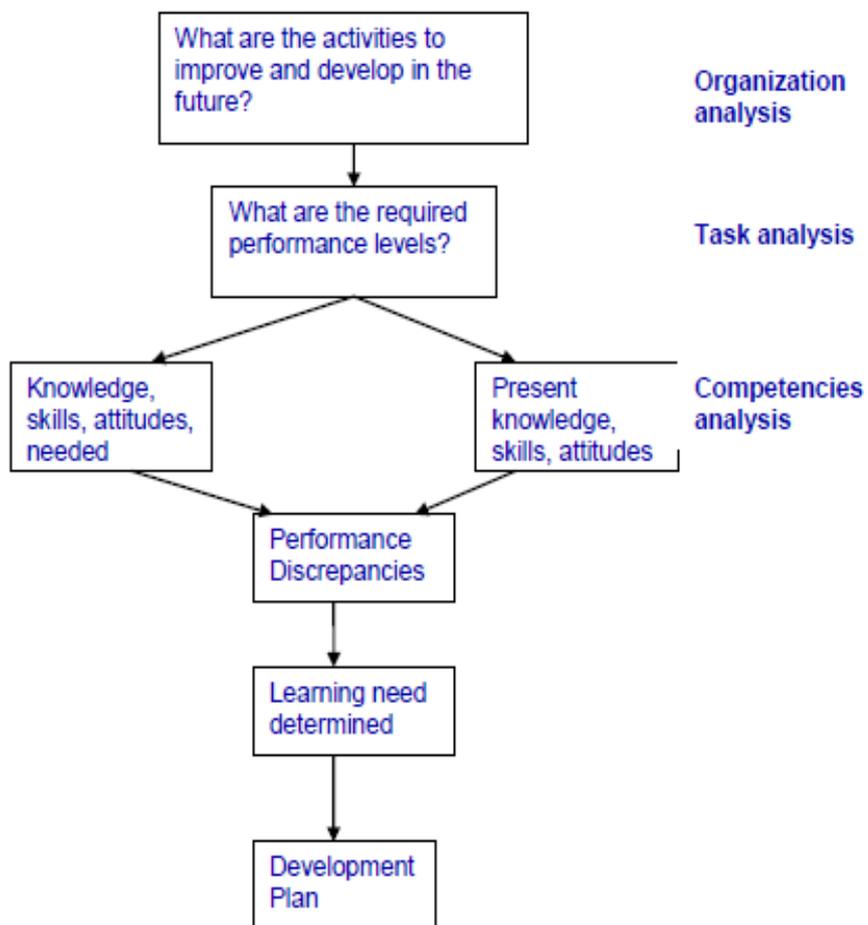
7.5.4 Plan de formation

Sur base d'une analyse organisationnelle, on sait avoir une meilleure vue sur:

- les activités de l'organisation ;
- Les activités de l'organisation qui doivent être améliorées ou développées.

L'étape suivante doit être une discussion avec l'organisation sur la performance requise pour une mise en œuvre effective des activités de l'organisation. Ceci signifie une analyse des compétences nécessaires.

Une fois que ces compétences ont été identifiées, l'organisation devra définir le 'gap' entre les compétences nécessaires et les compétences réellement disponibles au sein de l'organisation. Sur base de ceci, des objectifs d'apprentissage pourront être définis et un plan de formation pourra être développé.



7.6 Critères de sélection, IB, domaines de formation et IF potentiels

7.6.1 Critères de sélection des Institutions Bénéficiaires

Adéquation des objectifs de l'IB avec la politique de la coopération belge dans le secteur/thème et cohérence avec le programme bilatéral.
Adéquation de la localisation de l'IB avec la zone d'intervention de la Coopération bilatérale.
Existence d'un plan de formation ²¹ au sein de l'IB (ou volonté d'en élaborer un avec l'encadrement du programme). Le plan de formation est en lien étroit avec la stratégie « RH » de l'IB et concerne tous les échelons de l'organisation.
Engagement relatif à la mise en œuvre et le transfert des compétences (connaissances, savoir-faire et attitudes) acquises par des femmes et des hommes membres de leur personnel en créant un environnement favorable : <ul style="list-style-type: none">- Structure de l'IB ;- Méthodes, procédures à appliquer ;- Moyens logistiques.
Accord de l'IB de contribuer au suivi et monitoring concernant la mise en œuvre et le transfert des compétences.

7.6.2 Critères de sélection pour les individus

Le candidat s'engage à continuer de travailler au sein de l'IB pendant une durée minimale après la formation. Cette période devra être définie par l'IB.
Le candidat est appuyé par son supérieur hiérarchique.
Le candidat dispose des compétences et de l'expérience nécessaire pour suivre la formation.
Le candidat devra, via sa position (future), être en mesure de contribuer au meilleur fonctionnement de l'IB. Des candidats aux différents échelons de l'organisation doivent être considérés.
Pour des formations académiques de longue durée (études), le candidat doit fournir sa preuve d'acceptation par l'université.
Des candidats travaillant dans les zones de concentration auront la priorité

7.6.3 Institutions bénéficiaires dans le secteur Santé (liste indicative)

1.	CASPNS : Cellule d'Appui et de Suivi du PNDS
2.	CAFSP : Cellule d'Appui Financement

²¹ Le plan de formation sera constitué au minimum des éléments suivants : objectifs à atteindre par la formation (en termes de compétences à acquérir, à améliorer ou à entretenir), actions à mettre en œuvre (y compris réinsertion du boursier dans la structure), publics visés, planification et budget

3.	DS : Direction de la Santé
4.	DRH : Direction des Ressources Humaines
5.	ECR : Equipes Cadres Régionaux (Médecin chef, médecin Adjoint, Techniciens supérieurs de Santé, Responsable finances, Responsable logistique)
6.	ECD : Equipes Cadres de District (Médecin Chef de District, Médecin Adjoint, superviseurs – techniciens supérieurs de Santé, infirmiers, staff administratif et financier)
7.	OCS : Organisations de la Société Civile ²²
8.	Les établissements de soins de District des 5 régions d'intervention : <ul style="list-style-type: none"> • Centres de Santé du 1^{ier} niveau, • Postes de Santé, • Centres de Santé de référence (hôpitaux de district)
9.	Les équipes de maintenance biomédicale de District des 5 régions d'intervention
10.	Les collectivités locales des 5 régions d'intervention
11.	Les unions de mutuelles des 5 régions d'intervention
12.	Les Comités de Santé des 5 régions d'intervention
13.	Les Comités de Gestion des 5 régions d'intervention
14.	Système de Micro-assurance Santé des 5 régions d'intervention
15.	Groupe en relation avec le volet demande en soins de santé

7.6.4 Domaines de formations ciblées dans le secteur Santé (liste indicative)

Formation Continue	
1.	DESS en Gestion des Services de Santé
2.	DESS Économie de la Santé
3.	Master en Suivi et Evaluation de programme
4.	Master/DES en Santé Publique
Formation Permanente	
5.	La pédagogie médicale ²³
6.	Gestion de projet, Planification Stratégique
7.	Formation des formateurs ²⁴
8.	Formation en chirurgie de district – 3 ^{ième} cycle (CES de chirurgie)
9.	Formation en Soins obstétricaux et Néonataux d'Urgence- Compétents SONU

²² A titre d'exemple on peut citer : Conseil des ONG d'Appui au Développement (CONGAD) ; Groupe de Recherche Action Formation (GRAF) ; ENDA SANTE ; Association pour la Survie et le Développement de l'Enfant au Sénégal (ASDES) ; Groupe de Recherche et d'Appui aux Initiatives Mutualistes (GRAIM)

²³ Demande faite par le staff de l'ENDSS

²⁴ Les formateurs de l'ENDSS et CRF n'ayant pas le grade de master, un upgrade de leur niveau au niveau de Maîtrise est nécessaire

10.	Suivi & Evaluation des programmes
11.	Comptes Nationaux de la Santé
12.	Amélioration des Systèmes d'information Sanitaire de Routine et de l'utilisation de l'information pour la gestion des Systèmes de Santé
13.	Formations cliniques en collaboration avec la faculté de médecine (par exemple Echographie, contrôle des infections, ...)
14.	Gouvernance Sanitaire
15.	Financement de la santé et sécurité sociale
16.	Planification, gestion des services de santé et épidémiologie

7.6.5 Instituts de formation potentiels santé (liste indicative)

Instituts de formation	Type de formation
Au Sénégal	
Centre National de Formation de Techniciens en Maintenance Hospitalière, Diourbel	<ul style="list-style-type: none"> • Brevet de technicien supérieur (BTS) en maintenance hospitalière • formation continue à la carte
Centres Régionaux de formation (Thiès – Kaolack)	<ul style="list-style-type: none"> • IDE : infirmier d'état • SFE : Sage-femme d'état
ISED : Institut de Santé Et Développement, Mbour – Dakar	<ul style="list-style-type: none"> • Master de Santé Publique • DES de Santé Publique • Formation en épidémiologie • Cours national sur le suivi et évaluation
CESAG : Centre d'études Supérieures en Administration et Gestion, Dakar	<ul style="list-style-type: none"> • Licence Professionnelle en Gestion des Entreprises et Autres Organisations 1ere Année (LPGEO1) • Licence Professionnelle en Gestion des Entreprises et Autres Organisations Spéciale 3eme Année (LPGEO3) • Master Professionnel en Sciences de Gestion (MPSG1) • DESS Administration et Gestion des Entreprises et des Organisations • DESS Administration et Gestion des Entreprises et des Organisations / Master en Administration des entreprises • DESS Gestion des Projets • DESS Gestion des Ressources Humaines • DESS Marketing et Stratégie • MBA International Paris • Licence Professionnelle en Techniques Comptables Financières 1ere Année (LPTCF1)

	<ul style="list-style-type: none"> • Licence Professionnelle en Techniques Comptables Financières Spéciale 3eme Année (LPTCF3) • Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion (MPACG1) • Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière (MPCGF1) • DESS Audit et Contrôle de Gestion • DESCOGEF • DESS Gestion des Services de Santé • DESS Economie de la Santé • DESS Ingénierie de la Formation • Projet Master en Banque et Finance • Master en Banque et Finance
<p>ENDSS : Ecole Nationale de Développement Sociale et Sanitaire, Dakar</p>	<p>Département d'Études de Base en Sciences de la Santé (DEBSS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • section Technicien du génie Sanitaire • section infirmier • section sage-femme • section préparateur en pharmacie • section Technicien de laboratoire en prothèse dentaire • section hygiène option agent d'assainissement • section hygiène option auxiliaire d'assainissement <p>Département d'Études Spécialisées en Sciences de la Santé (DESSS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • section anesthésie réanimation • section biologie • section enseignement administration • section imagerie médicale • section kinésithérapie • section odontologie • section ophtalmologie • section néphrologie <p>Département d'Études en Sciences Sociales (DESS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • section aide social • section assistant social
<p>Université Cheikh Anta Diop, Faculté de Médecine, Pharmacie et Odontologie, Dakar</p>	<p>Les Masters</p> <p>15 maîtrises sont organisées, voir http://fmpos.ucad.sn</p> <p>Les CES :</p>

	26 CES ²⁵ sont organisés, voir http://fmpos.ucad.sn
CNFA : Centre National de Formation et d'Action, Rufisque	Toute formation permanente de courte durée pour les administrations et collectivités locales dans tout domaine
ENA : Ecole Nationale d'Administration, Dakar	Formation continue diplômante dans le domaine de l'administration
En Belgique	
Université Libre de Bruxelles, ULB, Ecole de Santé Publique	
Institut de Médecine Tropicale, IMT, Anvers, Belgique	

7.6.6 Institutions bénéficiaires dans le secteur Eau et Assainissement (liste indicative)

1.	Direction de la Gestion et de la Planification des Ressources en Eau (DGPRE)
2.	Direction de l'Exploitation et de la Maintenance (DEM) y inclus les sous-divisions régional de maintenance ; et les brigades de puits et forage (BPF) de la zone ciblé
3.	Direction de l'Hydraulique Rurale (DHR) y inclus les divisions régionales de l'hydraulique (DRH) de la zone ciblée
4.	Direction des Bassins de Rétention et des Lacs Artificiels (DBRLA)
5.	Direction Assainissement Rural (DAR) y inclus les divisions régionales de l'assainissement (DRA)
6.	Les Agences du Conseil Agricole et Rural (ANCAR) de la zone ciblée
7.	Les Conseils Régionaux de Kaolack, Fatick, Kaffrine, Diourbel et de Thiès
8.	Les Conseils ruraux des 5 régions
9.	Les Agences Régionales de Développement de Kaolack, Fatick, Kaffrine, Diourbel et de Thiès
10.	Les organisations d'usager, dont les ASUFOR, les fédérations de la zone ciblée Les OP (encore BARVAFOR)
11.	Les ONG locales, dont éventuellement <ul style="list-style-type: none"> - Conseil des ONG d'Appui au Développement (CONGAD) - Groupe de Recherche Action Formation (GRAF) - Fédération des ONG du Sénégal (FONGS)

²⁵ Parmi les CES qui intéressent le programme, il y a la chirurgie (voir ASSRMKF) et la gynécologie-obstétrique, impliqué dans le programme SONU et le 3^{ème} cycle en Gynéco-obstétrique.

7.6.7 Domaines de formations potentielles dans le secteur Eau et Assainissement (liste indicative)

1.	<p>Questions managériales au niveau des administrations locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. la planification stratégique b. l'élaboration de politiques publiques c. la maîtrise d'ouvrage d. la passation des marchés e. le leadership f. la gestion axée sur les résultats (GAR) g. la fiscalité locale, au budget et aux techniques de mobilisation de ressources financières h. le suivi et évaluation de programmes i. la citoyenneté et la bonne gouvernance
2.	<p>Questions managériales au niveau des ONG et organisations d'usagers :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. le management des projets b. la gestion administrative et financière c. le leadership d. la gestion des ressources humaines e. le marketing social
3.	<p>Questions techniques transversales :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. les systèmes d'information géographiques et la cartographie b. la gestion de la qualité de l'eau (i.e. techniques de dépollution, dessalement, contrôle de la qualité, techniques d'assainissement, lutte contre le fluor, etc.) c. la gouvernance environnementale d. la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) e. la technique de lutte anti-érosive
4.	<p>Questions techniques en fonction de la mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. DGPRES : la modélisation des nappes et cours d'eau ; la gestion des ressources en eau et de l'environnement ; l'analyse de la qualité des eaux ; les techniques de forages ; la géophysique et diagraphie ; la maintenance et électrotechnique des matériels hydrométriques et les nouvelles techniques hydrométriques b. DEM : le partenariat public-privé ; et les aspects juridiques liés à la régulation de l'eau ; la limitation de pertes réseau ; c. DBRLA : la cartographie ; l'eau productive et la gestion de l'environnement ; et aux TIC.
5.	<p>Questions de développement de capacités :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. l'élaboration de plans de formation b. l'ingénierie de la formation

7.6.8 Instituts de formation potentiels Eau/Assainissement (liste indicative)

<p>Au Sénégal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) • Centre Régional pour l'Eau Potable et l'Assainissement à moindre coût (CREPA) • Institut Supérieur Africain pour le Développement de l'Entreprise (ISADE) • Institut de Santé et Développement (ISED) • Institut Supérieur de Développement Local (ISDL) • Ecole Nationale de Développement Sanitaire et Social (ENDSS)
<p>Au pays de la Région</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2IE) – Burkina Faso (enseignement à distance – e-Learning) • Office Nationale de l'Eau Potable (ONEP) – Maroc
<p>En Belgique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centre d'Etudes au Développement Durable (CEDD) • Centre de Formation pour le Développement et la Solidarité Internationale (ITECO) • Institut des Affaires Public (IAP /CUNIC) • Centre d'Etudes et de Formations Pluridisciplinaires (CEFOP) • Institut Supérieur des Etudes de l'Eau (ISTE/ULG) • Société Wallonne des Eaux (SWDE) • Institut de Médecine Tropicale (IMT) • Ecole de Santé Publique (ESP/ULB)

7.6.9 Institutions bénéficiaires dans le cadre du thème 'genre' (liste indicative)

1	Direction de l'Equité et de l'Egalité de Genre (DEEG)
2	Des membres des administrations, organisations ou des points focaux genre de: <ul style="list-style-type: none"> • administrations ciblées des ministères concernés • agences concernées dans les zones d'intervention • des Conseils Régionaux, Ruraux • des organisations d'usager, les ASUFOR • des ONG locales
3	Les organisations spécialisées dans la promotion de l'équité hommes-femmes, dont éventuellement : <ul style="list-style-type: none"> • le Comité Consultatif de la Femme ; • les Centres Départementaux d'Assistance et de Formation pour la Femme ; • le Centre National d'Assistance et de Formation pour la Femme ; • le Comité de Lutte contre les Violences faites aux femmes ; • le Collectif des Femmes pour la Défense de la Famille • le Conseil Sénégalais des Femmes

7.6.10 Liste des domaines de formations potentielles en matière du genre (liste indicative)

1.	<p>Questions managériales au niveau des administrations locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - le gender budgeting - l'approche genre dans les cadres de référence sectoriels - l'approche femmes et développement (WID) genre et développement (GAD) - la formation des points focaux genre
2.	<p>Questions managériales au niveau des ONG et organisations d'usagers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les stéréotypes genre spécifiques - l'approche femmes et développement (WID) genre et développement (GAD)
3.	<p>Questions sur l'approche genre spécifique</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'approche participative genre spécifique - l'approche femmes et développement (WID) genre et développement (GAD) - approche genre spécifique dans la collecte et analyse de données - formation en planification et à l'élaboration des budgets selon le genre
4.	<p>Questions de développement de capacités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - élaboration et screening des plans de formation de manière genre spécifique - élaboration et screening des plans d'actions sectoriels genre spécifique - formation des planificateurs et techniciens en matière de l'approche genre - ...

7.6.11 Instituts de formation potentiels Genre (liste indicative)

Instituts de formation	Type de formation
Au Sénégal	
La plate-forme des ONG européennes au Sénégal	La plate-forme a pour but d'accroître la participation des ONG européennes au développement humain, équitable et durable au Sénégal. Elle vise à promouvoir de nouveaux partenariats entre les membres et avec les acteurs sénégalais et les organisations internationales afin de renforcer le rôle de la société civile dans la définition et la mise en œuvre des politiques de développement humain, social et économique, avec une attention particulière aux initiatives et aux besoins des couches les plus défavorisées de la population.
Association pour la promotion de la femme sénégalaise (APROFES)	
Centre national d'Assistance et de Formation pour les Femmes (CENAF).	
Au Maroc	
Genre/Femmes (Al Akhawayn) comme 'Minor' dans le programme	

'International Studies'.	
Master Genre Université de Rabat	

7.7 Normes financières pour des formations de courte et longue durée, en Belgique et sur place

Frais directement payés aux boursiers

Indemnité de subsistance

Il s'agit d'une indemnité destinée à couvrir les frais de subsistance, de logement et de déplacements du boursier ainsi que les autres frais liés au quotidien lors des séjours strictement définis.

Bourses d'études en Belgique : Cette indemnité est due pour tout mois complet de présence, l'allocation mensuelle sera versée. Elle est due pour les mois de vacances scolaires (maximum deux mois) et pour les périodes de stages ou de recherche locales n'excédant pas trois mois, imposées par le programme de formation.

Si le mois entier ne peut pas être pris en considération, le montant de la bourse est fixé de la façon suivante : montant de la bourse divisé par 30, multiplié par le nombre de jours effectivement passés en Belgique.

Une prolongation de bourse n'est possible que dans 2 cas spécifiques :

1. Lorsque la proclamation a lieu à une date ultérieure ;
2. pour des raisons médicales justifiées

Bourses de stages en Belgique : Il s'agit d'une indemnité journalière due en fonction du nombre de jours fixés dans le calendrier de stage, en tenant compte du séjour effectif. Les frais de logement ne sont pas compris dans le per diem.

Bourses de doctorat : Cette indemnité est due pour les séjours en Belgique à raison d'une indemnité mensuelle par mois calendrier complet prévu dans le planning du doctorat avec une limite de 24 mois en Belgique sur la durée totale du doctorat. En cas de présence de moins d'un mois, l'allocation est fixée à $1/30^{\text{ème}}$ de l'allocation mensuelle par jour de présence.

Bourses locales : Il s'agit d'une indemnité calculée mensuellement pour les études et quotidiennement pour les stages. Elle est destinée à couvrir les frais de subsistance, de logement et de déplacement du boursier ainsi que les autres frais liés au quotidien et ce lors des séjours autorisés.

Une allocation de subsistance sera versée au boursier tous les mois en fonction des modalités fixées par chaque pays (normes du pays de formation).

Bourses de E-formation : Aucune indemnité n'est prévue durant toute la durée de l'apprentissage sauf dans deux contextes :

- pour les périodes de stage dans son pays, aux conditions des bourses locales.
- pour les périodes d'examen hors pays, aux conditions identiques à celles des bourses de stage en Belgique ou dans le pays de formation

Prime logement :

Bourses d'études :

Il s'agit d'un forfait supplémentaire payé avec l'indemnité mensuelle. Montant destiné à couvrir les frais de location d'un logement.

Bourses de stages :

Prise en charge du logement variable en fonction des disponibilités du marché.

Indemnité familiale :

Bourses d'études en Belgique : Elle concerne le conjoint du boursier et ses enfants de moins de 18 ans. Il s'agit d'un montant forfaitaire et est lié au paiement de l'indemnité mensuelle.

Elle est payée, que la famille se trouve en Belgique ou non (locale ou Europe), sur présentation des originaux actualisés de l'acte de mariage (cohabitation) légalisé, de l'attestation de naissance en ce qui concerne tous les enfants du couple et ou de la preuve d'adoption ou de tutorat uniquement pour les enfants qui auraient été reconnus avant l'octroi de la bourse.

Ces documents doivent être légalisés par l'ambassade belge et le ministère des affaires étrangères du pays concerné.

Bourses de stages : non applicable.

Bourses de doctorats : non applicable (inclus dans l'allocation mensuelle). Sauf pour formation préalable au doctorat.

Bourses locales : non applicable.

Bourses de E-formation : non applicable.

Indemnité d'installation

Il s'agit d'une prime forfaitaire payée à l'arrivée du boursier. Elle est destinée à couvrir ses premiers frais.

Bourses d'études en Belgique : prime forfaitaire payée lors de la première arrivée en Belgique.

Bourses de stages : non applicable.

Bourses de doctorats : Prime forfaitaire payée lors de la première arrivée en Belgique. Dans le cas d'une formation préalable au doctorat, la prime payée à l'arrivée du boursier ne lui sera plus due en début de doctorat.

Bourses locales : prime forfaitaire fixée par le pays d'accueil.

Si le stage est organisé en all inclusive (formation de type résidentiel) : pas d'application

Bourses de E-formation : non applicable sauf dans le contexte d'un stage hors de la ville de résidence. Dans ce cas, l'indemnité de subsistance est calculée pour permettre un logement adéquat.

Indemnité de matériel didactique

Il s'agit d'une prime forfaitaire annuelle destinée à couvrir l'achat de matériel didactique (livres, cours, petit matériel, ordinateur...) nécessaire à la formation.

Bourses d'études en Belgique : la prime est versée sur présentation de l'attestation d'inscription originale. Il s'agit d'un forfait payé par année académique.

Bourses de stages en Belgique : cette prime forfaitaire doit de préférence être prévue dans le contrat de l'institution de formation. Si ce n'est pas le cas, un montant forfaitaire peut être remboursé au stagiaire sur présentation des justificatifs (lettre du responsable de la formation, preuves de paiement).

Bourses de doctorat : non applicable (inclus dans les frais de recherche/ encadrement)

Bourses locales :

Stages : cette prime doit de préférence être prévue dans le contrat de l'institution de formation. Si ce n'est pas le cas, un montant forfaitaire peut être octroyé au stagiaire.

Etudes : la prime est versée sur présentation de l'attestation d'inscription originale et ce pour chaque année académique. Elle n'est pas due en cas d'étalement de la formation d'une durée inférieure à une année académique ou de report des examens.

Bourses de E-formation : de l'équipement peut être pris en compte (notamment lors de stages) mais doit être prévu initialement et inclus dans les frais de formation (voir plus loin).

Frais d'expédition du matériel didactique et frais de mémoire/thèse

Bourses d'études en Belgique et doctorats mixtes

Il s'agit d'une prime forfaitaire unique payée lors du retour définitif au pays d'origine, en guise d'intervention dans les frais de thèse/mémoire et l'expédition du matériel acquis durant la formation. Le paiement de cette prime est lié à la délivrance du titre de transport pour le retour définitif et de l'envoi d'une copie de la thèse ou du mémoire au format PDF. Toutefois en cas de formation préalable au doctorat, cette prime unique peut être payée à l'issue de la formation préalable au doctorat si le doctorat commence par une période locale, auquel cas celle-ci ne sera plus due en début de doctorat.

Bourses de stages : intervention forfaitaire exclusivement pour l'expédition du matériel acquis durant le stage sur base de la délivrance du titre de retour définitif.

Bourses locales

Cette ligne forfaitaire regroupe deux volets :

A. Lié au retour

Bourses locales - études et stage : il s'agit d'une prime forfaitaire unique payée lors du retour définitif au pays d'origine. Elle couvre les frais d'expédition du matériel acquis durant la formation. Le paiement de cette prime est lié à la délivrance du titre de transport pour le retour définitif.

B. Lié au travail de fin de formation

Il s'agit d'un montant forfaitaire différent selon qu'il s'agit :

Etudes : En fin de formation et sur présentation de 2 exemplaires du mémoire de master ou d'un travail de fin d'études supérieures de type long.

Stages: prime forfaitaire unique sur présentation de 2 exemplaires du rapport de stage ou du travail de fin d'apprentissage.

Bourses de E-formation : non applicable

Frais indirects

Assurances

Bourses d'études, stages et doctorats mixtes en Belgique:

Les boursiers sont assurés en responsabilité civile, sont couverts par une assurance « assistance » et par une assurance soins de santé pour la (les) période(s) de présence autorisée(s) en Belgique. Un coût forfaitaire par personne/mois est comptabilisé. Ce coût moyen est susceptible d'être revu annuellement par les sociétés d'assurance.

Bourses locales: il faut assurer les boursiers pendant les périodes hors de leur pays d'origine pour les soins de santé. Certaines compagnies d'assurances privées proposent une couverture relative, une Responsabilité Civile peut également être envisagée si disponibilité. A défaut, un pécule social forfaitaire maximal doit être envisagé.

Bourses de E-formation : seuls les séjours obligatoires en Belgique ou dans un pays de

la région sont couverts.

Voyage aérien international

Belgique, ce poste inclut :

le trajet entre l'aéroport international le plus proche du lieu de résidence du boursier et l'aéroport/gare international en Belgique/Europe/Région, les taxes d'aéroport et les frais de prepaid ou d'expédition des tickets localement.

- En cas de stop-over nécessaire pour retirer le visa de séjour auprès du poste diplomatique belge: indemnité forfaitaire (per diem) pour couvrir les frais d'hôtel et de séjour durant 10 jours maximum (cfr. normes appliquées pour les bourses locales).
- les coûts éventuels supportés par le boursier pour le trajet dans son propre pays entre son lieu de résidence et l'aéroport international. Ils lui sont remboursés si ces frais peuvent être justifiés par la présentation de pièces justificatives originales (facture, ticket). Ces voyages en avion doivent se brancher aussi directement que possible sur le vol international, à l'exception de l'éventuel stop-over dont il est question ci-avant.
- un montant forfaitaire à titre d'intervention dans les frais de délivrance du visa encourus par le boursier. Ce montant comprend la légalisation de documents, les examens médicaux, les frais de déplacement à l'ambassade pour l'obtention du visa et le transport aller-retour à l'aéroport.

Local :

Applicable en cas de formation en « régional » ou quand la distance le justifie (taille du pays, accessibilité,...)

Ce poste inclut le trajet entre l'aéroport international le plus proche du lieu de résidence du boursier et l'aéroport international du pays, les frais d'hôtel, de visa, les taxes d'aéroport et les frais de prepaid ou d'expédition des tickets localement.

De plus, pour les frais liés aux transports entre son domicile et l'aéroport, que se soit pour l'aller ou le retour, une prime forfaitaire unique est payée au boursier à sa première arrivée au pays de formation.

Concrètement, en fonction du type de bourse, le boursier a droit à:

Bourses d'études en Belgique

- 1 aller et 1 retour définitif
 - 1 aller-retour durant les vacances scolaires à condition d'avoir réussi en première session, pour les études excédant une année académique
- Ou
- 1 aller-retour en cours d'études en vue d'un stage pratique ou de recherches au pays sur demande justifiée du responsable de formation et ce en dehors des périodes de vacances.

Bourses de stages en Belgique : un aller-retour par stage.

Bourses de doctorats : 4 aller-retour maximum sur la durée totale du doctorat.

Bourses locales : idem que pour les bourses d'études ou de stages en Belgique, si formation en « régional ».

Bourses de E-formation : en fonction du programme de formation

Accueil

Bourses d'études et de stages en Belgique et doctorats mixtes

Accueil à l'aéroport (ou gare) international par du personnel qualifié.

Logement de transit en cas d'arrivée tardive (l'après-midi ou le week-end) prise en charge de la nuit d'hôtel réservée préalablement.

Bourses locales : en cas de formation en « régional » uniquement.

Accueil à l'aéroport international par du personnel de la représentation ou taxi et prise en charge d'un logement de transit lors de la première arrivée pour une nuit ou à la veille d'un week-end, une participation forfaitaire est payée au boursier pour maximum 3 nuits d'hôtel (arrivée le vendredi) ; ou si le boursier doit lui-même trouver son logement (indisponibilité de logement à l'Institution de formation), un logement d'appoint d'une durée de maximum 7 jours peut être pris en charge par la Représentation CTB.

N.B. Lors de la première arrivée d'un boursier à la veille d'un week-end ou tard le soir, la CTB est tenue de lui remettre une avance sur sa bourse en liquide.

Bourses de E-formation : conditions ci-dessus applicables lors des séjours obligatoires en Belgique ou en régional.

Frais liés à la formation

Frais de formation

Bourses d'études en Belgique : il s'agit des frais directement liés à la formation : les frais d'inscriptions annuels aux cours principaux, les frais de matériel spécifique les frais d'inscriptions aux sessions d'examens et éventuellement à des formations annexes ou cours de langue et voyages d'études exigés par le cursus. Ces frais sont payés directement aux universités sur facturation ou remboursés à l'étudiant qui en aurait fait la dépense sur base du reçu de l'université.

Bourse de stages en Belgique : il s'agit des frais de formation demandés par les institutions d'accueil. La CTB facture la DGCD sur base des coûts réels.

NB: De préférence, le contrat de formation passé par la CTB avec l'institution d'accueil doit prévoir les frais de déplacement, de voyage d'études et de rapport repris plus bas, ainsi que les frais d'hébergement obligatoires. Ils pourront toutefois être remboursés directement au stagiaire sur base de justificatifs

Bourses de doctorat : Un montant mensuel forfaitaire est versé à l'université belge et l'université locale à titre de frais d'encadrement pour les mois de présence selon le chronogramme en vigueur (limité à 48 mois). Un ticket d'avion AR par année académique peut être remboursé pour les voyages du promoteur belge ou local nécessaires au bon avancement du doctorat (limité à 4 voyages sur la durée du doctorat). Les frais d'inscription dans l'université belge sont également remboursés.

Bourses locales : les frais directement liés à la formation sont souvent différents pour les 2 catégories de bourses, études ou stage. Ils doivent cependant être appréciés de manière globale et être prévus initialement dans le budget pour ne pas engendrer de coûts supplémentaires excessifs.

- Droits ou frais d'inscription par année ou par période.
- Frais d'inscription aux examens.
- Frais inhérents aux exercices ou travaux pratiques.
- Frais de fournitures ou équipements spécifiques.
- Frais de déplacement dans le cadre strict de la formation (stage sur le terrain, ...).
- De plus, les coûts de formation d'un stage peuvent prévoir :
 - Frais d'achat de matériel didactique indispensable (outillage individuel, syllabus, livres de référence,...).
 - Frais de rapport de stage/mémoire/thèse.
 - Autres.
- Frais administratifs divers.

Bourses de E-formation : sont couverts :

- Les frais d'inscription aux conditions fixées par l'institution de formation.

- Une prime forfaitaire calculée en fonction du programme de formation (formalisation dans un accord avec l'institution de formation) pouvant couvrir e.a. l'impression des documents, l'accès à Internet dans un cyber café, ...

Déplacement

Les frais de déplacement courant, pour raison personnelle, administrative ou de formation sont couverts par l'allocation mensuelle/journalière de subsistance.

Sont donc pris en considération sous cette rubrique :

Bourses d'études : les déplacements liés à un programme d'études ou de recherches inter-universitaires. Seul le remboursement d'abonnement ou de carte de train (type rail pass, ...) est admis sur remise de cette pièce. Remboursement sur base des frais réels

Bourses de stages : les déplacements prévus dans le programme de stage et justifiés par la formation. Remboursement sur base des frais réels.

Bourses de doctorats : non applicable (inclus dans les frais de recherches)

Bourses locales - études et stage: les déplacements liés à un programme d'études ou de stage et ce de manière exceptionnelle et non récurrente. Ces frais doivent de préférence être inclus dans le programme par l'institution de formation (cfr. frais de formation).

Bourses de E-formation : pas d'application

Participation à des congrès et/ou des voyages d'études:

Il s'agit d'une intervention qui n'est due que pour des séjours hors Belgique et dans la limite de l'Union européenne.

Bourses d'études en Belgique: non applicable

Bourse de stage en Belgique: uniquement si le voyage d'études est prévu dans le programme de formation approuvé par la CTB. Il s'agit d'une intervention forfaitaire unique sur la durée du stage.

Bourses de doctorats mixtes : non applicable (inclus dans les frais de recherches)

Bourses locales :

Il s'agit d'une intervention unique par an avec un maximum fixé.

Etudes et stages : prime unique et seulement si le séminaire, congrès ou voyage d'études est prévu dans le programme de formation approuvé. L'intervention est directement remboursée à l'institution (si possible).

Bourses de E-formation : pas d'application.

Travail de fin de formation:

Cette ligne n'est plus utilisée mais son application est regroupée dans « Frais d'expédition du matériel didactique et frais de mémoire/thèse.

Frais de recherches :

Bourses d'études en Belgique : non applicable

Bourses de stages en Belgique : non applicable

Bourses de doctorats :

Ligne de crédit mise à disposition du boursier pour la durée totale de sa recherche. Cette indemnité sert à couvrir l'achat de matériel spécial, de fournitures ou autres frais nécessaires à la recherche justifiés pour les promoteurs que ce soit en Belgique ou sur le terrain (à l'exclusion de frais de subsistance du boursier), ainsi que les frais de déplacement en Belgique et de participation à des congrès/voyages d'études dans la limite de l'Union européenne.

Le budget de recherche doit être préalablement accepté par la CTB.-S'il s'agit d'achat de matériel, celui-ci reste propriété, selon le cas, de l'institution belge ou de l'institution locale.

Remboursement au boursier ou à l'université sur base de facture acquittée ou avance au boursier sur base de facture pro-forma.

Bourses locales : non applicable

Bourses de E-Formation : non applicable

7.8 Normes financières belges

Conditions financières Bourses - Coopération Bilatérale Directe --- >> CTB

A. Frais payés directement aux boursiers	ETUDES (BEB)	DOCTORATS (BMX)	STAGES VOYAGES D'ETUDE (BSB-BST)
Allocation subsistance 1	1000 €/mois	1500 €/mois	40€/jour
logement jusqu'à 1/3 de l'allocation Nourriture déplacements perso frais liés au quotidien	200 €/mois 800 €/mois		Logement non compris
Allocation subsistance 2			30€/jour
Nourriture déplacements perso frais liés au quotidien			Pour les stages dans l'enseignement supérieur (universités, hautes écoles ou assimilé) Quand le logement est déjà prévu par l'institut de formation
Allocations familiales	62 €/mois	Non applicable	Non applicable
époux / épouse légal(e) en Belgique ou pas enfant <18 ans en Belgique ou pas Documents: - Certificat de naissance ou adoption légalisés par Ambassade de Belgique et Ministère des affaires étrangères du pays concerné. - copie conforme de l'acte de mariage ou attestation de composition de famille ou preuve de cohabitation de + de 6 mois légalisées par l'Ambassade de Belgique.			
Envoi bagages - frais de thèse – mémoire – rapport de stage	250 €	700 €	200 €
Forfait 1x par bourse, retour définitif			
Indemnité installation	550 €	550 €	Non applicable
Forfait 1x par bourse à l'arrivée du boursier			
Frais de thèse/mémoire/rapport de stage	Non applicable	Non applicable	Non applicable
Prime logement	100 €/150 €	Non applicable	Non applicable
Prime versée pour le logement des étudiants : 150€ pour Bruxelles et 100€ pour les autres villes Permet de compenser le montant des bourses et notamment le non accès aux logements universitaires			

B. Frais liés à la formation	ETUDES (BEB)	DOCTORATS (BMX)	STAGES et VOYAGES D'ETUDE (BSB - BST)
Frais inscription / formation	variable	variable	variable
droit d'inscription Inscription aux sessions d'examens frais d'encadrement cours de remise en niveau de langues voyages d'étude (BEB) Frais de laboratoire	80€ - 15.000€	80€ - 15.000€	en fonction des marchés publics
Déplacements liés à la formation	variable	variable	Variable
Déplacements interuniversitaires stages inclus dans les masters PJ exigés: ticket de train, abonnements, rail pass Remboursement sur base de frais réels			
Participation congrès, conférences...	Non applicable	Non applicable	300 € max.
Peuvent être prévus selon besoin du programme, valable pour l'Europe uniquement			
Matériel didactique	500 €	Non applicable	300 € max
petit matériel didactique (livres, cours, intervention pour l'achat de matériel didactique ...)	Forfait 1 ^{ère} année académique : 500 € - les années académiques suivantes : 200€ / Forfait sur présentation attestation d'inscription		1x par stage selon besoin du programme / remboursée si pièces justificatives
Frais d'encadrement	Non applicable	500 €/ mois	Non applicable
Intervention dans les frais structurels, encadrement du boursier, couvre le temps et les dépenses encourus par l'unité du promoteur tant au Nord qu'au Sud + frais de mission pour le promoteur belge ou local			
Frais de recherche	Non applicable	6000 € par an max	Non applicable
Frais opérationnel liés à la recherche et indiqués dans le plan financier, relatifs aux besoins spécifiques de la recherche à mener. Montant payé à l'unité de l'université / de recherche qui encadre le boursier			

7.9 Normes financières pour les bourses locales au Sénégal

BSL : Bourse de stage local pour nationaux/ Local short training for national scholarship holders			
Normes maximales applicables à la convention UNI2011/01 : € en euro € in euro : Applicable norms to UNI2011/01 agreement			
COUNTRY OF TRAINING :		SENEGAL	
TYPE DE/OF PRESTATION	NORM(E)	FREQUENCE	DESCRIPTION
607101: Avance récupérable Refundable advances	non applicable	non applicable	Ce poste ne doit pas être considéré pour l'élaboration du budget. Il ne sert que pour des avances et doit être égal à zéro en fin de bourse.
607102: Prime accueil/retour Fees for reception/departure	non applicable	non applicable	
607103: Déplacement interne hors formation Intern travelling expenses out of	non applicable	non applicable	
607104: Allocation de subsistance Subsistence allowance	50	quotidien	Ce montant prend en compte le logement et la restauration puisqu'il s'agira de stages groupés
607105: Assurances/ prime médicale Insurances / medical capitation fee	non applicable	non applicable	
607106: Allocation familiale Family allowance	non applicable	non applicable	
607107: Matériel didactique School materials allowance	76	unique	prime forfaitaire
607108: Envoi bagages Luggages transportation cost	non applicable	non applicable	
607109: Participation congrès, séminaires Participation in conferences, seminars	non applicable	non applicable	
607110: Frais d'inscription, de formation Registration, tuition fees	variable	unique	Comprend tous les frais relatifs à la formation , à payer directement au prestataire de la formation.
607111: Prime d'installation Installation allowance	non applicable	non applicable	
607112: Logement Accommodation	non applicable	non applicable	Prime forfaitaire destinée à couvrir les frais d'hôtel en cas d'une formation non résidentielle. Ce coût peut varier selon qu'il s'agit d'un logement obligatoire. Dans ce cas, ce poste sera inclus dans 607104 (allocation de subsistance). donc pas applicable pour résidentiels
607113: Transport international International air travel	non applicable	non applicable	
607114: Thèse, mémoire, rapport de stage Thesis, end of training report	non applicable	non applicable	
607116: Equipement exceptionnel Exceptional equipment	non applicable	non applicable	Ligne utilisée uniquement pour les BMX : non applicable
607118: Divers et imprévus Miscellaneous	non applicable	non applicable	

**BEL : Bourse d'études locales pour étudiants nationaux /
Local scholarship for national students**

Normes maximales applicables à la convention UNI2011/01 : € en euro
€ in euro : Applicable norms to UNI2011/01 agreement

COUNTRY OF TRAINING :

SENEGAL

TYPE DE/OF PRESTATION	NORM(E)	FREQUENCE	DESCRIPTION
607101: Avance récupérable Refundable advances	non applicable	non applicable	Ce poste ne doit pas être considéré pour l'élaboration du budget. Il ne sert que pour des avances et doit être égal à zéro en fin de bourse.
607102: Prime accueil/retour Fees for reception/departure	non applicable	non applicable	
607103: Déplacement interne hors formation Intern travelling expenses out of training	non applicable	non applicable	
607104: Allocation de subsistance Subsistence allowance	1.646	annuel	Ce poste sert uniquement pour la restauration du boursier et ses déplacements internes
607105: Assurances/ prime médicale Insurances / medical capitation fee	non applicable	non applicable	
607106: Allocation familiale Family allowance	non applicable	non applicable	
607107: Matériel didactique School materials allowance	381,12	annuel	Forfait annuel destiné à l'achat de livres, fascicules et autres matériels pouvant faciliter l'apprentissage.
607108: Envoi bagages Luggages transportation cost	non applicable	non applicable	
607109: Participation congrès, séminaires Participation in conferences, seminars		non applicable	
607110: Frais d'inscription, de formation Registration, tuition fees	variable	annuel	
607111: Prime d'installation Installation allowance	non applicable	non applicable	
607112: Logement Accomodation	non applicable	non applicable	
607113: Transport international International air travel	non applicable	non applicable	
607114: Thèse, mémoire, rapport de stage Thesis, end of training report	non applicable	non applicable	
607116: Equipement exceptionnel Exceptional equipment	non applicable	non applicable	Ligne utilisée uniquement pour les BMX : non applicable
607118: Divers et imprévus Miscellaneous	137,16	unique	Poste laissé à l'appréciation de la CTB, peut servir à couvrir des frais de modification de programme, d'assurance professionnelle complémentaire et intervention à caractère social ou une prolongation de bourse n'excédant pas 1 mois