

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

PROJET D'APPUI AUX ORGANISATIONS BENINOISES PAR LE RENFORCEMENT DES COMPETENCES DES RESSOURCES HUMAINES

BENIN

CODE DGD : 3014057
CODE NAVISION : BEN 13 888 11



LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

TABLE DES MATIÈRES

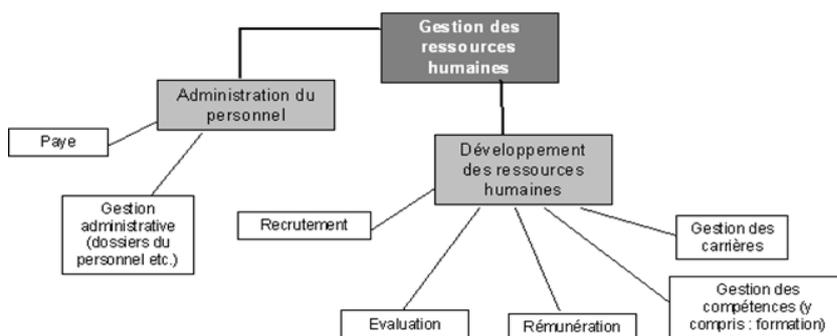
GLOSSAIRE	3
ABRÉVIATIONS	4
RÉSUMÉ	6
FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION	7
1 ANALYSE DE LA SITUATION	8
1.1 LE PROGRAMME BOURSES AU BÉNIN	8
1.2 LE CONTEXTE PAYS	11
1.3 LE SECTEUR DE LA SANTÉ	23
1.4 LE SECTEUR AGRICOLE	36
2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	42
2.1 PRINCIPES D'INTERVENTION	42
2.2 STRATÉGIE D'INTERVENTION	47
2.3 CONCEPTS D'INTERVENTION	49
2.4 PROCESSUS D'INTERVENTION	52
2.5 BÉNÉFICIAIRES	59
2.6 COMPLÉMENTARITÉ ET SYNERGIES AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS	59
3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE	65
3.1 OBJECTIF GÉNÉRAL	65
3.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE	65
3.3 RÉSULTATS ATTENDUS	65
3.4 ACTIVITÉS À METTRE EN ŒUVRE	65
3.5 INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION	69
3.6 ACTEURS INTERVENANT DANS LA MISE EN ŒUVRE	73
3.7 ANALYSE DES RISQUES	75
4 RESSOURCES	78
4.1 RESSOURCES FINANCIÈRES	78
4.2 RESSOURCES HUMAINES	80
5 MODALITÉS D'EXÉCUTION	81
5.1 CADRE LEGAL	81
5.2 RESPONSABILITÉS TECHNIQUES, ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES	81
5.3 STRUCTURES D'EXÉCUTION ET DE SUIVI	81
5.4 MODALITÉS DE GESTION	87
5.5 MONITORING	91
5.6 REVUES (ÉVALUATIONS) ET AUDITS	93
5.7 MÉCANISMES D'APPROBATION DES ADAPTATIONS DU DTF	94
5.8 CLÔTURE DE LA PRESTATION	95
6 THÈMES TRANSVERSAUX	96
6.1 ENVIRONNEMENT	96
6.2 GENRE	99
6.3 DROITS DE L'ENFANT	101
6.4 CHAMP D'APPLICATION DU FONDS D'ÉTUDES ET DE CONSULTANCES (BEN 13 024 11)	102
7 ANNEXES	103
7.1 INFORMATIONS 2013 DU PROGRAMME BOURSES AU BÉNIN	104
7.2 PTFs BOURSES AU BÉNIN	108
7.3 INFOS COMPLÉMENTAIRES SUR LES PACs	109
7.4 CADRE LOGIQUE	114
7.5 CHRONOGRAMME	119
7.6 TDR PERSONNEL LONG TERME	120
7.7 NORMES FINANCIÈRES POUR BOURSES BÉNIN	129
7.8 FIGURES TDC	130

GLOSSAIRE

Ce document utilise le terme « compétences » comme synonyme du concept de « capacités individuelles ». Il s'agit des connaissances, de l'expérience et des aptitudes professionnelles (savoir-faire) et, dans une autre mesure mais également d'importance, du comportement et des attitudes professionnelles (savoir-être).

Renforcement des compétences

Le renforcement des compétences englobe la formation classique (diplômante ou non) ainsi que toute autre approche, initiative, instrument ou méthode visant à renforcer les compétences des individus concernés.



DRH ou Développement des Ressources Humaines

Le développement des ressources humaines englobe non seulement le 'renforcement des compétences' mais comprend également les stratégies de recrutement, d'évaluation, de rétention des ressources humaines ainsi que la planification et l'accompagnement des carrières au sein de l'organisation.

Toute approche et initiative de renforcement de compétences doit s'inscrire dans une politique DRH intégrée. Les processus du cycle de planification et évaluation de la performance des ressources humaines doivent interagir avec les processus du DRH.

GRH ou Gestion des Ressources Humaines

La GRH est plus large que le DRH.

La GRH comprend non seulement le DRH mais aussi : l'administration du personnel ; la gestion de la paie ; la réglementation y relative ; les processus de recrutement, de promotion et de licenciement ; les processus du cycle de planification et évaluation de la performance des ressources humaines; etc.

ABRÉVIATIONS

AIMS	(Projet d') Appui Institutionnel au Ministère de la Santé
APE	Agent Permanent de l'Etat
ACE	Agent Contractuel de l'Etat
AGR	Activité Génératrice de Revenu
CMO	Convention de Mise en Œuvre
PARZS	Projet d'Appui au Renforcement des Zones sanitaires
AIMAEP	Appui Institutionnel au Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Elevage
FAFA	Facilité d'Appui aux Filières Agricoles
FAIA	Facilité d'Appui aux Investissements Agricoles
PAEX	Programme d'Appui en Expertise à l'Etat Béninois
FAREC	Fonds d'Appui à la Réalisation des Etudes et Consultances
BCD	Bureau de la Coopération au Développement (BCD) de l'Ambassade belge à Cotonou
BEB	Bourse d'Etudes en Belgique
BEL	Bourse d'Etudes Locale / régionale
BMX	Bourse de doctorat Mixte
BSB	Bourse de Stage en Belgique
BSL	Bourse de Stage Locale / régionale
CAME	Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux
CARDER	Centre d'Action Régional pour le Développement Rural
CCI / PEV	Comité de Coordination Inter-agences pour le Programme Elargi de Vaccination
CNABS	Commission Nationale d'Attribution des Bourses de Stage
COMPAR	Comité spécial des Partenaires
CREC	Centre de Recherche Entomologique de Cotonou
CS	Centre de Santé
CTB	Agence Belge de Développement
Damino	Logiciel / système informatique et base de données pour la gestion des bourses belges
DDS	Direction Départementale de la Santé
DGD	Direction Générale de la coopération au Développement et aide humanitaire
DGFP	Direction Générale de la Fonction publique
DFCAE	Direction de la Formation Continue de l'Agent de l'Etat
DGRCE	Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité
DRF	Direction des Ressources Financières
DRH	Direction des Ressources Humaines
DTF	Dossier Technique et Financier
ENIAB	Ecole Nationale des Infirmiers et Infirmières Adjoints du Bénin
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GRH	Gestion des Ressources Humaines

HZ	Hôpital de Zone
IF	Instituts de Formation
INMES	Institut National Médico-Sanitaire
LMD/BMD	Système Bologne de l'enseignement supérieur : Licence – Maitrise – Doctorat / Bachelor – Master – Doctorate (PhD)
LNCQ	Laboratoire National de Contrôle de Qualité des Médicaments et Consommables Médicaux
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MDAEP	Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospection
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MESFTPRIJ	Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes
MESRS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MFASSNHPTA	Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age
MS	Ministère de la Santé
MTFPRAI-DS	Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative Institutionnelle chargé du Dialogue social
OB	Organisations Bénéficiaires
OMD	Objectif(s) du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONASA	Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire
OPA	Organisation Professionnelle Agricole
OSC	Organisation de la Société Civile
PAC	Parcours d'Acquisition de Compétences
PASS	Programme d'Appui Institutionnel au Secteur de la Santé
PFG	Point Focal Genre
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PSDRHSS	Plan Stratégique de Développement des Ressources Humaines du Secteur Santé
PSRSA	Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RC	Renforcement des Capacités
RHS	Ressources Humaines de la Santé
SCRP	Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
SGRFP	Stratégie Globale des Réformes de la Fonction Publique
SMCL	Structure Mixte de Concertation locale
UE	Union Européenne
UVS	Unité Villageoise de Santé
ZS	Zone Sanitaire

RÉSUMÉ

Le « **Projet d'appui aux organisations béninoises par le renforcement des compétences des ressources humaines** », fait partie d'une série de nouveaux projets qui seront mis en œuvre dans tous les pays partenaires de la coopération bilatérale belge directe. Ces projets « bourses nouvelle génération » remplaceront à terme, en fonction des Programmes Indicatifs de Coopération (PIC) avec les pays partenaires, les bourses individuelles de haut niveau qui préparaient 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, post-doctorat et de stages.

Les publics-cibles sont dorénavant les dirigeants, professionnels et techniciens dans les secteurs de concentration déterminés conjointement par le pays-partenaire et la Belgique. L'objectif de la réorientation est le renforcement des capacités des institutions et organisations qui ont une position et une fonction stratégiques dans chaque secteur de concentration. Ces institutions et organisations peuvent être des administrations d'Etat au niveau national, déconcentré ou décentralisé, mais aussi des institutions autonomes de statut public, parapublic ou privé, ainsi que des organisations de la société civile, telles que les associations de femmes, associations de producteurs et productrices, comités de parents, comités villageois, etc.

Dans la stratégie d'intervention proposée, les formations, études ou autres initiatives de renforcement des compétences des participants individuels ne sont plus considérées comme des fins en soi. Ce qui importe dorénavant, c'est le développement ciblé des ressources humaines en fonction des objectifs de performance des Organisations Bénéficiaires (OB), alignés sur les stratégies sectorielles. A cet effet l'intervention envisage d'appuyer les OB via des **Parcours d'Acquisition de Compétences (PAC)** qui sont des ensembles appropriés, structurés et accompagnés de différents modes d'apprentissage qui permettent à l'individu d'acquérir les compétences nécessaires pour assumer certains rôles clés pour l'organisation bénéficiaire.

Le PAC veille à ce que suffisamment de conditions de succès soient préalablement réunies puis met l'individu et son organisation au cœur d'un parcours commun. L'individu est plus qu'un bénéficiaire, il devient acteur de ce parcours commun.

Le projet vise **4 résultats** :

1. Les acteurs clés au Bénin (*DRH, IF, PTF, ...*) partagent une compréhension commune de concepts innovants de renforcement de compétences
2. Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences
3. Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur de la santé ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences
4. Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteurs prioritaires sont renforcées

Le projet est ancré au niveau des programmes sectoriels de la coopération bénino-belge.

Des mesures spécifiques (intégration du budget des continuations et enveloppes pour sélections Q2 2014) sont prévues pour accompagner en 2014 la phase de transition entre l'ancienne approche de bourses individuelles et la nouvelle intervention.

FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

Numéro national DGD	3014057
Code Navision CTB	BEN 13 888 11
Institutions partenaires	Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP) Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative Institutionnelle chargé du Dialogue social (MTFPRAI-DS) Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) Ministère de la Santé (MS) Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP)
Durée de l'intervention	48 mois pour l'exécution (84 mois à partir de la signature de la CS)
Contribution du Bénin	En nature
Contribution de la Belgique	6 000 000 EUR
Date estimée de démarrage	2014
Code sectoriel	43081 Éducation et formation plurisectorielles, y compris les bourses
Titre	Projet d'appui aux organisations béninoises par le renforcement de compétences des ressources humaines
Objectif général	Les organisations et secteurs bénéficiaires sont plus performants dans leur service au public et leur contribution au développement du pays
Objectif spécifique	Les compétences des Ressources Humaines renforcées sont durablement mises à profit par les Organisations Bénéficiaires
Résultats intermédiaires	R1 : Les acteurs clés au Bénin (<i>DRH, IF, PTF, ...</i>) partagent une compréhension commune de concepts innovants de renforcement de compétences R2 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences R3 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur de la santé ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences R4 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteurs prioritaires sont renforcées

1 ANALYSE DE LA SITUATION

1.1 Le Programme Bourses au Bénin

1.1.1 Généralités

Depuis plus de 30 ans, la Belgique accorde des bourses d'études dans le cadre de ses programmes de coopération bilatérale directe à des ressortissants des pays partenaires. Démarré en 2001, le programme des « Bourses » au Bénin a permis à plus de 700 bénéficiaires, issus principalement des administrations publiques et de la société civile, d'accéder à des formations diplômantes et qualifiantes.

Ce programme est régi par une Convention annuelle de Mise en Œuvre (CMO) approuvée par le Ministre belge de la Coopération au Développement. Cette convention fixe annuellement un budget ventilé par pays (en tenant compte des engagements budgétaires antérieurs et d'un budget pour les nouvelles bourses) et détermine également les modalités d'exécution du programme général des bourses.

L'appellation « bourse » reprise dans la convention fait référence à « tout moyen humain et financier mis à la disposition d'un groupe ou d'un individu dans le but d'approfondir ses connaissances et d'améliorer ses compétences professionnelles ». Outre les moyens financiers (frais de voyage, les indemnités de subsistance...), une bourse peut s'accompagner, selon les cas, d'autres services (identification des formations, évaluation, recherche d'expertise, logistique,...).

Le programme des «bourses» offre la possibilité de suivre un large éventail de formations de courte ou longue durée au Bénin, dans les autres pays partenaires de la coopération belge et en Belgique.

Ces formations de longue et courte durée peuvent être déclinées selon la typologie¹ suivante:

- « **Etudes** »: Masters I et II, master complémentaire, spécialisations médicales, (certificats universitaires);
- « **Doctorats mixtes** »: études doctorales réparties entre universités ou centres de recherches belges et béninois ;
- « **Stages** »: formation de spécialisation de courte durée, voyage d'étude, séminaire.

Les budgets indiqués dans les conventions annuelles de mise en œuvre tiennent compte de l'enveloppe budgétaire générale définie dans le Programme Indicatif de Coopération. En 2013, la convention de mise en œuvre du programme bilatéral des bourses (UNIXX2013) prévoit un budget de 1.278.751 € pour le Bénin, dont un montant de 400.000 € est prévu pour la sélection de nouvelles bourses et le solde pour la mise en œuvre des bourses dites « en continuation » c'est-à-dire des bourses sélectionnées les années antérieures et qui sont en cours de mise en œuvre.

Au Bénin, les candidats boursiers proviennent essentiellement du niveau central (Ministères). Depuis 2009, la convention annuelle de mise en œuvre du programme des bourses met l'accent sur la concentration sectorielle et la dimension genre dans le processus de sélection des candidats. Pour ce faire, 50% des bourses doivent être réservées pour les secteurs prioritaires et 50% des bourses doivent être octroyées à des femmes.

L'actuel programme de bourses est orienté vers la formation d'individus sans nécessairement prendre en compte la dimension du renforcement des capacités de leur organisation d'origine. Par

¹ Voir annexes 1 : typologie des bourses et définitions

conséquent, les connaissances et compétences acquises lors de la formation ne sont pas systématiquement mises à profit dans l'organisation d'origine du boursier et ne contribuent donc pas directement au renforcement des capacités de l'organisation.

Cette difficulté à étudier l'impact des formations sur les organisations de provenance des boursiers et d'autres observations ont été mises en exergue dans l'évaluation globale du programme bourses menée en 2007². Suite aux recommandations de l'évaluation, une réflexion a été menée conjointement par la DGD et la CTB en vue de réorienter le programme et définir une nouvelle stratégie du programme des bourses (voir Chap 3).

Les bourses bilatérales visent de façon privilégiée la formation professionnelle des personnes actives dans les secteurs ciblés, plutôt que le renforcement académique et/ou la formation de la relève du personnel enseignant et/ou de recherche des universités. Ces derniers types d'appuis relèvent d'autres partenaires belges tels que le VLIR-UOS, CIUF-CUD et l'APEFE / Wallonie-Bruxelles.

Des données statistiques détaillées sur le programme bourses au Bénin sont fournies en **annexe 7.1**.

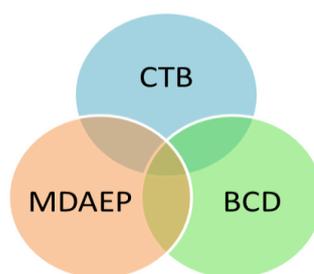
1.1.2 Sélection et gestion des bourses belges au Bénin

Les principaux intervenants du processus actuel sont :

- l'Agence belge de développement (CTB) à Cotonou ;
- le Bureau de la Coopération au Développement (BCD) de l'Ambassade belge à Cotonou ;
- le MDAEP (Service des bourses et stages de formation du Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective).

En vue de la **sélection annuelle** des candidats boursiers, un appel à candidature individuelle pour les différents types de bourses est lancé sur le site Internet du BCD et celui de la CTB à Cotonou.

Les bourses sont attribuées par un comité conjoint de sélection composé de l'Attaché du BCD, du Représentant résident de la CTB et d'un représentant national issu du MDAEP.



Un schéma en **annexe 7.1** résume le processus actuel (2013) des sélections de boursiers.

A la fin du processus de sélection, la gestion opérationnelle de la bourse est entièrement assurée par l'Agence belge de développement (CTB). Les Instituts de formations sont contactés afin d'identifier une formation adéquate et/ ou pour finaliser le dossier d'admission du candidat auprès de l'université. Le suivi des boursiers s'effectue par la représentation CTB à Cotonou pour les formations au Bénin, par les représentations CTB des pays partenaires pour les formations régionales, et par la CTB à Bruxelles pour les formations qui se déroulent en Belgique. La gestion comprend le suivi administratif et financier des apprenants tout au long de leur formation. Un contrat précisant les droits et les attentes du bailleur vis-à-vis du boursier est établi.

² « Rapport de l'évaluation du programme annuel bourses hors-projet » - South Research asbl, BIEF s.a, février à juin 2007

Afin d'optimiser la mise en œuvre et le suivi du programme des bourses, un outil de gestion (Damino) a été créé. A partir de 2009, cet outil a connu une évolution technique afin que l'outil puisse gérer la totalité du programme bourses. Depuis janvier 2013, une fonctionnalité permettant le suivi opérationnel et budgétaire des nouveaux projets bourses a été ajouté.

Cependant, les outils utilisés dans la mise en œuvre actuelle ne permettent pas d'assurer un suivi post-formation des boursiers. Aucune procédure ne permet de suivre l'évolution du boursier pendant la phase d'acquisition de connaissances, ni après sa formation ni a fortiori l'utilisation faite des compétences acquises.

1.1.3 Transition du programme des bourses vers la nouvelle intervention renforcement des compétences (PIC 2013-2017)

Il a été décidé lors de la Commission Mixte de mars 2013 d'attribuer à la future intervention « renforcement de compétences » un montant de 6 M € (qui ne prend pas en compte les coûts des continuations des sélections antérieures). En effet, le solde restant du PIC 2008-2012 permet de couvrir la totalité des engagements pris pour les bourses déjà attribuées, c'est-à-dire les sélections réalisées jusqu'en 2013 et la mise en œuvre de celles-ci jusqu'au plus tard 2016.

La nouvelle intervention s'alignera sur la nouvelle stratégie du programme bourses et s'exécutera sous forme de projet. Afin d'utiliser complètement le montant affecté aux bourses du PIC 2008-2012 et de garantir l'utilisation du budget de 6 millions € du PIC 2013-2017 intégralement selon la nouvelle stratégie, il a été convenu de maintenir les deux systèmes en parallèle : d'un côté la poursuite d'un système de conventions annuelles pour le financement des continuations de toutes les sélections faites jusqu'en 2013 (des conventions « UNI » en 2014, 2015, 2016 devront alors être signées) et de l'autre côté, le système projet pour le financement du renforcement de compétences sur le PIC 2013-2017, dès signature de la convention spécifique.

1.1.4 Constats clés

Les forces et faiblesses suivantes caractérisent le programme existant :

- Le ciblage de la sélection sur des candidats des deux secteurs prioritaires, la Santé et l'Agriculture, est déjà effectif.
- Conformément à la nouvelle 'stratégie bourses', les bourses accordées aux bénéficiaires béninois sont largement attribuées pour des formations locales ou régionales (83% du nombre des bourses).
- Les formations liées aux thèmes transversaux sont déjà présentes dans la mise en œuvre du programme actuel des bourses.

Toutefois,

- Un déséquilibre important entre le nombre de bourses Santé (65%) et de bourses Agriculture (7% seulement) attribuées persiste malgré un rééquilibrage progressif ces deux dernières années.
- Sur la période 2008 à 2012, le pourcentage de bourses octroyées aux candidats hommes (62%) est supérieur à celui des boursières (38%), malgré les tentatives de discrimination positive à cet égard.
- Les demandes / candidatures et bourses accordées concernent surtout des formations diplômantes. Une telle préférence est notamment liée à l'importance que les candidats accordent aux formations diplômantes puisque seules celles-ci permettent aux fonctionnaires concernés d'obtenir un reclassement dans la fonction publique béninoise.

- Le suivi systématique de la phase post-formation et la systématisation du processus de réinsertion de la personne formée dans sa structure font défaut. Dans beaucoup de cas, et malgré les efforts réalisés notamment via la signature d'actes notariés par lesquels le boursier s'engage à revenir à son poste, la mobilité permanente et les affectations des agents de l'administration publique (tous les trois ans) rendent l'engagement du boursier caduc. Les personnes formées ne retournent parfois pas à leur poste ou y restent très peu de temps.
- Les formations / études financées par le programme bourses n'exploitent pas encore ou peu les potentialités de valorisation des compétences acquises par l'expérience (VAE).

1.2 Le Contexte pays

1.2.1 PIC et secteurs de concentration

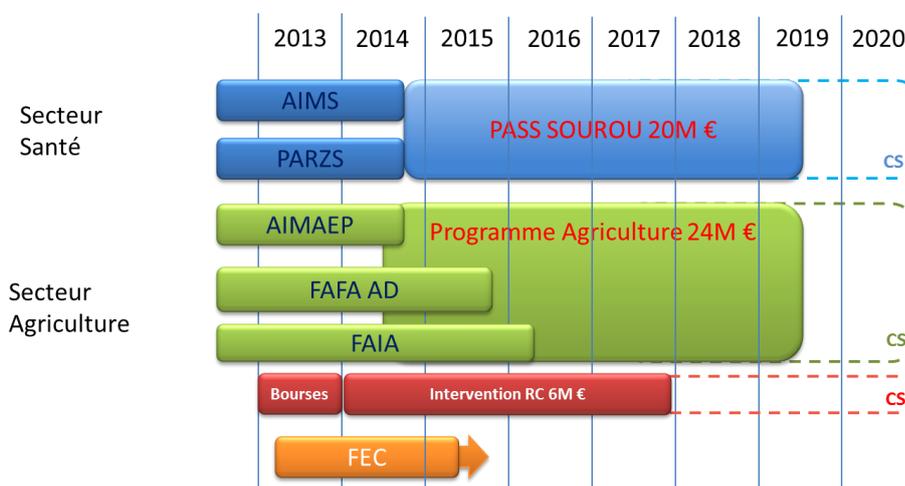
La coopération bilatérale entre le Royaume de Belgique et la République du Bénin remonte à la fin des années 70. Depuis 1998, trois Programmes Indicatifs de Coopération (PIC) bénino-belge ont été mis en œuvre. Le PIC 2008-2012 a retenu deux secteurs de concentration, à savoir la **santé** et l'**agriculture** et deux zones géographiques, les départements de l'**Atacora** et de la **Donga** (au nord) et du **Mono** et du **Couffo** (au sud).



Dans le PIC 2013-2017 sont ciblés les mêmes secteurs de l'Agriculture et de la Santé ainsi que les thèmes transversaux du Genre, des Droits des enfants et de l'Environnement/changements climatiques. Les objectifs retenus pour ces cibles cadrent avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMDs) n° 1, 3, 4, 5, 6 et 7. En contribuant au renforcement des compétences des ressources humaines des secteurs prioritaires cités ci-dessus, le projet contribuera par voie de

conséquence à l'atteinte des OMDs.

Interventions BE en cours / en formulation



1.2.2 Orientations politiques et état des lieux liés au développement des ressources humaines

Le Bénin a défini depuis une décennie une politique générale basée sur la **Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP)**. Une SCRP de troisième génération a été élaborée pour la période **2011-2015**, avec pour objectif global l'amélioration des conditions de vie de la population.

Cette stratégie s'inspire de la vision de long terme décrite dans les « Etudes Nationales de Perspectives à Long Terme (ENPLT), "**Bénin-Alafia 2025**" » et s'appuie sur les Orientations Stratégiques de Développement (OSD) définies par le Gouvernement en 2006. Les principaux outils opérationnels de cette stratégie sont le **Programme d'Actions Prioritaires (PAP 2011-2015)**, et le Programme d'Investissements Publics (PIP).

La SCRP 2011-2015 se concrétise à travers 5 axes:

- axe 1: accélération durable de la croissance et de la transformation de l'économie,
- axe 2: développement des infrastructures,
- axe 3: renforcement du capital humain,
- axe 4: promotion de la qualité de la gouvernance,
- axe 5: développement équilibré et durable de l'espace national.

Malgré la dénomination de l'axe 3 qui pourrait laisser penser que le Gouvernement fait du renforcement et de la valorisation des ressources humaines un pilier essentiel de la stratégie, les domaines d'intervention prioritaires de celui-ci sont plutôt centrés sur: (a) la maîtrise de la croissance démographique, (b) la promotion de l'éducation de développement, l'amélioration de l'état sanitaire et nutritionnel de la population, (c) la création d'emplois décents, (d) la réduction des inégalités de genre, la promotion des jeunes et des loisirs et le renforcement de la protection sociale. Ainsi, via son axe 3, le SCRP 2011-2015, aborde finalement peu la question du renforcement des compétences des ressources humaines et leur rapport avec les capacités organisationnelles et institutionnelles.

D'autres documents de stratégie nationale traitent plus particulièrement des problématiques de gestion et de développement des ressources humaines dans le secteur public.

La « **Stratégie Globale des Réformes de la Fonction Publique** » (SGRFP), adoptée par le Conseil des Ministres en avril 2013, comporte 3 objectifs spécifiques afin de relever les énormes défis du secteur public du Bénin. Il s'agit de :

- Améliorer le cadre organisationnel et institutionnel de la Fonction Publique;
- Améliorer la gouvernance de la Fonction Publique;
- Moderniser le système de gestion des ressources humaines de l'Etat.

Chaque objectif spécifique se décline en neuf stratégies opérationnelles. Le numéro 8 : « Rationaliser les formations des agents de la Fonction Publique » vise entre autres : une meilleure adéquation entre formations et besoins des structures publiques ; des mécanismes d'actualisation régulière et d'évaluation systématique des plans de formation ; une responsabilisation accrue des directions de ressources humaines (DRH) et de la Direction Générale du Renforcement des Compétences et de l'Employabilité (DGRCE) en matière de formation et d'apprentissage continu des agents de l'Etat.

La stratégie relève en outre les points d'amélioration suivants:

Points d'amélioration

- Un écart considérable entre la vision de la Fonction Publique et la réalité et le peu d'avancement dans les réformes relatives à la culture administrative et aux processus de travail ainsi qu'à l'adoption réelle de la 'gestion axée sur les résultats' (GAR) ;
- le non-alignement entre les capacités individuelles et collectives et les besoins nécessaires à la mise en œuvre des réformes et à la performance des services publics ;
- **l'absence d'une véritable planification stratégique des ressources humaines ;**
- **l'absence d'une politique de recrutement ;**
- la **non maîtrise des effectifs** et de la masse salariale de l'Etat ;
- une **multitude de dysfonctionnements** dans la gestion des carrières des agents de l'Etat, l'inefficacité du système de notation et d'avancement, l'impunité qui règne, les carences d'éthique, le peu de mobilisation / responsabilisation et de manière générale une incapacité à amener les ressources humaines à la performance ;
- une faible délégation de pouvoir et un manque de continuité ;
- une rémunération insatisfaisante pour les acteurs ;
- des **pratiques clientélistes et des influences politiques** non appropriées à tous les niveaux ;
- un manque d'informatisation et d'optimisation des processus de travail.

Les défis de développement des ressources humaines du secteur public font également l'objet de l' « **Avant-Projet de Politique Nationale de Formation Professionnelle Continue des Agents de l'Etat** », datant de juillet 2013 et préparé par la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE) du Ministère du Travail et de la Fonction Publique.

L'avant-projet commence par une analyse diagnostique de la situation qui met en évidence :

Défis

- **l'absence de politique nationale de formation ;**
- le **manque d'adéquation** entre les besoins des services et les formations suivies par les

Défis

agents de l'Etat ;

- le peu d'impact de la formation continue non diplômante sur la carrière des agents et en conséquence le **faible intérêt porté aux formations qualifiantes**, même si celles-ci peuvent offrir plus d'opportunités pour répondre aux besoins des structures de l'Etat ;
- la **mauvaise identification des besoins de formation**, le manque d'analyse des emplois / métiers et la carence d'un profil explicite exprimés en compétences attendues des agents ;
- le **manque d'objectivité, d'équité et de transparence dans la sélection des bénéficiaires de formations** ;
- les conditions de mise en œuvre des acquis de la formation sont rarement mises en place ;
- le **faible suivi des formations** et le **manque d'évaluations d'impact des formations** ;
- le **manque de compétences en management de formation** tant au niveau des DRH des ministères qu'au niveau du MTFPRAI-DS.

Pour tenter d'y remédier, l'avant-projet de politique nationale propose de structurer et rendre plus visibles les prescriptions relatives à la formation des agents de l'Etat ; de favoriser le maintien et le développement des compétences des agents de l'Etat et de faciliter les nécessaires reconversions et, de manière plus générale, favoriser la mobilité fonctionnelle et la polyvalence.

Le document met également en avant un série de '**principes**' pertinents ; tels que :

- l'adéquation entre les exigences du poste de travail (actuel / futur) et la formation (principe 2) ;
- la qualité de la formation – importance d'explicitier les attentes vis-à-vis des compétences du formateur (et/ou tuteur), le contenu de la formation et l'approche pédagogique (principe 4) ;
- la priorité à accorder aux formations de courte durée et/ou de perfectionnement qui assurent mieux l'adaptation aux compétences exigées pour le poste actuel ou la préparation à un autre poste et l'institutionnalisation du tutorat qui facilitera l'apprentissage pratique (principe 5) ;
- la création d'un contexte favorable à la motivation, y inclus les conditions de mise en œuvre des acquis de la formation (principe 6) ;
- l'introduction de la compétence au cœur de la formation (principe 7) ;
- l'égalité d'accès à la formation et la prise en compte des dimensions « genre » et « développement durable » / « environnement » (principes 8, 9 et 10) ;
- l'obligation de suivi/évaluation des formations et l'obligation de résultat (principes 13 et 14).

1.2.3 Acteurs transversaux impliqués dans le développement des ressources humaines et les politiques de formation

Outre les acteurs nationaux qui ont des rôles sectoriels spécifiques, une série d'acteurs publics à vocation transversale sont impliqués dans les politiques de formation et de développement des ressources humaines. Ces acteurs et leurs rôles respectifs sont présentés ci-après.

1.2.3.1 Le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative Institutionnelle chargé du Dialogue social (MTFPRAI-DS)

A. Mandat du MTFPRAI-DS

Le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative Institutionnelle chargé du Dialogue social (MTFPRAI-DS) a pour mission la définition, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de travail et de fonction publique.

A ce titre, le MTFPRAI-DS est chargé :

- de la conception, du suivi et du contrôle de la législation du travail, de la sécurité et santé au travail et de la sécurité sociale ;
- de la définition et de l'adaptation constante du profil de la fonction publique aux exigences du progrès et de la modernisation ;
- de l'impulsion, du suivi et du contrôle de la gestion des personnels de l'Etat ;
- de la définition et de la mise en œuvre de la politique de protection sociale des travailleurs de l'économie formelle et informelle ;
- de la définition et du suivi de la mise en œuvre d'un système de rémunération des agents de l'Etat ;
- de l'élaboration, du suivi et/ou l'adaptation constante des textes régissant la fonction publique d'Etat et la fonction publique territoriale ;
- de la mise en œuvre des réformes de la fonction publique adoptées par le gouvernement ;
- de la mise en place d'un système d'information statistique performant sur les ressources humaines de l'Etat.

Le MTFPRAI-DS s'occupe, en liaison avec les ministères sectoriels, des tâches de gestion ci-après :

- recrutement, engagement et mise à disposition des agents (APE, ACE) ;
- nomination et titularisation des APE ;
- élaboration de contrat au profit des ACE ;
- avancements d'échelons et de grades au profit des APE ;
- mise en œuvre de la procédure disciplinaire (sanctions du second degré) ;
- cessation d'activités des agents (retraite et autres) ;
- activités de formation en cours d'emploi.

Dans le cadre du 'décrochage'³, une bonne partie de ces responsabilités sera prochainement transférée aux DRH des secteurs ; cela notamment pour les secteurs de la santé et de l'agriculture.

Toutefois certaines responsabilités telles que celles relatives aux autorisations de mise en stage seront maintenues au MTFPRAI-DS.

B. Structures du MTFPRAI-DS

Les structures du MTFPRAI-DS qui ont un rôle central dans la gestion et le développement des ressources humaines de l'Etat sont :

La DGFP, Direction Générale de la Fonction Publique.

³ La notion de « décrochage » fait référence à la dévolution, en cours, de certaines compétences de gestion des ressources humaines du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative Institutionnelle (MTFPRAI-DS) vers les Directions des Ressources Humaines des ministères techniques

- La DGFP est la structure centrale pour tout ce qui concerne la gestion des carrières des agents de l'Etat.

La DGRCE, Direction Générale de Renforcement des Capacités et de l'Employabilité.

- C'est notamment la DGRCE qui est la force motrice (du projet) de « Politique Nationale de Formation Professionnelle Continue des Agents de l'Etat ».
- La mission de la DGRCE comprend les politiques de développement des compétences professionnelles, non seulement pour le secteur public mais également pour le secteur privé. En d'autres mots, la DGRCE agissant dans le domaine de développement professionnel pour tous les secteurs, est un interlocuteur préféré pour tout ce qui concerne le développement et la mise en œuvre des approches plus efficaces de développement des ressources humaines béninoises.
- Les « autorisations de mise en stage » et les « autorisations de fin de stage », requises pour toute formation d'une durée de 9 mois ou plus (c'est-à-dire pour toutes les formations diplômantes, quelle que soit leur source de financement) sont délivrées par la DGRCE.

C. Textes réglementant la formation dans la fonction publique

La formation dans la fonction publique en général, est régie, en dehors du statut général des APE et du décret régissant les ACE, par les textes ci-après :

- Arrêté n°809/MTFP/MEF/DC/SGM/DGRCE du 22 novembre 2011 portant réglementation de la formation sans bourses ;
- Décret n°2008-812 du 31 décembre 2008 portant critères d'attribution des bourses de stage ;
- Décret n°2008-805 du 31 décembre 2008 portant création, composition et fonctionnement de la commission nationale d'attribution des bourses de stage ;
- Arrêté n°543/ MTFP/MDEF/DC/SGM/DGRCE du 31 octobre 2006 portant création de la commission de validation des plans de formation des agents de l'Etat.

1.2.3.2 Le Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP)

A. Mandat du MDAEP

Le MDAEP, et plus spécifiquement sa « Direction Générale des Investissements et du Financement du Développement » (DGIFD), a un rôle important dans la programmation et la mise en œuvre des programmes et projets de la coopération bénino-belge.

Les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la DGIFD sont décrits dans l'Arrêté N°075 de 2013.

- Le rôle du MDAEP dans les politiques de formation et de développement des ressources humaines est lié :
 - au rôle du MDAEP pour coordonner les efforts de développement du pays et l'importance de ressources humaines compétentes comme facteur essentiel de ce développement ;
 - au rôle du MDAEP pour coordonner la mobilisation des financements externes nécessaires pour mettre en œuvre les stratégies et politiques de formation et de développement des ressources humaines.
- Le MDAEP préside la CNABS (Commission Nationale d'Attribution des Bourses de Stages).

- Actuellement, c'est un responsable de la DGIFD qui assure la présidence de la SMCL (comité de pilotage) de tous les programmes / projets de la coopération bénino-belge.

B. Structures du MDAEP

La DGIFD comprend entre autres la « Direction de la Prospection des Financements - DPF » qui coiffe le « Service des Aides Bilatérales - SAB » et le « Service des Bourses, des Stages et de Formation – SBF ». Notons que la procédure actuelle du « programme bourses » de la coopération bénino-belge commence par un double dépôt des candidatures ; un exemplaire devant être introduit au niveau du SBF ; l'autre exemplaire devant être introduit au niveau de l'ambassade belge.

1.2.4 La politique de formation et sa mise en œuvre

1.2.4.1 Plans de formation

Tous les ministères et toutes les structures de l'Etat doivent établir leur **plan de formation triennal**. En ce qui concerne les formations diplômantes (formation d'une durée de 9 mois ou plus), ces plans de formation sont nominatifs. Pour les services centraux et déconcentrés d'un ministère sectoriel, c'est la Direction des Ressources Humaines du ministère qui coordonne le processus d'établissement des plans de formation en liaison avec les services / correspondants chargés de la gestion des ressources humaines au niveau des directions techniques, services déconcentrés et organismes sous tutelle du Ministère.

Ce processus d'élaboration de plans de formation triennaux, obligatoire pour toutes les organisations de la Fonction Publique béninoise, a été instauré en réponse au chaos qui existait dans les pratiques de formations des agents de l'Etat.

Outre la volonté d'assurer la pertinence et l'efficacité des formations, la procédure des plans de formation triennaux est aussi une mesure pour maîtriser la masse salariale de la fonction publique béninoise, ce qui explique la présence du MEF dans la Commission de Validation de ces plans.

Il existait une pratique de « reclassement » quasi automatique des fonctionnaires béninois lorsqu'ils avaient acquis un diplôme de niveau supérieur. Celle-ci stimulait les fonctionnaires à obtenir un diplôme en vue d'un reclassement et donc générait une inflation de la masse salariale, sans qu'il s'agisse nécessairement d'une plus-value professionnelle pour les services publics concernés.

Pour pallier cela, le principe a été introduit qu'un reclassement n'est possible que lorsque la formation avait, au préalable, été programmée dans un plan de formation triennal validé et lorsque le fonctionnaire avait, avant d'entamer la formation diplômante, obtenu une « autorisation de mise en stage » et une « autorisation de fin de stage » avant de reprendre son travail.

Par ailleurs, même si la formation est financée sur fonds propres du fonctionnaire, « la mise en stage » représente également un coût pour l'Etat car elle correspond à une période pendant laquelle le fonctionnaire est toujours rémunéré alors qu'il n'est pas productif dans sa structure publique. Il s'agit donc de maîtriser ces coûts.

Pour le MTFPRAI-DS, il importe également d'avoir une vue globale sur toutes les initiatives de formation des agents de l'Etat et les processus décrits ci-dessus ont été instaurés pour y contribuer.

Ce qui précède explique pourquoi les autorités béninoises tiennent à l'élaboration du plan de formation triennal nominatif.

Toutefois, force est de constater que la mise en œuvre de ces principes est, dans les faits, caractérisée par : des dérapages bureaucratiques, des pratiques de clientélisme et de corruption et des effets contreproductifs pour le développement institutionnel et la performance des services publics.

- Les plans de formation sont le croisement des besoins exprimés de l'institution et les souhaits des individus. Mais dans la pratique, ils sont encore trop une liste de 'souhaits individuels' acceptés qu'un véritable plan de développement des ressources humaines des services publics, malgré les efforts et changements introduits par la DGRCE.
- Le processus de sélection / priorisation entre les souhaits individuels n'est pas lié à la performance des agents concernés, est peu transparent et impacte sérieusement le potentiel des agents concernés. Ainsi ce processus est très vulnérable à des pratiques de népotisme et de corruption.
- La pratique de planification triennale, avec une programmation nominative des bénéficiaires individuels, n'est pas en phase avec : (a) les réalités des mutations fréquentes du personnel et (b) des évolutions dans les missions et responsabilités des services publics en fonction des choix stratégiques sectoriels et des nouvelles politiques nationales qui évoluent beaucoup plus vite que les plans de formations annuels.

A court terme, en accord avec les principes du projet de « Politique Nationale de Formation Professionnelle Continue des Agents de l'Etat », il importe de mettre en œuvre des mécanismes et mesures qui permettent de limiter les aspects contreproductifs du processus du plan de formation triennal. Il faudra par exemple assurer que le processus de développement et approbation de nouveaux plans de formation triennaux :

- reflète tout d'abord les besoins de service publics concernés ;
- comprenne une sélection / priorisation plus objective, transparente et orientée résultats ;
- utilise de nouvelles approches plus efficaces d'acquisition de compétences ;
- intègre des incitations pour des formations qualifiantes et/ou permet des passerelles entre formations qualifiantes et formations diplômantes ;
- permet une actualisation flexible du plan de formation triennal, en fonction de nouveaux besoins / priorités du service public concerné.

A plus long terme, il importe de réévaluer profondément les pratiques et processus de planification et gestion du développement des ressources humaines ; y inclus un basculement de la maîtrise de la masse salariale vers des postes / positions budgétisées et une valorisation des compétences professionnelles.

1.2.4.2 Commission de Validation des Plans de Formations des agents de l'Etat

La **Commission de Validation des Plans de Formations des agents de l'Etat** est la commission interministérielle chargée d'examiner et de valider les projets de plans de formation des différents ministères et institutions de l'Etat (voir l'arrêté n°543/ MTFP/MDEF/DC/SGM/DGRCE du 31 octobre 2006 portant création de la commission de validation des plans de formation des agents de l'Etat).

La commission veille à la compatibilité entre les actions de formation proposées dans le projet de plan de formation et les besoins prévisibles ou planifiés en RH de chaque administration, conformément aux cadres organiques des services publics concernés.

Les acteurs clés de la commission sont entre autres :

- Le MTFPRAI-DS
- Le MDAEP
- Le MEF (Ministère de l'Economie et des Finances)

- Le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ)
- Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS), notamment sa Direction des Bourses et secours universitaires.

En principe, les formations des agents de l'Etat ne sont autorisées que dans la mesure où ces formations ont été préalablement planifiées et approuvées dans le cadre d'un plan de formation validé. En pratique, des formations qualifiantes sont souvent réalisées hors plan de formation lorsqu'il s'agit de formations qualifiantes financées par des PTF dans le cadre de projets / programmes de coopération bilatérale ou multilatérale.

1.2.4.3 Commission Nationale d'Attribution des Bourses et de Stages

La **Commission Nationale d'Attribution des Bourses et de Stages, CNABS** (voir décret n°2008-805 du 31 décembre 2008 portant création, composition et fonctionnement de la Commission Nationale d'Attribution des Bourses de Stage) est une commission interministérielle chargée d'examiner et/ou de valider l'attribution de bourses et/ou de financement de stages professionnels.

- Les ministères représentés dans la « Commission de Validation des Plans de Formations des agents de l'Etat », sont également représentés dans la CNABS.
- La CNABS veille à la cohérence entre l'attribution de bourses et/ou de stages et les plans de formation validés.
- Outre l'attribution des bourses financées par l'Etat béninois, qui a été confiée à la CNABS, la CNABS est également associée à l'attribution de bourses et stages financés par quelques PTF, dont principalement le 'programme bourses' de la coopération bénino-belge.

1.2.5 Les acteurs internationaux

Afin d'obtenir un panorama précis des programmes de bourses financés par les partenaires techniques et financiers présents au Bénin, plusieurs acteurs internationaux ont été rencontrés : l'APEFE, la Fédération Wallonie Bruxelles, la Commission Universitaire pour le Développement (CUD), l'Ambassade d'Allemagne, la Coopération Canadienne, Campus France, l'Ambassade des Pays-Bas, l'AFD, l'Ambassade de Chine, l'Ambassade du Japon, l'Ambassade des USA, l'Ambassade du Brésil. D'autres bailleurs de fonds ont également été contactés et l'ensemble des informations recueillies a été synthétisé dans des tableaux repris en **annexe 7.2**

Le premier constat est qu'il existe une **multitude d'interventions relatives aux bourses** financées par les différents acteurs internationaux présents au Bénin. L'offre est pléthorique, des bourses sont octroyées par les différents canaux sur base de critères diversifiés et utilisant des approches très variées. Généralement, les bourses sont attribuées dans tous les secteurs et/ou domaines de formation. Peu de bailleurs concentrent leurs efforts sur les secteurs prioritaires définis dans leurs programmes de coopération respectifs. En ce qui concerne le public cible, hormis la coopération canadienne (ACDI), les autres PTFs octroient des bourses généralement aux chercheurs et aux étudiants universitaires plutôt que des individus évoluant dans le milieu professionnel. Les bailleurs de fonds intègrent rarement le MDAEP dans leur processus de sélection des candidats boursiers.

Le **suivi post-formation n'est pas ou très peu exploité** dans les programmes de bourses des acteurs internationaux. Les raisons de ce faible suivi post-formation restent floues à ce jour, cependant certaines explications peuvent être données : la difficulté d'assurer ce type de suivi à moyen / long terme pour des programmes annuels et/ ou la volonté de déléguer aux partenaires béninois le suivi des boursiers après leur formation.

Il n'existe **aucune plate-forme d'échanges** sur les différents programmes de bourses entre les PTFs. Un cadre de concertation entre PTFs permettrait d'établir un dialogue et de favoriser des synergies tout en capitalisant et valorisant les activités et résultats de leurs programmes respectifs. Certains programmes de bourses diffèrent fortement des autres et proposent des orientations intéressantes : par exemple le cas de la JICA, qui dans son programme de bourses privilégie les secteurs et les zones de la coopération bénino-japonaise: les candidats sont sélectionnés en fonction de leur motivation et de leurs objectifs post-formation. Un financement est accordé pour la réalisation de leur projet de recherche au retour des boursiers au Bénin.

Le programme des bourses de la coopération belge au Bénin se distingue également. Quatre caractéristiques sont à relever : un nombre élevé de bourses sélectionnées annuellement et un volume financier important, la possibilité d'octroyer des bourses pour des formations locales et régionales, ainsi qu'un suivi des boursiers durant toute la durée de la formation. De plus, les candidats boursiers sélectionnés sont majoritairement actifs dans les deux secteurs prioritaires de la coopération belge.

Appui de la Belgique dans le secteur et expériences opérationnelles

CUD : La Commission Universitaire pour le Développement a mis en œuvre un programme d'appui institutionnel avec l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) pour la période 2008-2012. La CUD travaille notamment sur la relève académique, la révision des curricula, la pédagogie. La formulation de la partie institutionnelle du futur programme de la CUD est en cours en 2013. Il existe la possibilité pour les béninois de poser leurs candidatures pour les bourses de cours et de stages internationaux.

APEFE: L'Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger appuie un programme de renforcement du personnel enseignant technique et supérieur dans le secteur de la santé. L'APEFE collabore avec les écoles de santé / infirmières et sages-femmes, transfusion sanguine, école de pharmacie et l'école de kinésithérapie notamment à l'élaboration et à la révision des programmes de formation. Une étroite collaboration existe depuis longtemps entre le programme de bourses de la coopération bilatérale et le programme APEFE qui a pu dans le passé faire appel au programme bourses géré par la CTB pour des besoins bien spécifiques, des bourses ont été octroyées à des sages-femmes et kiné (stages et masters). Le futur programme (2014-2016) santé géré par l'APEFE est en cours d'élaboration. Les priorités sont le renforcement du personnel paramédical, l'appui à la formation initiale ; un Programme d'appui à l'école d'infirmière à Parakou, l'organisation d'un master destiné aux sages-femmes ; la Kinésithérapie, la poursuite des activités du programme actuel et le souhait d'ouvrir un programme de master en Kiné en 2015.

La Fédération Wallonie- Bruxelles a également financé une trentaine de bourses pour la période 2011-2013. Leur programme se termine en novembre 2013 et le financement et les orientations du nouveau programme ne sont pas encore connus à ce jour. Outre le financement des formations dans le secteur de la santé, un accent est mis sur le secteur de la formation professionnelle et de la culture.

1.2.6 Résumé - SWOT général du DRH au Bénin

Le tableau ci-dessous résume les forces et faiblesses et les opportunités et menaces en matière de gestion et de développement des ressources humaines **communs aux différents secteurs**.

Forces
<ul style="list-style-type: none"> • Importance accordée à la GRH dans les politiques nationales et les textes stratégiques • Une « Politique Nationale de Formation Professionnelle Continue des Agents de l'Etat » en cours de validation • Existence des cadres organiques des Ministères

Faiblesses

- Ressenti: les **bourses sont réservées à certains groupes privilégiés**
- **Peu de suivi** par les PTF de la mise à profit des acquis de la formation
- Difficultés rencontrées par les Ministères pour effectuer le suivi (statistiques, planification, etc.) des formations et de leurs résultats
- **Réintégration souvent difficile des boursier(e)s** dans leur environnement d'origine (revalorisation salariale, fonctions disponibles)
- **Cadre législatif multi-acteurs contraignant**
- Faiblesse du revenu des personnels du secteur public
- **Absentéisme, carence de culture organisationnelle de performance** (et manque d'incitation correspondante) et faible qualité des services rendus par les structures publiques
- **Concepts dépassés** de planification et de gestion de la formation continue des agents de l'état : politique de carrière et de rémunération qui ne prend en compte que les formations diplômantes; plan de formation nominatif comme outil inapproprié de maîtrise de la masse salariale ; pratiques de formation inefficaces ; ...
- **Favoritisme, manque de transparence et vulnérabilité à la corruption** dans le choix des bénéficiaires de formation (notamment au sein des structures publiques pour l'autorisation à suivre une formation diplômante et pour le financement de telles études)
- **Carence de capacités managériales et de compétences techniques en renforcement de compétences** parmi les gestionnaires des ressources humaines
- **Centralisation de la gestion des ressources humaines.** Le ministère sectoriel n'a pas beaucoup de pouvoir dans le développement des compétences des RHS. (voir les opportunités du 'décrochage')
- **Fragmentation des responsabilités GRH** et développement des ressources humaines entre différents ministères
- **Multitude d'initiatives Bourses** par les PTFs, non consolidées
- **Absence de plateforme d'échange entre PTFs et avec les acteurs clés nationaux** en matière de développement des ressources humaines / renforcement des compétences

Opportunités

- **Adoption au niveau national de la démarche GAR** (Gestion Axée Résultats)
- **Potentiel de synergie** entre formation initiale et formation continue des ressources humaines existantes
- Décrochage en cours
- **Potentiel du nouveau système académique LMD** (licence, maîtrise, doctorat) pour évoluer vers une offre de formation modulaire plus adaptée aux besoins
- **Potentiel de nouveaux concepts d'acquisition de compétences** et d'outils audio-visuels et autres supports pour apprentissages flexibles (individuels / à distance / mixtes)
- La **stabilité politique** du Bénin

Menaces

- Confusion relative aux termes employés
- Débauchage de ressources humaines qualifiées entre ministères
- **Confusion de rôles**, carence des capacités requises pour assumer les rôles dévolus, résistance au changement etc. dans le cadre du processus de décentralisation/déconcentration
- Faible motivation des responsables des structures (publiques et privées) à fournir des informations actualisées sur les ressources humaines qu'ils emploient et sur les résultats de renforcement de compétences de ces RH
- **Départs massifs à la retraite annoncés** dans les 5 ans, dont 51% de cadres supérieurs
- Restrictions budgétaires auprès de certains PTFs

1.3 Le Secteur de la Santé

1.3.1 Cadre stratégique du secteur de la Santé

1.3.1.1 SCRP 2011-2015

La Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté 2011-2015, dans son chapitre 6 mentionne la stratégie de renforcement des ressources humaines de la santé.

Elle consiste en la vulgarisation et la mise en œuvre du Plan national de développement des ressources humaines en santé, à travers :

1. l'installation de l'Observatoire des ressources humaines en santé ;
2. le développement de mécanismes efficaces et équitables d'incitation, basés sur la performance à tous les niveaux de la pyramide sanitaire ;
3. l'adoption et la mise en œuvre d'un plan de carrière, en conformité avec la vision et les besoins du secteur ;
4. la mise en adéquation des capacités et des curricula des institutions publiques et privées de formation avec les besoins de formation initiale et en formation continue ;
5. l'amélioration des compétences du personnel de santé, en conformité avec les besoins du secteur, à travers, entre autres instruments, un plan de formation continue adopté et mis en œuvre de manière efficiente.

1.3.1.2 PNDS 2008-2017

Le **Plan National de Développement de la Santé** décennal décrit la mission, la vision et les trois objectifs globaux pour la concrétisation de la politique sectorielle. Elle identifie la valorisation des Ressources Humaines du secteur de la Santé comme un des 5 domaines stratégiques.

1.3.1.3 PSDRHSS 2009-2018

A. Contenu

Le **Plan Stratégique de Développement des Ressources Humaines du Secteur Santé** a pour objectif de « contribuer au développement d'un système de santé répondant aux besoins et aux aspirations de la population par la mise à disposition de travailleurs qualifiés en quantité suffisante ». Sa vision est que « d'ici à dix ans, le système national de santé (soit) animé par des Ressources Humaines qualifiées, suffisantes, motivées et disponibles qui contribuent à l'amélioration de la performance du secteur.

Pour y parvenir, des objectifs spécifiques ont été formulés :

- promouvoir la planification du personnel de santé en rapport avec les besoins de la population ;
- produire les différentes catégories de personnel requis par l'utilisation optimale des opportunités à l'intérieur et à l'extérieur du pays ;
- assurer une distribution rationnelle du personnel de santé à travers le pays ;
- promouvoir la motivation, la performance et la rétention du personnel de santé.

Le PSDRHSS comporte trois domaines d'interventions :

- la planification des ressources humaines en santé ;

- la production et le développement des compétences ;
- le management des ressources humaines en santé.

Répartis sur les trois domaines d'interventions, neuf axes stratégiques et trente-huit actions principales ont été identifiés pour accroître les capacités techniques et managériales du personnel et pour insuffler une meilleure gestion des ressources humaines en santé à toutes les parties prenantes.

Axe 4 : Doter le secteur de la santé d'un plan consensuel de formation initiale

- Résultats attendus : (a) Les besoins en formation sont maîtrisés ; (b) Les curricula dans les institutions de formation sont en adéquation avec les besoins de formation du secteur.

Axe 5 : Améliorer les compétences du personnel du secteur de la santé

- Résultats attendus : (a) La spécialisation et le perfectionnement des agents sont assurés ; (b) un réseau de formateurs est développé dans les domaines prioritaires du secteur.

B. Constats

Basé sur la cadre organique du Ministère, le PSDRHSS se positionne comme un document qui servira de boussole aux actions à entreprendre au cours des dix prochaines années en matière de gestion des ressources humaines en santé.

Principales faiblesses liées à la politique et à la planification des ressources humaines en santé

- **l'insuffisance de vision stratégique et de planification du développement des ressources humaines** intégrant le secteur privé ;
- la **pénurie** de personnel médical et paramédical, notamment les spécialistes médicaux ;
- **l'absence de gestion prévisionnelle des effectifs** ;
- l'inexistence de personnel qualifié pour certains profils recherchés ;
- la caducité des textes régissant les recrutements dans la Fonction Publique ;
- l'insuffisance des crédits alloués par l'Etat pour le recrutement de personnel ;
- la **répartition inéquitable du personnel**.

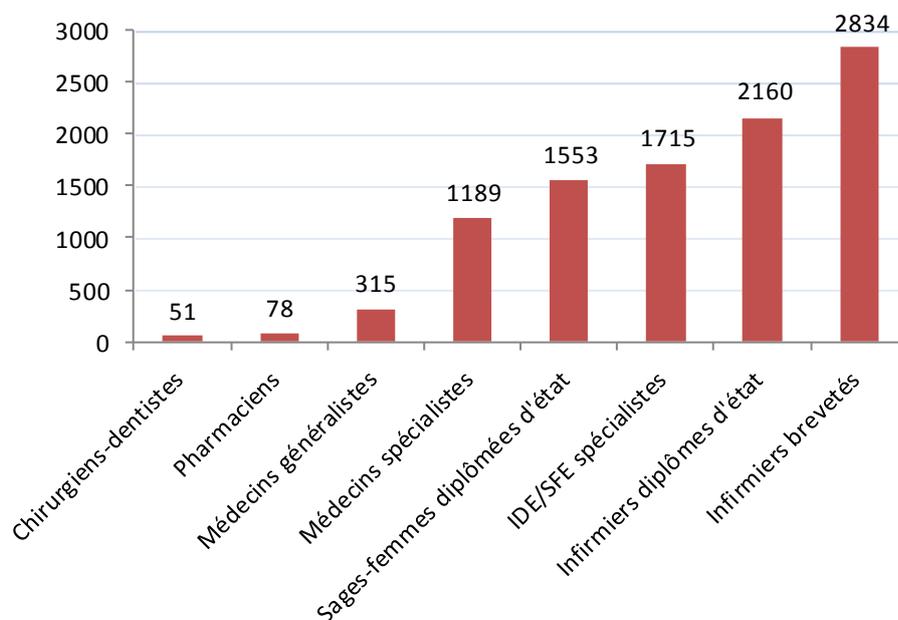
Principales faiblesses liées à la production des RHS et au développement des compétences

- l'insuffisance d'allocation de ressources financières pour la formation continue, la spécialisation et le recyclage du personnel de santé ;
- **l'inadéquation de la formation initiale des professionnels de santé avec les besoins en compétence du secteur**, notamment en ce qui concerne le personnel paramédical ;
- **l'absence d'écoles de formation** pour certains profils de personnel de santé au Bénin ;
- le problème de niveau de recrutement dans les écoles de formation des paramédicaux ;
- **l'absence de formation des formateurs**.

Le PSDRHSS rappelle les **normes en matière d'effectifs de santé** au Bénin. Par exemple, en

appliquant la norme de l’OMS qui est de 10 000 habitants par médecin, on constate que quatre régions sont les plus défavorisées et présentent des déficits importants. Ces quatre régions (Mono, Coufo, Atacora et Donga), régions de concentration de la coopération bénino-belge, présentent une moyenne de 22 676 habitants par médecin, largement supérieure à la moyenne nationale et plus de deux fois la norme de l’OMS.

Le PSDRHSS estime également **les besoins additionnels en personnel** liés aux déperditions de personnel et au développement des services de santé pour la période 2009-2018 :



Les besoins totaux estimés s’élèvent à 1.633 unités de personnel médical et 10.325 de personnel paramédical.

C. Etat de mise en œuvre du PSDRHSS

Malgré la validation du PSDRHSS en 2008, la mission de formulation du programme Santé constate mi-2013 que la mise en œuvre de ce plan stratégique se fait attendre et que sa **non-application** explique que de nombreuses faiblesses demeurent dans la gestion des RH.

Le système de recrutement et d’affectation dans la fonction publique du secteur de la santé reste peu transparent, avec une gestion des RH de l’Etat très centralisée et dépendante du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative Institutionnelle chargé du Dialogue social (MTFPRAI-DS), tandis que la Direction des Ressources Humaines (DRH) du MS a peu d’autonomie en matière de gestion et de motivation des ressources humaines de la santé (RHS).

D’importantes carences subsistent en termes de système d’information et de gestion des RHS, de gestion prévisionnelle, de plan de carrière, de critères objectifs d’évaluation des agents et de pilotage lié à une information transparente de la performance.

Malgré tout, des développements récents, dont la généralisation du financement basé sur les résultats (FBR) avec l’appui de plusieurs partenaires (dont la Belgique) génèrent de nouvelles opportunités (et défis correspondants) au niveau de la motivation des RHS liée à leur performance (en termes de qualité des soins et de productivité).

Pour finir, le principe adopté de ‘décrochage’ devrait permettre le transfert de certaines responsabilités du MTFPRAI-DS au MS.

1.3.2 Cadre organisationnel et institutionnel du secteur de la Santé

A. La pyramide du secteur

Le secteur de la santé au Bénin est organisé sous une forme pyramidale à trois niveaux, calquée sur le découpage territorial :

- 1) un **niveau central ou national**, qui assure l'appui stratégique aux départements ;
- 2) un **niveau intermédiaire ou départemental** qui assure l'appui technique aux zones sanitaires ;
- 3) un **niveau opérationnel** représenté par les zones sanitaires (ZS), qui offrent les soins de santé primaires aux populations.

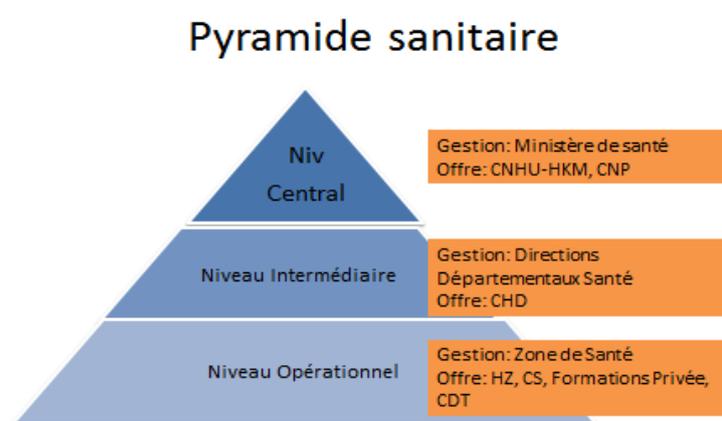


Figure : La pyramide sanitaire au Bénin

Les éléments institutionnels et organisationnels présentés ici permettent de pré identifier toute une série d'organisations bénéficiaires et d'instituts de formation potentiellement éligibles à un appui de l'intervention. Pour des informations plus complètes et détaillées, se référer aux analyses du secteur conduites par la mission de formulation du programme sectoriel Santé (PASS) de la coopération bénino-belge.

Niveau	Composition	Nombre	Rôle
Niveau Central	Cabinet du Ministre de la santé Directions centrales Directions techniques		Responsable de la conception et de la mise en œuvre des actions découlant des politiques définies par le gouvernement en matière de santé Rôle normatif, de conception, de coordination, de planification et de régulation de la mise en œuvre des politiques et stratégies

Niveau intermédiaire	Directions Départementales de la Santé (DDS) DDS Atacora/Donga DDS Atlantique/Littoral DDS Borgou/Alibori DDS Mono/Couffo DDS Ouéme/Plateau DDS Zou/Collines	6 DDS	Pilotage départemental de la mise en œuvre de la politique sanitaire, définie par le gouvernement Programmation et coordination de toutes les activités des services de santé Surveillance épidémiologique dans les départements Remarques : ✓ La DDS est une entité déconcentrée du niveau central du MS mais elle fonctionne sous la tutelle (politique) du Préfet du Département. ✓ Plusieurs programmes de lutte contre les maladies spécifiques disposent d'un service déconcentré au niveau intermédiaire.
	Centres Hospitaliers Départementaux (CHD)	6 CHD	Le niveau des soins correspond au niveau intermédiaire. Les CHD constituent le deuxième niveau de référence dans la pyramide sanitaire et le premier niveau de soins 'tertiaires'
Niveau opérationnel	Zones Sanitaires (ZS) Hôpital de Zone (HZ)	34 ZS	La ZS est le niveau d'exécution opérationnelle des programmes et activités de santé : planifie et assure la programmation et l'exécution de ces programmes sur toute l'étendue de la Zone Sanitaire
	Centres de Santé (CS) Unités Villageoises de Santé (UVS)		Niveau de prestations de soins locales (périphériques)

B. Les structures de gestion des ressources humaines du MS

La Direction des Ressources Humaines (DRH) fait partie du Secrétariat Général du MS. La DRH est chargée de la conception et du contrôle des règlements, des normes et procédures en matière de gestion et de développement des ressources humaines du MS ; ses rôles comprennent l'administration des ressources humaines de façon générale, la formation et l'évaluation des agents, la gestion des effectifs et les archives du personnel. Pour ce faire, cette direction centrale dispose des services techniques et administratifs conséquents ; elle compte une quarantaine de staff. Toutefois cette DRH dispose de relativement peu de moyens de fonctionnement et son logiciel de gestion des ressources humaines (LOGI-GRH) n'est pas encore pleinement opérationnel.

Les Directions Départementales de la Santé (DDS) possèdent déjà un Service des Ressources Humaines (SRH) qui constituent le relais départemental de la DRH. Néanmoins, ces services ne sont pas pleinement fonctionnels car sous-équipés.

Dans les Centres Hospitaliers Départementaux (CHD) et formations sanitaires assimilées, la gestion des ressources humaines est confiée au Service des Affaires Administratives et Economiques (SAAE). Au niveau de la Zone Sanitaire (ZS), la gestion du personnel est confiée au Chargé des Affaires Administratives et des Ressources (CAR).

Malgré cette déconcentration apparente, la gestion des ressources humaines de l'Etat reste encore très centralisée, dépendant pour l'essentiel de la responsabilité exclusive du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative Institutionnelle chargé du Dialogue social

(MTFPRAI-DS). Toutefois, dans le cadre du « décrochage » il est prévu un transfert prochain de certaines compétences de gestion des carrières du MTFPRAI-DS vers le MS ; les responsabilités de la DRH et des SRH vont donc bientôt être augmentées.

Un « Observatoire des Ressources Humaines de la Santé » a récemment été créé ; il regroupe des représentants de plusieurs ministères et partenaires, et ses réflexions sur les Ressources Humaines de la Santé (RHS) devraient interagir avec les travaux du Groupe de Travail Technique en RHS (GTT-RH).

C. Autres acteurs du secteur

Au niveau central, de nombreux **Organismes** existent **sous tutelle du Ministère de la Santé**

- Comité National de la Croix Rouge
- Groupe des Facilitateurs de l'Initiative Faire Reculer le Paludisme
- Comité National Raoul Follereau
- Association Béninoise pour la Promotion de la Famille
- Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables (CAME)
- Laboratoire National de Contrôle de Qualité des Médicaments et Consommables Médicaux (LNCQ)
- Atelier École de Fabrication des Réactifs Essentiels de Laboratoire
- Comité de Coordination Inter-agences pour le Programme Elargi de Vaccination (CCI/PEV)
- Commission Polio plus
- Fondation PEV du Bénin
- Centre de Recherche Entomologique de Cotonou (CREC)
- Comité National d'Éthique pour la Recherche en Santé

Au niveau opérationnel, dans la prestation des soins de santé, il existe un nombre significatif de **prestataires privés**, émanant soit du secteur humanitaire – y inclus des acteurs confessionnels, soit du secteur libéral. Environ 25% des ressources humaines du secteur de la santé travaillent pour des organisations / services de santé du secteur privé (données estimatives de 2010).

La **société civile** et les **syndicats** sont très actifs dans le secteur de la santé.

D'ici 2016, la PNDS prévoit la création de **mutuelles de santé**, au niveau de chaque commune, qui seront impliqués dans le déploiement du Régime d'Assurance Maladie Universelle (RAMU).

Les **communes**, autorités locales décentralisées, ont des missions propres dans le domaine de la santé. Elles assurent la coordination entre tous les aspects du développement et du bien-être au niveau local et elles peuvent prendre des initiatives relatives à la construction et la maintenance des infrastructures de santé (notamment au niveau des arrondissements). Toutefois, il reste pas mal de défis pour assurer une bonne synergie entre les rôles des autorités locales et celles des structures déconcentrées du MS.

Au niveau local, les '**relais communautaires**' agissent comme des animateurs de santé ; ils facilitent le lien entre la population et les centres de santé. A cet effet, ces relais communautaires sont souvent appuyés par des ONG locales et/ou internationales actives dans le domaine de la santé. Parfois, les mêmes personnes agissent également comme agent mutualiste de village.

Des **ONG, associations et réseaux** agissent à plusieurs niveaux du secteur de la santé. Au niveau

local et/ou départemental, certaines ONG sont actives dans la formation / l'appui technique aux mutuelles et/ou aux ressources humaines du secteur de la santé. Au niveau national, il existe plusieurs acteurs (tels que le 'Réseau des Organisations Non Gouvernementales Béninoises pour la Santé' (ROBS), des congrégations religieuses et autres associations de promoteurs de structures de santé privées) qui se positionnent comme acteur dans la concertation stratégique du secteur et/ou comme prestataire de service en formation et/ou appui technique.

1.3.3 Pratiques de développement et de déploiement des ressources humaines du secteur de la Santé (RHS)

A. Etat des RHS

Les effectifs du personnel médical et du personnel de soins paramédical sont très insuffisants, avec par endroits, **moins de la moitié du personnel requis** par rapport aux normes appliquées dans le plan stratégique (voir ci-dessus §1.3.1.3). A ceci s'ajoute un défi de taille pour les années à venir avec le vieillissement du staff du MS qui entrainera dans les prochaines années un grand nombre de départs à la retraite.

Le personnel existant se concentre au sud du pays dans les départements de l'Atlantique/Littoral et de l'Ouémé/Plateau et dans les villes où les conditions socio-économiques sont attractives. Les mesures incitatives utilisées jusqu'à présent n'ont pas vraiment permis d'attirer et de maintenir de manière durable le personnel spécialisé dans les zones défavorisées. De plus, le redéploiement du personnel est compliqué vu qu'il n'existe plus de recrutement sur poste.

B. Formation initiale des RHS

Malgré les efforts qui ont été faits pour impliquer le Ministère de la Santé dans l'élaboration des curricula de formation des sages-femmes, infirmiers et médecins, les programmes enseignés dans les instituts de formation initiale ne sont pas toujours en adéquation avec les politiques ou les normes et dispositions réglementaires des prestations de services de santé. De plus, il manque des centres de formation dans le nord du pays.

Plusieurs observateurs signalent des inadéquations entre la 'formation de base' et les 'besoins en emploi' ; ce qui induit un besoin additionnel d'une multitude de modules de formation administrés en formation continue. Il y a des problèmes importants dans la qualité des ressources humaines livrées par les Ecoles de formation initiale des professionnels de la santé ; les curricula ne sont pas toujours adaptés et les enseignants n'ont pas toujours la pédagogie appropriée ou adaptée à chaque option ou filière. La collaboration entre le Ministère de la Santé et les structures de formation est faible voire même conflictuelle.

Toutefois, des efforts importants ont déjà été entrepris. Par exemple, le positionnement des métiers paramédicaux et la formation initiale du personnel paramédical ont été entièrement restructurés. La nouvelle vision distingue les « aides-soignants d'Etat » et les « infirmiers / sages-femmes » niveau licence. Des volontés de collaboration étroite peuvent maintenant être observées entre les deux ministères d'enseignement impliqués (MESFTPRIJ et MESRS), leurs instituts de formation et les structures du Ministère de la Santé. Néanmoins, les défis restent énormes.

Plusieurs acteurs institutionnels et Instituts de Formation (IF) interviennent dans la formation initiale et ou dans la spécialisation de personnel de santé. Les principaux sont :

- la **Faculté des Sciences de la Santé** (FSS) de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) à Cotonou assure la formation des Médecins Généralistes et Spécialistes, des Pharmaciens, des Assistants Sociaux et des Kinésithérapeutes

- la **Faculté de Médecine** (FM) de l'Université de Parakou (UP) créée en 2001 forme des médecins généralistes
- l'**Institut National Médico-Social** (INMES) assure la formation de cinq corps de professionnel de santé : le corps des infirmiers et infirmières Diplômés d'Etat (IDE), le corps des sages-femmes diplômées d'Etat (SFE), le corps des aides assistants sociaux, le corps des techniciens de laboratoire d'analyses médicales et le corps des techniciens d'hygiène et d'assainissement
- l'**Ecole Nationale des Infirmiers et Infirmières Adjoints du Bénin** (ENIAB) assure la formation des infirmiers/infirmières adjoints (communément appelés infirmiers brevetés IB) et des assistants d'hygiène et d'assainissement
- l'**Ecole Polytechnique d'Abomey-Calavi** (EPAC) forme entre autres des Ingénieurs des Travaux en Imagerie médicale et Analyses Biomédicales
- l'**Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature** (ENAM) forme des Attachés et Administrateurs d'Administration Hospitalière, Universitaire et d'Intendance (AHUI)

C. Formation continue des RHS

Les formations continues sont réalisées sur place ou à l'étranger avec l'appui financier des partenaires et du budget national. On distingue généralement :

- **les formations qualifiantes**
 - les séminaires et recyclages ;
 - les formations de courte durée (1 mois à 6 mois) ;
- **les formations diplômantes de longue durée (plus de 9 mois).**

Les pratiques de formation continue n'apportent pas toujours de réelle plus-value et peuvent même s'avérer contreproductives quand les agents viennent à ces formations pour de mauvaises raisons (per diem). De plus, il existe un certain favoritisme dans le choix des bénéficiaires, les acquis ne sont pas systématiquement appliqués sur le terrain et le taux d'absentéisme du personnel de santé au poste est assez élevé du fait de la mauvaise gestion des formations continues.

Toutefois, il importe de signaler que des nouvelles approches ont déjà été testées, telle que la formation par 'tutorat' qui consiste à apporter à l'agent sur son lieu de travail un appui technique à travers l'encadrement par un tuteur compétent qui intègre l'équipe de santé de la zone et qui travaille à l'amélioration de la qualité des soins.

D. Plan de formation du MS

Le Plan de Formation 2012-2014 du MS est en cours de mise en œuvre. Il vise le renforcement des capacités techniques, managériales et opérationnelles des ressources humaines du Ministère.

Le plan de formation est nominatif ; il comporte des informations sur les formations envisagées (filière, durée, ...), une programmation sur trois ans et reprend également le centre de formation identifié et la source de financement envisagé. En principe, ce plan triennal est élaboré sur base du cadre organique du ministère; il doit refléter les besoins de formation des structures de santé, après harmonisation entre les souhaits de formation individuels et les besoins des structures et en se basant sur les normes OMS. Toutefois, il est à noter que, en phase avec les ambitions individuelles, le plan de formation cible beaucoup les formations diplômantes ; alors que des initiatives de formation « qualifiantes » pourraient être plus efficaces pour répondre aux besoins des structures de santé. A défaut de système d'incitation correspondant, l'approche qualifiante est beaucoup moins populaire dans le secteur public béninois. Il faut aussi noter que très souvent la source de financement identifiée

par ligne de formation nominative est « bourse / fonds propre » ou « fonds propre ». En réalité, il ne s'agit pas d'un plan de formation budgétisé et le financement des formations prévues est rarement acquis. Le taux d'exécution réelle de ce plan de formation est estimé à 10%.

E. Analyse des besoins de formation - Rapport IAP Bohicon 2011

Un atelier s'est déroulé à Bohicon en octobre 2011 avec une quarantaine de cadres techniques du MS pour recueillir et analyser les besoins urgents et importants en formation du secteur de la Santé. Les besoins suivants ont été rapportés :

- Formation des infirmiers et sages-femmes en SONU (citée dans 3 groupes)
- Formation par zone sanitaire des prestataires y compris relais communautaires sur l'approche de financement basé sur la performance
- Formation des membres de l'EEZS sur la gestion axée sur les résultats
- Formation des prestataires sur l'accueil des patients, l'éthique et la déontologie dans le secteur de santé
- Formation des infirmiers de la zone sur la prise en charge des maladies chroniques non transmissibles
- Formation des responsables sur le leadership
- Formation en audit de décès maternel

Les besoins exprimés sont parfois des besoins plus « techniques » faisant appel à des compétences et connaissances spécifiques liées au poste plutôt que des besoins « managériaux » visant une amélioration de l'organisation. Les participants restent vagues quand il s'agit de décrire ce qu'il y a derrière les « besoins en management », « besoins en ressources humaines » et « besoins en communication » (souvent repris tels quels). Il n'est pas toujours clair ce qui se cache derrière ces différents libellés.

F. Quelques défis spécifiques au secteur

- ✓ Beaucoup d'efforts ont déjà été faits pour pallier aux **carences importantes de personnel médical spécialisé dans les zones sanitaires déshéritées**. Lors des rencontres avec des autorités et organisations locales, les parties prenantes font part de leur grande frustration avec les mécanismes actuels. Ils témoignent que trop souvent des médecins généralistes viennent travailler dans leur zone seulement pour profiter du statut de zone déshéritée pour obtenir une priorité dans l'allocation de financements / bourses pour des études de spécialisation. Après une période courte de travail dans la zone, de tels médecins généralistes arrivent à partir pour 4 ans d'études de spécialisation et puis, malgré des actes notariés, etc. ils ne reviennent pas dans la zone ou y restent peu de temps.
- ✓ Les besoins d'amélioration qualitative des soins de santé sont énormes et plaident pour des efforts massifs de renforcement des compétences des RHS, notamment pour le personnel soignant. Toutefois, les structures de santé (et certainement celles des zones déshéritées) étant déjà confrontées à d'importantes pénuries de personnel, tout départ en formation risque d'aggraver ce problème. Par ailleurs, trop souvent, le départ en formation prolongé du personnel d'une structure de santé d'une zone déshéritée semble avoir un impact contreproductif sur le maintien de ce personnel dans sa structure. Il existe donc un défi très important pour **concevoir et mettre en œuvre des approches innovantes de renforcement de compétences des RHS qui les maintiennent en place**, ne réduisent pas ou peu la disponibilité pour le travail de ces RHS et qui s'imbriquent dans des approches plus holistiques qui permettent de stimuler à la fois l'accès aux soins de santé et leur qualité.

- ✓ Des efforts ont été entrepris pour former des « **médecins urgentistes** ». Il s'agit de médecins spécialement formés pour pouvoir mieux assumer des opérations d'urgence dans les zones déshéritées où des spécialistes ne sont pas présents. Toutefois, ces tentatives n'ont pas vraiment abouti pour des raisons institutionnelles telles que l'absence de statut pour de tels médecins urgentistes ou le manque d'incitations et d'appui de la part des Ordres de spécialistes.
- ✓ Le Bénin met en œuvre un nouveau concept qui fait la distinction entre : (a) les « **aides-soignants d'Etat** » - formation de 2 ans après le BEPC⁴, un nouveau diplôme qui correspond presque au niveau des infirmiers brevetés du passé ; (b) des **infirmiers / sages-femmes licenciés**, formation de 3 ans après le BAC et (c) du **personnel paramédical spécialisé**, tels que des masters en soins infirmiers et obstétricaux. Toutefois, la mise en œuvre de cette vision se confronte à de multiples **limites et risques** :

- La **capacité de formation initiale des aides-soignants d'Etat reste très limitée**. L'école à Parakou est actuellement le seul établissement qui offre ces études. Elle a une capacité d'accueil de 160 places à comparer aux 600 candidats qui voulaient suivre ce curriculum sur fonds propre et aux 2.000 demandes d'une bourse d'Etat à ce sujet pour l'année 2013-2014.

Avec la réforme de l'enseignement dans le secteur de la santé, toutes les anciennes formations (privées) d'aides-soignants ont été annulées. Mais des jeunes recrutés comme apprentis continuent à être formés (informellement) en tant que aide-soignant.

Le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la formation Technique et Professionnelle et de la Reconversion et de l'insertion des Jeunes est donc confronté à un énorme besoin d'élargir l'offre d'enseignement pour des aides-soignants. Le Ministère songe maintenant à déconcentrer cette formation et à créer des écoles en partenariat étroit avec les hôpitaux de référence dans les chefs-lieux des départements. Par ailleurs, le Ministère étudie la possibilité de créer une offre d'enseignement technique d'aide-soignant à Cotonou.

- La **capacité de formation initiale des spécialistes paramédicaux, telle que pour des masters en soins infirmiers et obstétricaux, reste également très limitée**. L'INMES à Cotonou démarre une telle offre de formation, mais manque elle-même du personnel enseignant avec un diplôme master dans ces domaines spécialisés. Cette pénurie d'enseignants au niveau master se fera davantage ressentir lorsqu'une offre de formation équivalente sera proposée à Parakou, tel qu'envisagé par le nouveau programme PASS de la CTB avec le support de l'APEFE.
- La venue de nouveaux « aides-soignants diplômés » qui ont presque un niveau de formation équivalent aux infirmiers brevetés, et la venue de nouveaux infirmiers niveau licence risque d'être perçue comme menaçante pour les infirmiers brevetés et pour les infirmiers d'Etat qui ont été formés dans le passé.

G. Axes d'amélioration

De meilleurs mécanismes et pratiques de production, recrutement et déploiement de personnel technique qualifié (médical et paramédical) s'imposent donc et devraient voir le jour dans le cadre de la gestion prévisionnelle des RHS.

⁴ Le BEPC comprend 4 années d'études secondaires générales, après l'école primaire.

Axes d'amélioration, défis et opportunités

- **Amélioration des relations** du Ministère de la Santé avec les structures chargées de la formation initiale des professionnels de santé.
- **Dynamisation de la structure chargée des aspects de développement des ressources humaines** au niveau du Ministère de la Santé.
- **Révision des curricula des formations initiales** par les Ministères en charge de l'enseignement (MESFTPRIJ et MESRS).
- **Conception et mise en œuvre d'approches de formation continue** qui permettent de valoriser les compétences acquises via l'expérience.
- **Renforcement de l'apport financier** de l'Etat au profit des structures de formations initiales.
- Définition des modalités de planification, de programmation, de gestion et de contrôle des formations continues / des renforcements des compétences des RHS.
- La **préparation (en 2014) d'un nouveau plan de formation triennal** du MS 2015-2017.
- **Synergie entre** un ciblage de la **formation continue** des RHS sur l'acquisition des compétences dont ils ont besoin pour améliorer la qualité et l'efficacité des soins de santé et une **incitation via le FBR**.

1.3.4 Résumé - SWOT des ressources humaines du secteur de la santé.

Le tableau ci-dessous résume les forces et faiblesses et les opportunités et menaces en matière de gestion et de développement des ressources humaines du secteur de la Santé.

Forces

- L'existence et le bon fonctionnement du **GTT RH** (Groupe de Travail Thématique Ressources Humaines du secteur de la Santé).
- Mise en place d'un **comité interministériel** de pilotage du processus d'élaboration et de mise en œuvre du PSDRHSS.
- Un service DRH au MS, avec une équipe suffisante.
- Existence de **plans stratégiques / politiques** du secteur mettant en évidence l'importance du développement des RHS (PNDS, PSDRHSS) et **plans de formation**

Faiblesses

- **Pénurie de RHS** pénalisant l'offre de soins de santé, notamment dans les ZS déshéritées.
- Faiblesse du revenu des personnels de santé
- **Absentéisme, carence de culture organisationnelle de performance** (et manque d'incitation correspondante) et faible qualité des services rendus au niveau des formations sanitaires publiques.
- **Exode des professionnels de la santé** (des zones déshéritées vers la capitale ou autres grands centres urbains ; de métiers de santé au Bénin vers d'autres occupations plus attractives ou vers d'autres pays...).
- **Baisse généralisée du niveau des élèves** entrant dans la formation initiale pour les professions de santé.
- Qualité des RH livrées par les écoles de formation initiale. **Inadéquation entre les besoins** du terrain (nombre et qualité de personnel de santé) **et les formations de base** (curricula et enseignants).
- **Inadéquation entre les formations** (initiales et continues) **et les emplois de santé** (peu d'explicitation du profil de compétences des métiers et des postes).
- **Favoritisme, manque de transparence et vulnérabilité à la corruption** dans le choix des bénéficiaires de formation
- **Centralisation** de la gestion des ressources humaines. Le ministère sectoriel n'a pas beaucoup de pouvoir dans le développement des compétences des RHS.

Opportunités

- **Existence au Bénin d'instituts de formation des professionnels de la santé** pour la plupart des catégories professionnelles.
- Les structures et stratégies de formation initiale ont été redéfinies pour les professions paramédicales.
- Un Comité de concertation avait été mis en place entre le MS et les institutions de formation de base. Nouvelle volonté de coordination / collaboration des acteurs clés : MS, MESFTPRIJ, MESRS, la Faculté des Sciences de Santé de l'Université Abomey Calavi et d'autres instituts de formation.
- Potentiel de synergie entre formation initiale et formation continue des ressources humaines existantes.
- Les **RHS sont un enjeu stratégique reconnu**, vu la pénurie actuelle et annoncée de personnel médical et paramédical.
- Volonté du Gouvernement de faire de la santé (y inclus formation initiale des professions de la santé) un secteur prioritaire du développement du pays.
- Disponibilité de **nombreux partenaires** au développement à appuyer le secteur de la santé.
- Place prioritaire donnée au développement des ressources humaines dans le Plan National de Développement Sanitaire (PNDS) 2009-2018.
- Prise de conscience de plus en plus grande du rôle des RHS dans l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement liés à la santé.
- La volonté affichée de partenaires au développement à accompagner le DRH en Santé.

Menaces

- **Capacités financières limitées de l'Etat** durant la période couverte par le PSDRHSS. Lenteurs dans la mise à disposition des ressources financières des partenaires au développement.
- **Confusion de rôles**, carence des capacités requises pour assumer les rôles dévolues, résistances au changement etc. dans le cadre du processus de décentralisation/déconcentration.
- **Résistance des syndicats et des ressources humaines** en santé aux processus de contractualisation, d'affectation et de redéploiement, d'évaluation des performances etc.
- Historique de relations conflictuelles / carence de collaboration active entre d'une part le MS et d'autre part les ministères chargés de l'enseignement (MESFTPRIJ et MESRS) et les instituts de formation.

1.4 Le Secteur Agricole

1.4.1 Cadre stratégique du secteur agricole

1.4.1.1 Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA)

Lors de son investiture, le Président de la République a pris l'engagement de faire du Bénin un pays de création de richesse, de croissance économique et de prospérité. A cet effet, il a ciblé l'agriculture comme l'une des priorités de son Gouvernement, et organisé conséquemment, avec les acteurs concernés, une série de rencontres avec tous les cadres du secteur agricole. Sur la base des constats peu reluisants et persistants au niveau de ce secteur, le Chef de l'Etat a invité les intéressés à "positiver le cliché négatif de notre agriculture" et à faire un état des lieux assorti d'une proposition de démarche susceptible de donner une forte impulsion à l'agriculture ; consacrant ainsi le coup d'envoi du processus d'élaboration du **Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA)**.

1.4.1.2 Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale (SNFAR)

Un des objectifs de la **Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale (SNFAR)** est de s'assurer que les agents du secteur agricole ont la capacité d'assumer pleinement leurs fonctions. Par ailleurs, « la poursuite du renforcement des capacités de l'administration publique en matière de programmation, d'exécution et de suivi-évaluation des projets et programmes de développement » est identifiée par le MDAEP comme un des défis majeurs pour l'atteinte des OMD en 2015.

1.4.1.3 Plan stratégique de développement des RH du secteur agricole 2013-2020

A. Contenu

Pour la conception et la mise en œuvre des plans stratégiques et politiques nationales du secteur agricole, le MAEP a besoin de compter sur des ressources humaines tant en qualité qu'en quantité suffisantes et de pouvoir utiliser rationnellement les compétences de ces ressources humaines. A cette fin, un « **Plan stratégique de développement des ressources humaines du secteur agricole 2013-2020** » vient d'être finalisé (juillet 2013). Ce plan vise notamment l'adéquation permanente entre les compétences détenues par les agents et les compétences requises pour mettre en œuvre les missions du MAEP.

De façon spécifique, il vise à :

- maîtriser les effectifs des ressources humaines et leurs coûts ;
- fidéliser les ressources humaines du MAEP à travers de bonnes perspectives de carrière ;
- assurer l'adéquation permanente entre les compétences détenues par les agents et les compétences attendues par l'Administration ;
- promouvoir les outils modernes de gestion des ressources humaines.

Pour l'atteinte des objectifs, quatre domaines d'intervention ont été identifiés:

- la planification des ressources humaines ;
- la conservation des ressources humaines ;
- le développement des compétences ;
- la modernisation de la gestion des ressources humaines.

A partir de ces domaines, 12 axes stratégiques, 34 stratégies et 97 principales actions ont été proposés, pour un budget approximatif de 10 millions d'EUR.

B. Constats

Les principales contraintes liées à la mise en œuvre du plan sont : (a) les capacités financières limitées de l'Etat et la lenteur dans la mobilisation, la mise à disposition et la consommation des ressources financières ; (b) la résistance au changement.

Les atouts concernent pour l'essentiel : (a) la volonté politique du Gouvernement et des autorités du MAEP de promouvoir une gestion moderne des ressources humaines du secteur agricole et (b) la disponibilité des PTFs à accompagner ce développement des RH. Un mécanisme efficace de suivi-évaluation fondé sur la mesure des indicateurs objectivement vérifiables retenus, devra permettre de suivre l'évolution de l'exécution des différentes activités requises et d'opérer des ajustements en temps opportun.

Ce document de plan stratégique comprend une bonne analyse de la situation et des défis qui se présentent pour la GRH du MAEP. Quelques éléments pertinents sont repris ci-après

Catégories	Années								Total / catégorie
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
A	105	73	87	73	5	6	6	10	365
B	30	27	13	42	2	4	12	10	140
C	29	18	33	23	2	6	12	17	140
D	14	4	4	7	5	4	10	7	55
E	1	0	1	0	3	0	3	5	13
Total/année	179	122	138	145	17	20	43	49	713

Prévisions de départ à la retraite par catégorie de 2013 à 2020

- Les défis se présentent surtout dans la période 2013 à 2016 avec 38% des cadres A qui partent à la retraite.
- **Il faut signaler qu'avec les réformes en cours, notamment le PSRSA et la refonte de l'architecture organisationnelle du MAEP qui en découle, il est souhaitable qu'un cadre organique soit élaboré pour estimer les nouveaux besoins en ressources humaines, car celui couvrant les années 2007-2010 ne s'inscrit pas dans la logique de ces nouvelles réformes.**

Il ressort qu'en moyenne 37% du personnel interrogé au sein du MAEP jugent "mauvais" leur environnement de travail ; 40% le trouvent "acceptable" et 14% l'estiment "satisfaisant".

La notation des agents est faite par leurs supérieurs hiérarchiques directs et discutée en comité de direction (CODIR). L'évaluation se base sur des critères qui se révèlent vagues et subjectifs et non en lien avec les performances des agents. Les référentiels de postes qui aideraient à atteindre cette objectivité, sont toujours en cours d'élaboration au niveau de la fonction publique. Le système de notation du personnel est donc inadéquat et se réduit à une simple formalité administrative. Les agents du MAEP enquêtés estiment, pour la plupart, que les notations se font à la tête du client. Par ailleurs, les avancements de grade ne viennent pas récompenser les agents les plus performants.

La gestion des carrières implique aussi des dispositifs de sanctions en cas de faute disciplinaire. Mais, la lourdeur de la procédure disciplinaire consolidée par le laxisme ambiant et la forte politisation de l'Administration font qu'il n'y a pas de système de sanction. Cela crée un sentiment de frustration au sein de l'ensemble du personnel.

Par ailleurs, la déontologie administrative et le développement des valeurs éthiques au sein du MAEP ont été négligées. Certains jeunes nouvellement recrutés et maîtrisant peu la "chose administrative" pensent qu'ils n'ont de compte à rendre qu'à leurs supposés parrains qui, eux, sont prêts à leur

accorder une protection aveugle.

De façon générale, la majorité des agents du MAEP se plaignent de la manière dont leur carrière est suivie et déclarent notamment en ignorer les principes de gestion.

Un logiciel pour gérer l'ensemble des fonctions GRH au MAEP a été installé en 2008. Mais, des constats faits sur le terrain, il ressort que ce logiciel n'est pas en exploitation.

1.4.2 Cadre organisationnel et institutionnel du secteur agricole

A. Le Ministère

Le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, le MAEP, comprend :

a) des Services Centraux :

- Le Cabinet du Ministre
- L'Inspection Générale de Ministère
- Le Secrétariat Général
- Les Directions Centrales
 - **DRH : Direction des Ressources Humaines** qui dispose de : (a) un Secrétariat ; (b) un Service de la Gestion et du Suivi des Carrières (SGSC) ; (c) un Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation (SGPF) ; (d) un Service du Contentieux et des Affaires Disciplinaires (SCAD) ; (e) un Service des Etudes, de la Réglementation et des Affaires Sociales (SERAS) ; un Service des Affaires Financières (SAF). Les ressources humaines actuellement déployées au sein de la DRH ne sont pas en adéquation avec l'envergure et la complexité de sa mission ; parmi les 26 agents, 2 seulement sont des professionnels formés en GRH.
 - DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel ;
 - DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective ;
- Les Directions Techniques
 - DP : Direction des Pêches ;
 - DPLR : Direction de la Promotion et de la Législation Rurales ;
 - DE : Direction de l'Elevage ;
 - DAGRI : Direction de l'Agriculture ;
 - DICAF : Direction du Conseil Agricole et de la Formation Opérationnelle ;
 - DPQC : Direction de la Promotion de la Qualité et du Conditionnement des Produits Agricoles ;
 - DANA : Direction de l'Alimentation et de la Nutrition Appliquée ;
 - DGR : Direction du Génie Rural ;

b) Services déconcentrés du MAEP :

Nonobstant leur autonomie administrative, technique, financière et de gestion, les Centres d'Action Régionaux pour le Développement Rural (CARDER Atlantique-Littoral, Ouémé-Plateau, Zou-Collines, Mono-Couffo, Borgou-Alibori, Atacora-Donga) - dirigés par des « DG Carder », peuvent être considérés comme des services déconcentrés en ce qui concerne leur gestion des ressources humaines (GRH).

Les CARDER sont représentés au niveau communal par les Services Communaux de Développement Rural (SCDR), dirigés par les responsables de développement rural (RDR).

Les SCDR sont eux-mêmes éclatés (déconcentrés) en sous-secteurs, dirigés par des chefs sous-secteur à la tête d'équipes pluridisciplinaires. Les sous-secteurs contrôlent *les centres de développement rural* installés au niveau des villages, regroupant selon le cas plusieurs villages.

c) Des Offices, Organismes et Sociétés sous tutelle

- Office National de Soutien des Revenus Agricoles (ONS) ;
- Office National de Sécurité Alimentaire (ONASA) ;
- Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) ;
- Société Nationale pour la Promotion Agricole (SONAPRA) ;
- Chambre Nationale d'Agriculture du Bénin (CNAB) ;

B. Autres acteurs du secteur

Par ailleurs, le secteur agricole se constitue **de nombreux acteurs non-étatiques**, petits et plus grands.

De nombreux **OPA** (Organisations Professionnelles Agricoles) existent et ils regroupent, selon les cas, différents types d'acteurs du secteur agricole.

En outre, il faut signaler les **prestataires de services** (coaching, conseil techniques, services de support) aux acteurs agricoles, érigés en tant que **ONG, entreprise ou acteur indépendant** et/ou des acteurs de la transformation agricole et/ou du commerce agricole y inclus des **coopératives** actives dans ces domaines.

Les **instituts de formations** (IF) actifs dans le secteur agricole et les ministères en charge de l'enseignement (MESFTPRIJ et MESRS) ont aussi des rôles spécifiques importants.

1.4.3 Pratiques de développement des ressources humaines du secteur agricole

Avec l'appui de la coopération technique belge à travers le projet AIMAEP, le MAEP a pu se doter d'un **plan de formation triennal** couvrant la période de 2011 à 2013.

Deux types de formations sont inscrits dans ce plan : d'une part, des formations qualifiantes et d'autre part des formations diplômantes. Mais le taux d'exécution de ces formations est souvent faible. Par exemple, l'évaluation du plan de formation 2008-2010 donne un taux d'exécution global de 25% pour les formations diplômantes et 39,9% pour les formations qualifiantes⁵. Celui de 2011-2013 n'a pas encore été évalué.

Les difficultés qui expliquent le faible taux d'exécution des formations sont principalement d'ordre financier, car la DRH/MAEP ne dispose pas d'un budget de formation conséquent et les agents retenus dans le plan pour une formation diplômante sur fonds propres ne se mettent pas effectivement en stage pour insuffisance de moyens financiers. Globalement, le personnel du MAEP semble ne pas être satisfait de la manière dont les formations sont prévues et exécutées.

⁵Plan de formation triennal 2011-2013 du MAP, p 13

1.4.4 Résumé - SWOT des ressources humaines du secteur agricole.

Le tableau ci-dessous résume les forces et faiblesses et les opportunités et menaces en matière de gestion et de développement des ressources humaines du secteur agricole.

Forces
<ul style="list-style-type: none">• Importance accordée à la GRH dans les textes stratégiques ; existence d'un « Plan stratégique de développement des ressources humaines du secteur agricole 2013-2020 » et de plans de formation triennaux 2008-2010 et 2011-2013.• Appuis au secteur agricole béninois par les partenaires du développement.• Existence de manuel de suivi-évaluation des performances du MAEP.

Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• Absence de réelle vision institutionnelle du MAEP et carence de faisabilité et d'innovation dans les solutions envisagées dans le plan stratégique GRH.• Faiblesses de management en gestion des ressources humaines au MAEP.• Mécontentement, frustration et démotivation du personnel du MAEP notamment en ce qui concerne la gestion de leur carrière.• Pratique de clientélisme et réseaux d'influence – manque de transparence et de prise en compte des performances dans la GRH.• Système de récompense peu motivant et carence de culture de performance et/ou d'incitation y relative.• Système d'information des RH du MAEP peu moderne - Absence de logiciel de gestion des RH• Mauvaise gouvernance administrative.• Faible utilisation par le secteur agricole des bourses belges• Communication défailante / sous-information au niveau déconcentré: par exemple, l'absence de retour sur le contenu du Plan de Formation validé.• Carence de concertation thématique en matière de GRH du secteur agricole.

Opportunités
<ul style="list-style-type: none">• Volonté politique affichée de promouvoir une GRH moderne• Disponibilité des PTF à continuer à accompagner les réformes engagées dans le secteur agricole.• Entretien d'un dialogue social responsable entre syndicats et autorités.• Renforcement des instituts de formation et leur synergie avec les efforts du secteur agricole.• Expérience pilote menée par la CTB (AIMAEP) dans le domaine du coaching en conseil agricole avec le « Document de méthodologie de coaching dans le conseil agricole au Bénin »

Menaces

- Violation des règles de déontologie administrative
- Ingérence anormale du politique dans la gestion administrative et technique
- **Personnel contractuel** (statut précaire) pour une partie significative du personnel du MAEP
- Difficultés de mobilisation de ressources financières pour la réalisation des activités liées à la Stratégie GRH du MAEP
- **Départs massifs des cadres à la retraite** et manque de vision et de préparation réelle de la relève par rapport aux départs des agents à la retraite.

2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

2.1 Principes d'intervention

2.1.1 Alignement sur les stratégies nationales de développement des ressources humaines

L'intervention s'aligne sur les stratégies et politiques nationales et sectorielles décrites au chapitre 1, elle prend en compte le système des plans de formations triennaux des ministères et structures de l'Etat béninois et respecte les rôles des autorités et commissions nationales impliquées.

Spécifiquement, l'intervention vient en appui des ambitions de la « **Politique Nationale de Formation Professionnelle Continue des Agents de l'Etat** » en cours de validation. A ce sujet, l'équipe de projet développera une collaboration étroite avec le MTFPRAI-DS et plus particulièrement sa DGRCE.

L'intervention, en ligne avec l'axe 3 de la **SCRP 2011-2015**, s'adressera aux acteurs non étatiques des secteurs de l'Agriculture et de la Santé.

En phase avec les politiques et ambitions de **décentralisation et de déconcentration**, le projet ciblera des acteurs actifs au niveau des départements et communes, notamment dans les deux zones prioritaires de la coopération bénino-belge.

L'intervention priorisera le renforcement des compétences des ressources humaines des OB qui ont un rôle clé dans la mise en œuvre des **stratégies sectorielles** des secteurs de la santé et de l'agriculture.

L'intervention respectera les **cadres et processus nationaux** et les rôles des **autorités et commissions nationales** impliquées dans la formation et le renforcement des ressources humaines. Le système des plans de formations triennaux des ministères et structures de l'Etat sera pris en compte et le cas échéant, en collaboration étroite avec les programmes sectoriels de la coopération bénino-belge, l'intervention pourra contribuer à l'amélioration de ce système. L'intervention respectera les rôles des autorités et commissions nationales impliquées dans la planification, programmation et mise en œuvre des efforts de formation / renforcement des compétences et des bourses individuelles. Pour les bénéficiaires étatiques, il s'agit notamment des autorités et commissions suivantes : la **DGFP, la DFCAE, la Commission de Validation des Plans de Formations des agents de l'Etat et la CNABS**.

L'intervention appuiera également les ambitions de « **décrochage** » ; c'est-à-dire le transfert de responsabilités de gestion des ressources humaines de l'Etat béninois de la DGFP aux DRH des ministères sectoriels. Ces appuis seront conçus et mis en œuvre en collaboration étroite avec le MTFPRAI-DS (DGRCE et DGFP).

2.1.2 Appropriation

L'intervention appuiera les acteurs nationaux à développer, tester et améliorer des approches et pratiques mieux adaptées et plus efficaces pour l'acquisition des compétences.

Il s'agit d'une évolution importante dans les paradigmes, concepts, approches, méthodes et pratiques de formation et de renforcement des compétences. Un tel changement de paradigme doit être soigneusement appuyé et accompagné pendant une période assez longue.

En réponse aux demandes explicites formulées par la DGRCE, l'intervention veut aussi contribuer à l'émergence d'un pool d'expertise nationale en approches modernes et efficaces de formation et de renforcement de compétences ; cela notamment au niveau du **MTFPRAI-DS (DGRCE et DGFP), des acteurs GRH des secteurs de la santé et de l'agriculture et des instituts de formation /**

prestataires de services de renforcement de compétences impliqués.

Outre les efforts de renforcement de compétences financés par cette intervention, il importera tout d'abord de s'assurer que les mêmes concepts, approches et pratiques efficaces de formation et de renforcement de compétences sont également utilisés par les **programmes sectoriels** financés dans le cadre de la coopération bénino-belge.

Par ailleurs, à travers un échange systématique des leçons apprises et des bonnes pratiques de renforcement de compétences avec tous les acteurs clés concernés, y inclus les PTF, l'intervention espère contribuer à l'adoption et l'appropriation de ces concepts par d'autres **partenaires techniques et financiers**.

2.1.3 Nouvelle Stratégie Bourses

Jusqu'à présent, le « programme bourses » financé par la Belgique était principalement axé sur la formation d'individus issus d'administrations publiques et de la société civile. L'attribution de bourses se faisait principalement en réponse à des candidatures individuelles. Le programme bourses ne concernait que la phase « formation » (y inclus des études de longue durée) ; les phases « pré formation » et « post formation » n'étant pas vraiment appuyées ni suivies par le programme. Suite à une évaluation du programme bourses dans plusieurs pays partenaires, une nouvelle stratégie a été formulée et validée en 2011.

Ci-après, les éléments clés de la nouvelle stratégie bourses sont présentés en relation avec les défis de renforcement des compétences constatés au Bénin.

2.1.3.1 Prendre les besoins des organisations bénéficiaires comme 'point de départ'

- Evolution d'un système de bourses individuelles vers un appui aux organisations bénéficiaires pour le renforcement de leurs ressources humaines ;
- Ciblage du renforcement de compétences en fonction : (1) de l'amélioration de la qualité des services aux clients par les organisations bénéficiaires et (2) du renforcement de la performance de ces organisations bénéficiaires ;
- Ciblage du renforcement de compétences afin de permettre aux acteurs concernés d'assumer les rôles qu'ils ont dans la mise en œuvre des stratégies nationales et sectorielles ; c'est-à-dire sélection des bénéficiaires individuels sur base de leur rôle dans l'organisation et ciblage sur des postes clés à renforcer.

2.1.3.2 Respecter certains équilibres

- Equilibre entre l'appui au secteur de la santé et l'appui au secteur agricole ;
- Equilibre entre les bénéficiaires du niveau central et du niveau déconcentré / décentralisé ;
- Accès équitable à toutes et tous ;
- Equilibre entre les bénéficiaires du secteur public et du secteur non-étatique ;
- Equilibre entre les bénéficiaires masculins et féminins.

2.1.3.3 Appuyer les Instituts de Formation (IF)

- Priorité aux formations, études et autres opportunités d'acquisition de compétences locales ;

2.1.3.4 Mettre à profit les compétences acquises

- Importance du suivi des ressources humaines formées et des OB après formation et rôle éventuel des IF pour le coaching post-formation ;
- Faciliter la mise à profit des compétences acquises par les ressources humaines formées ;
- Orientation résultat à tous les stades de la mise en œuvre ;
- La faisabilité et l'engagement de réunir les conditions de succès pour la « mise à profit » sont un préalable au financement des efforts d'acquisition de compétences.

2.1.3.5 Ouvrir et innover

- Les opportunités d'acquisition de compétences sont ouvertes à de nouveaux types de bénéficiaires et ne se limitent pas à des élites ;
- Différents modes d'apprentissage sont encouragés et peuvent être combinés en fonction des besoins.

2.1.3.6 Accorder une attention particulière aux thèmes transversaux (voir 2.1.4)

2.1.3.7 Cibler les secteurs (Santé et Agriculture) et zones d'intervention prioritaires (départements de l'Atacora, Donga, Mono et Couffo) (voir 2.1.7)

2.1.4 Thèmes transversaux Genre et Environnement

L'intervention accorde une attention spécifique aux thèmes du « Genre » et de l'« Environnement & Changements Climatiques ».

- L'intervention veut assurer un accès équitable des femmes et hommes aux opportunités de formation et d'acquisition de compétences.
- Les défis et problématiques « environnement » et « changements climatiques » méritent un attention particulière en ligne avec les objectifs du PIC et des stratégies nationales béninoises.
- Des efforts de formation et d'acquisition de compétences cibleront spécifiquement d'autres T.T., tels que la « gouvernance » et les « droits des enfants ».

L'attention aux thèmes « Genre » et « Environnement & Changements Climatiques » sera intégrée à tous les stades de mise en œuvre de l'intervention et notamment dans le ciblage, la conception et la mise en œuvre des PACs et dans le suivi et l'évaluation. Le chapitre 6 concrétise davantage la façon dont ces thèmes transversaux seront mis en œuvre.

2.1.5 Harmonisation, complémentarité et synergie

L'intervention a été conçue et sera mise en œuvre en complémentarité avec les interventions sectorielles de la CTB et avec les appuis et efforts d'autres PTFs internationaux actifs au Bénin.

Le projet ciblera les efforts de renforcement des compétences en fonction des besoins prioritaires identifiés dans le cadre du développement organisationnel et institutionnel. En d'autres mots, le renforcement des compétences s'alignera sur les attentes et besoins que les OB / secteurs exprimeront avec le support des **volets d'appui institutionnel des programmes sectoriels** correspondants.

Par ailleurs, l'intervention accompagnera et appuiera les acteurs béninois du renforcement des compétences dans des initiatives d'échange de bonnes pratiques en la matière avec tous les acteurs

clés, y compris les PTFs. Voir également 2.6.

2.1.6 Ciblage et concentration

Les **ressources humaines ciblées** à travers l'intervention sont celles qui sont ou seront **affectées aux rôles à renforcer prioritairement** au sein des organisations bénéficiaires des secteurs de concentration. L'intervention n'a pas pour ambition de renforcer les compétences de toutes les ressources humaines d'une OB. Ces rôles ou fonctions prioritaires contribueront directement ou indirectement à l'amélioration des performances de l'OB.

Le projet concentrera son appui sur les **secteurs prioritaires** de la coopération bénino-belge :

- le secteur de la **Santé**
- le secteur de l'**Agriculture**

L'appui sera concentré sur les **zones d'intervention** des programmes sectoriels :

- Les départements du **Mono** et du **Couffo**
- Les départements de l'**Atacora** et de la **Donga**

Le saupoudrage des efforts sera évité et ceux-ci seront poursuivis dans le temps.

2.1.7 Apprentissage continu

Ce projet veut être une « **intervention apprenante** ».

Il investira, dès le début, dans l'échange de bonnes pratiques en formation et renforcement de compétences, dans la capitalisation et le partage plus large des acquis (pratiques et expériences) en la matière.

A cet effet, le projet portera une attention particulière au suivi et à l'évaluation (**M&E**) des différents efforts, pratiques et approches de formation et d'acquisition de compétences. Ceci comprendra l'établissement, le maintien et l'exploitation d'une base de données sur les parcours d'acquisition de compétences qui ont été conçus et mis en œuvre avec l'appui du projet. Ce M&E inclura un suivi de la mise à profit, par les OB, des compétences nouvellement acquises par les bénéficiaires individuels.

2.1.8 Flexibilité et transparence

Le projet développera, appuiera et mettra en œuvre des approches flexibles et modulaires de formation et d'acquisition de compétences qui répondent aux besoins des OB et qui mettent à profit les opportunités qui se présentent. Quelques exemples de la flexibilité recherchée :

- Une **approche modulaire** permettra de concilier la nécessité de formations qualifiantes et d'acquisition de compétences qui répondent directement aux besoins organisationnels urgents, avec la volonté des individus de réaliser des études diplômantes.
- Les nouvelles possibilités du **système LMD** (Licence, Maîtrise et Doctorat) seront exploitées en collaboration avec les IF concernés pour permettre des études diplômantes qui se réalisent de manière modulaire et dont le contenu (composition du panier de modules et des crédits correspondants) correspond mieux aux compétences requises pour certains postes clés et/ou rôles à assumer.
- Les **leçons apprises en cours de mise en œuvre** d'un parcours d'acquisition de compétences (PAC) seront exploitées de manière flexible pour adapter la poursuite de ce PAC et/ou pour améliorer la conception et/ou la mise en œuvre des parcours pour des apprenants futurs.

- Dans la mesure où des lacunes de compétences sont identifiées lors de la phase de consolidation, des efforts additionnels de formation / initiatives supplémentaires de renforcement de compétences peuvent être conçus et mis en œuvre pour y remédier.

Toutefois, cette flexibilité ne pourra pas compromettre la **transparence**. Afin de minimiser et de gérer des risques réels de clientélisme ou de népotisme, le projet insistera sur la transparence et l'objectivité des priorisations et sélections faites. Les choix faits et décisions prises aux différents stades de mise en œuvre du projet seront argumentés et documentés.

2.1.9 Rentabilité (« Value for money »)

La rentabilité, souvent aussi exprimée comme « rapport coût-efficacité » ou « value for money », est un principe d'intervention important. Quelques exemples de la rentabilité recherchée:

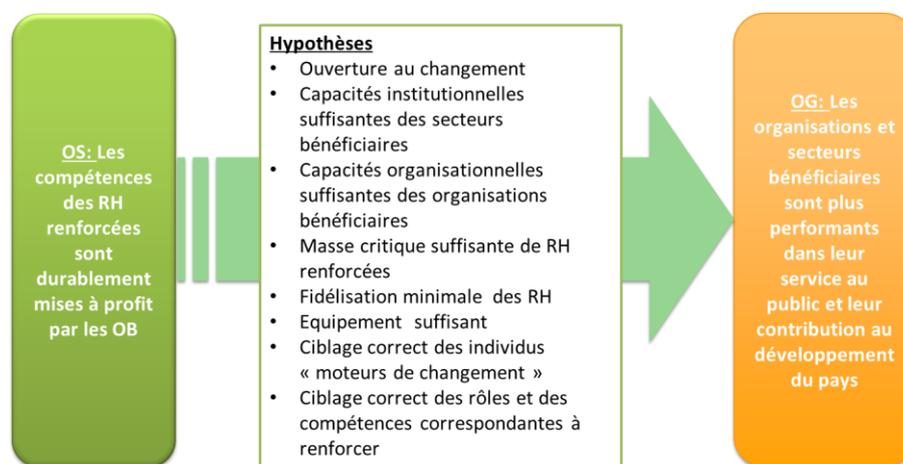
- La conception et la préparation du PAC impliquent toujours une **analyse des conditions de succès à réunir** pour permettre une mise à profit des compétences qui seront acquises. Un PAC ne sera mis en œuvre que lorsque les parties prenantes s'engagent à réunir les conditions de succès correspondantes. Par ailleurs, la constitution effective de l'environnement requis pour la 'mise à profit' sera suivie tout au long de la mise en œuvre du PAC.
- Des solutions économiques telles que des **études à distance** pourront être envisagées.
- Le projet recherchera des **économies d'échelle**. Par exemple, des « PACs innovants » ne seront conçus et mis en œuvre que lorsque le groupe cible de bénéficiaires individuels est suffisamment grand pour justifier l'investissement nécessaire pour la conception et le développement d'un **parcours sur mesure**. Lorsqu'il s'agit d'une seule personne et/ou de quelques personnes à former, la conception du PAC se fera plutôt autour d'une offre de formation(s) standard(s).
- Le projet pourra cibler des résultats immédiats (« **Quick Wins** ») en mettant l'accent sur des opportunités d'acquisition de compétences qui peuvent faire rapidement la différence. Toutefois, cela n'implique pas que le projet se borne à des résultats à court terme. Un enchaînement réfléchi de résultats rapides, via des parcours modulaires, peut très bien s'inscrire dans des cibles stratégiques à moyen et long terme et s'aligner sur des besoins et stratégies de développement des ressources humaines qui y correspondent.
- Une implémentation progressive des nouveaux concepts, avec une **phase de transition** entre le programme bourses actuel et les nouvelles stratégies d'intervention, contribuera à la réussite du projet.
- Par ailleurs, il sera essentiel de s'assurer de l'**adéquation** entre les compétences existantes de l'individu (candidat-participant) et le '**profil d'entrée minimal**' des participants du PAC. Ainsi l'adéquation entre l'individu et le PAC sera mieux assurée et les risques de d'échec seront diminués.
- Des financements pour une participation à un séminaire, une conférence et/ou un voyage d'étude seront en principe limités à des personnes qui ont déjà démontré leur capacité et leur engagement à partager leur connaissances et expertises avec leurs collègues et/ou à réaliser une plus-value démontrable en appliquant leurs compétences nouvellement acquises.

2.2 Stratégie d'intervention

2.2.1 Théorie du changement (« TdC »)

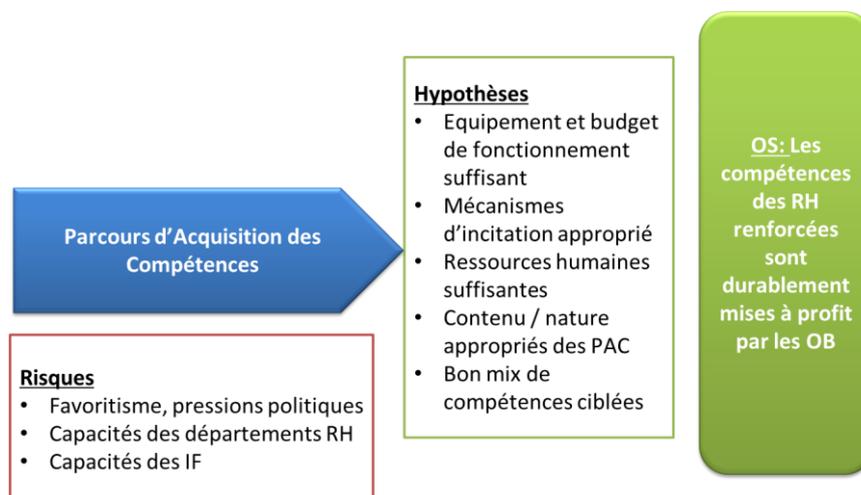
La stratégie d'intervention du projet a été développée en partant d'une analyse systémique de l'environnement. Des concepts de « théorie du changement » (TdC) ont été utilisés :

- pour comprendre et expliciter les conditions de succès à réunir,
- pour tester la validité des hypothèses, c'est-à-dire des mécanismes qui sont présumés lier les activités prévues, les résultats (outputs), l'outcome et l'impact attendus,
- pour permettre de maîtriser les risques principaux.



Théorie du Changement (TdC) – figure 1

La première figure présente les conditions qui doivent être réunies (hypothèses) pour que les compétences renforcées et leur mise à profit par les OB puissent réellement contribuer à l'amélioration de la performance des OB et à leur service au public. Il s'agit ainsi de **conditions de succès** (la faisabilité) **à vérifier / rassembler dès le début de chaque PAC**. Lorsque l'atteinte de telles conditions de succès n'est pas réaliste, il faudra alors prioriser d'autres cibles de renforcement des compétences.



Théorie du Changement (TdC) – figure 2

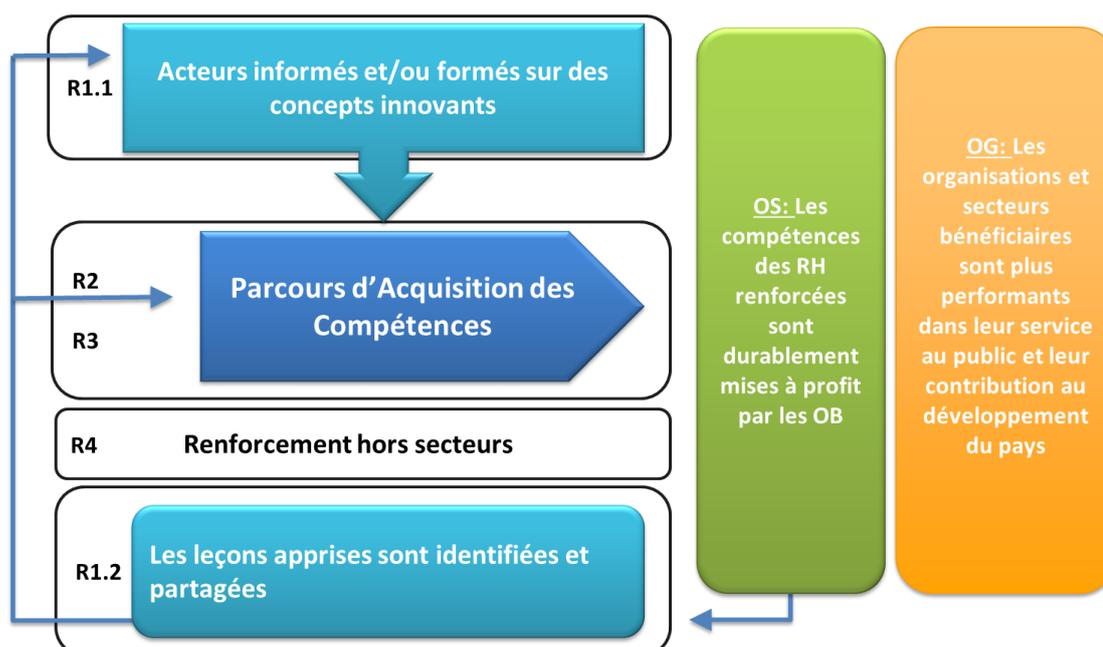
La deuxième figure montre les conditions qui doivent être réunies (hypothèses) pour que la conception et la mise en œuvre de parcours d'acquisition des compétences (PAC) puissent réellement contribuer au renforcement de compétences requis et à une mise à profit effective de ces compétences nouvellement acquises. Par ailleurs, quelques risques à limiter ou à maîtriser sont mis en évidence.

Ces figures montrent des éléments clés qui sont pris en compte pour la définition des stratégies d'intervention du projet et pour la gestion des risques. Un aperçu plus détaillé des conditions de succès à réunir et des risques à maîtriser est fourni en **annexe 7.8**

La **logique d'intervention du projet** a été conçue en tenant compte des éléments présentés ci-dessus ; elle distingue **4 résultats**.

- ❖ Le premier résultat (R1) doit s'assurer que les acteurs clés au Bénin (DRH, IF, PTF,) partagent une compréhension commune de concepts innovants de renforcement de compétences. Afin de permettre leur participation active dans la conception des PAC, il importe notamment que les acteurs nationaux soient bien informés et/ou formés sur ces concepts innovants de renforcement de compétences (cf. R1.1).
- ❖ Les résultats 2 et 3 ambitionnent que les ressources humaines ciblées, c'est-à-dire affectées aux rôles à renforcer prioritairement au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole (R2) et du secteur de la santé (R3) réalisent avec succès un/des parcours d'acquisition de compétences.
- ❖ Le résultat 4 permet un renforcement des compétences en fonction des autres priorités, définies hors des deux secteurs prioritaires de la coopération bénino-belge.
- ❖ Par ailleurs le projet assurera, via le R1.2, que les leçons apprises de la mise en œuvre de concepts innovants de renforcement de compétences sont identifiées et adéquatement partagées parmi les acteurs clés au Bénin.

Figure : logique d'intervention – résultats principaux



2.3 Concepts d'intervention

2.3.1 Organisation Bénéficiaire (OB)

La « porte d'entrée » du projet est l'organisation bénéficiaire (OB) et plus particulièrement les besoins et ambitions de renforcement des compétences des ressources humaines⁶ de cette OB.

Définition

- **L'OB est une organisation béninoise qui existe de manière formalisée**

Une organisation informelle n'est donc pas éligible pour des appuis au renforcement des compétences de ses ressources humaines.

- **L'OB est une organisation étatique ou non-étatique**

Les organisations non-étatiques formalisées sont donc éligibles comme OB ; qu'il s'agisse d'une organisation de la société civile, une coopérative, un institut de formation non-étatique, une ONG, etc.

- **L'OB est une organisation qui a un ou des rôle(s) spécifique(s) qui est (sont) pertinent(s)** pour les objectifs de la coopération bénino-belge dans les secteurs mentionnés

- **L'OB a une taille maitrisable**

Il s'agit d'une organisation qui regroupe un nombre d'individus limité (max 200 membres de personnel). Si l'organisation est d'une taille plus grande, il faudra considérer les composantes de cette organisation comme OB potentielles.

Exemples d'OB (liste non exhaustive):

- Une direction technique d'un Ministère central (MAEP, MS, MDAEP, MDGLAAT, MAEIAFBE, MEHU, ...)
- Un Institut de Formation (IF) (étatique ou non-étatique) ou une composante d'un IF (telle qu'une faculté)
- Une institution déconcentrée : Direction Départementale de la Santé (DDS), équipe d'encadrement des zones sanitaires et formations sanitaires, CARDER, etc.
- Une formation sanitaire (étatique ou non-étatique)
- Une ONG, une coopérative, une plateforme d'acteurs qui est officiellement enregistrée, les institutions de la Société civile (Maison de la société civile (MdSC), PASciB, etc), les organisations faitières, les organisations paysannes, etc.

2.3.2 Parcours d'Acquisition de Compétences (PAC)

2.3.2.1 Définition et caractéristiques du PAC

Un « parcours d'acquisition de compétences » est un ensemble approprié, structuré et accompagné de différents modes d'apprentissage qui permet à l'individu d'acquérir (et de s'approprier) les compétences nécessaires pour assumer certains rôles clés pour l'organisation bénéficiaire.

⁶ Le concept de « ressources humaines » d'une OB ne se limite pas seulement au personnel salarié mais peut également inclure les « membres » d'un conseil d'administration et/ou les membres d'une organisation de la société civile qui assument un rôle important pour le fonctionnement de l'OB

minimum de formation à un grand nombre de personnes mais qui ont peu d'effet car une formation isolée ne permet pas aux participants de suffisamment s'approprier les compétences pour mettre en œuvre ce qui leur est enseigné lors de la formation.

Le cas échéant un accompagnement ciblé ou des opportunités additionnelles sont conçus et mis en œuvre pour assurer l'atteinte des résultats.

Les **modes d'apprentissage** qui *peuvent* être utilisés / combinés pour constituer un PAC sont, entre autres :

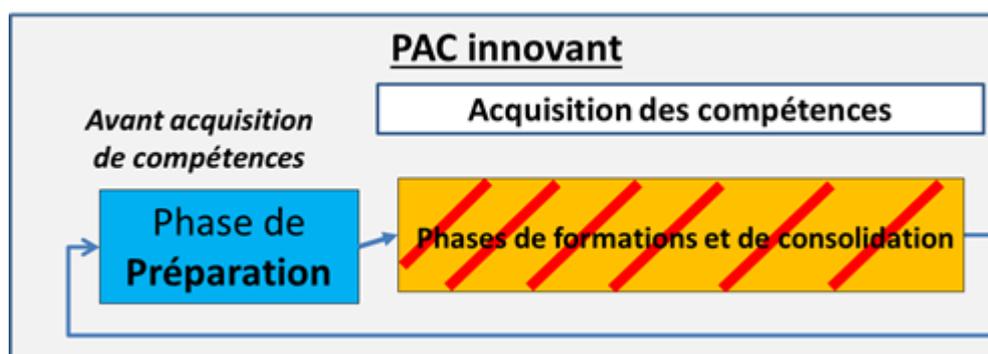
1. des **formations⁸ courtes et qualifiantes**, plus ou moins étalées dans le temps ;
2. des **formations longues et diplômantes / études**, le cas échéant au Bénin, dans la région, en Belgique ou ailleurs si nécessaire; si approprié sous forme d'études à distance, d'études modulaires ou de formules mixtes ;
3. des moments d'**étude individuelle**, après mise à disposition de ressources d'apprentissage de qualité (ressources imprimées / digitales, le cas échéant audio-visuelles);
4. un **apprentissage sur le tas**, avec un **appui-conseil** et/ou du **coaching structuré** ;
5. une formation et/ou un **coaching des chefs hiérarchiques ou d'autres coaches** qui accompagnent l'apprentissage sur le tas (coaching du coach);
6. des moments de **vérification / validation des compétences acquises**, avant ou pendant le parcours,
7. des moments de **mises en commun** (physiques ou digitales, échanges de bonnes pratiques, réponses aux questions fréquentes, ...) et d'autres appuis pour aider les participants et leurs organisations à mettre à profit les compétences nouvellement acquises ;
8. des **stages pratiques**, des **voyages d'études**, des **séminaires**, ... (au Bénin, dans la région, en Belgique ou ailleurs);
9. des appuis poursuivis à des **réseaux de développement professionnel continu**; ...

2.3.2.2 PAC innovant

Un PAC peut être construit autour d'une offre de formation existante que cette formation soit qualifiante ou diplômante.

Toutefois en fonction des besoins réels et des conditions de travail, il sera parfois opportun de concevoir des PAC qui réduisent la durée de la formation, qui combinent différents modes d'apprentissage et utilisent une alternance entre moments de formation et moment de mise en application / moments de consolidation. Ainsi, la distinction entre 'phase de formation' et 'phase de consolidation' se dissipe et l'on évolue vers un **trajet intégré d'acquisition de compétences** ; comme repris dans la figure ci-dessous.

⁸ Le terme générique « formation » utilisé dans l'ancien programme annuel de bourses belges était parfois compris comme regroupant uniquement des formations préétablies comme les doctorats, études ou stages d'été récurrents. Ce n'était pourtant pas le cas, car il était déjà possible de réaliser des stages à la carte, individuel ou groupé, de participer à des colloques ou séminaires, l'accompagnement, l'appui-conseil ou le coaching,



Dans ce document, le terme « **PAC innovant** » est utilisé pour ces **parcours qui seront conçus sur mesure** en fonction de besoins spécifiques et/ou de conditions particulières de travail. La conception et la mise en œuvre d'un PAC innovant nécessitent une collaboration étroite avec les IF et/ou autres prestataires de service de renforcement de compétences. Cette approche permet d'exploiter les nouvelles opportunités de formations modulaires, de support d'apprentissage multimédia, des approches d'étude à distance, de 'monitorat', etc.

Les investissements, en temps de travail et financier, requis pour concevoir, préparer et mettre en œuvre un PAC innovant (y inclus le développement de supports d'apprentissage à mesure), ne sont justifiés que lorsque le groupe cible de ce PAC est assez volumineux et que des économies d'échelle sont possibles.

Des points d'attention spécifiques pour l'application du concept PAC et des propositions/exemples de PAC innovants relatifs aux secteurs de concentration sont présentés en **annexe 7.3**.

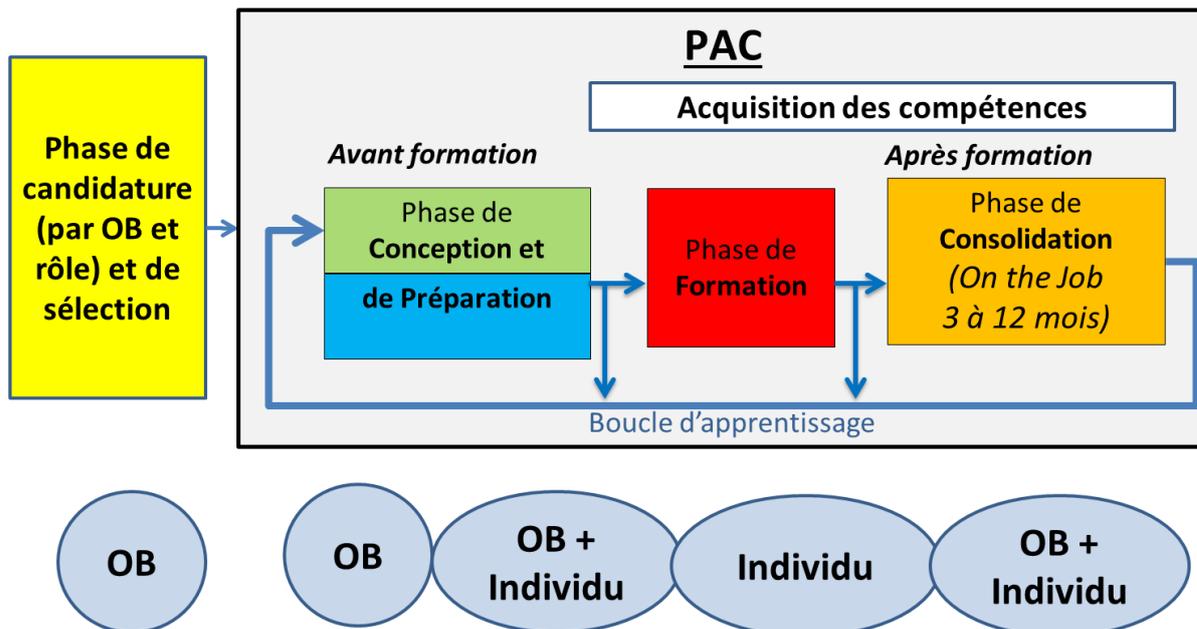
2.4 Processus d'intervention

2.4.1 Rôle primordial de l'OB

Les organisations bénéficiaires jouent un rôle central dans les différentes phases du processus d'intervention.

Tel que présenté dans la figure reprise ci-dessous, l'OB entame le processus à travers le dépôt d'une candidature. Après sélection, l'OB collabore étroitement avec l'équipe projet pour la conception et la préparation du PAC y compris la sélection des individus qui y participeront.

A l'issue de la phase de formation, essentiellement individuelle, l'OB joue un rôle crucial lors de la phase de consolidation pour faciliter le transfert de compétences nouvellement acquises par ses ressources humaines et assurer leur mise à profit.



2.4.2 Processus d'intervention standard

2.4.2.1 Une phase de candidature et de sélection

A) Appel à candidature auprès des organisations des secteurs

Le processus d'intervention standard démarre par un appel à candidature, préparé par l'équipe projet après consultation des groupes techniques. L'appel à candidatures, sur base des orientations stratégiques de l'intervention, précise les critères d'éligibilité puis invite les organisations intéressées à soumettre une candidature, un projet de renforcement de compétences.

La candidature de l'organisation (1) est formulée pour un rôle et/ou un poste à responsabilité, (2) précise l'objectif / le résultat attendu et en explique la pertinence (stratégique ou autre), (3) propose le type de formation / renforcement de compétences souhaité et (4) précise le nombre de participants souhaités, mais ne doit pas les identifier nominativement à ce stade.

B) Dépôt des candidatures auprès du projet

C'est le projet qui réceptionne les dossiers de candidature des organisations.

C) Présélection des candidatures par le projet et établissement des priorités en groupe technique⁹

L'équipe de projet (1) vérifie l'éligibilité administrative des candidatures par rapport aux critères communiqués, (2) évalue le coût approximatif de la phase de formation et (3) dresse une proposition de liste priorisée sur base des grands équilibres à respecter. Le projet convoque le groupe technique approprié et soumet la proposition de liste priorisée au groupe technique pour avis.

A l'issue de ce processus et dans les limites de la programmation budgétaire réalisée, **les organisations dont la candidature a été retenue sont présélectionnées**. Elles sont contactées par l'équipe projet pour planifier la seconde phase (conception et préparation). Les organisations dont la candidature a été retenue mais qui ne rentrent pas dans l'enveloppe budgétaire disponible pour la

⁹ Groupe technique : voir composition, rôle et fonctionnement au 5.3.3.

période considérée sont également informées et mises en réserve pour l'appel à candidature suivant.

2.4.2.2 Une phase de conception et de préparation

A) Elaboration des dossiers complets

Durant cette étape, le projet, notamment grâce à ses assistants techniques nationaux sectoriels, prend contact avec chacune des OB présélectionnées pour élaborer un dossier plus complet. Pour les OB étatiques, cet exercice se déroule en collaboration avec le responsable DRH du Ministère concerné pour veiller à la cohérence de l'approche proposée.

Les éléments ci-dessous sont discutés et précisés avec le représentant de l'OB:

- Précision des objectifs de performance et du 'profil de compétences' visé
- Evaluation des conditions de succès à réunir – masse critique apprenants
- Grandes options du PAC – éventuellement réorientation de la demande
- Etablissement du dossier des candidats individuels
- Interviews par le projet et vérification de l'adéquation entre personne(s), rôle(s) et PAC

B) Validation des dossiers complets par le groupe technique

Les dossiers complets comprenant cette fois-ci les candidatures individuelles pour les rôles à renforcer sont soumis pour avis au groupe technique. Si le PAC proposé contient une phase de formation diplômante, le dossier est également introduit auprès de la CNABS pour validation.

C) Préparation de la mise en œuvre et planification opérationnelle

Après le feu vert du groupe technique et de la CNABS (pour les formations diplômantes), l'équipe projet prépare la mise en œuvre proprement dite du PAC et veille à :

- Affinement du profil de compétences ciblées
- Sélection d'un Institut de Formation & contractualisation
- Planification concrète des phases de formation et de consolidation
- **Engagements réciproques avec OB et apprenants:**

L'appel à manifestation d'intérêt précisera déjà les critères de sélection et les rapports de collaboration entre l'OB et le projet. Dans tous les cas, une fois la candidature de l'OB définitivement sélectionnée, les attentes réciproques entre l'OB et le projet seront définies dans un mémorandum de collaboration. Cette collaboration devra également être évaluée.

Avant la mise en œuvre des PAC et ce pour chaque participant, il importera de s'assurer que le parcours envisagé correspond bien aux besoins spécifiques et au 'profil de départ' du participant individuel. Pour chaque participant il importera de veiller à ce que les conditions de succès soient réunies ; ce qui implique un engagement multiple : par le participant, par son organisation, par le formateur / coach / prestataire de services en appui au renforcement des compétences et par le projet.

Pour des financement d'études et/ou d'autres investissements importants en renforcement des compétences, il importera de préciser davantage les attentes et besoins réciproques et de s'assurer qu'il existe un engagement clair entre le bénéficiaire individuel et son organisation (l'OB) pour (a) garantir (tant que possible) une bonne mise à profit des compétences acquises pour l'atteinte des objectifs de l'organisation bénéficiaire et (b) pour réunir les conditions requises pour une telle mise à profit.

Préparation au départ en formation (+ autorisation de mise en stage DGFP).

- **Conception plus complète du PAC :**

La conception d'un PAC se fait en fonction d'un 'profil de sortie' préétabli et doit convenir à des participants avec des profils d'entrée individuels et des objectifs d'apprentissage et de performance particuliers. En principe, il s'agit de renforcer les individus pour les fonctions / responsabilités qu'ils occupent / vont occuper.

La mise en œuvre des parcours passe donc par une **phase d'identification et de validation des participants**.

Le processus de mise en œuvre du PAC comprendra une phase individuelle de vérification / validation de l'adéquation :

- entre le « profil actuel » de l'individu et le « profil d'entrée » présumé pour le parcours ;
- entre les objectifs de performance de l'individu et le « profil de sortie » du parcours ;
- entre les ambitions / attentes de l'individu et de son organisation et les contraintes du parcours de renforcement des compétences.

Avant de démarrer le parcours, il importera également de rendre explicite les attentes réciproques et d'établir des memoranda d'entente, de collaboration et d'engagement réciproque entre les parties. Un tel ensemble d'engagements réciproques s'inscrit dans et concrétise le principe d'orientation résultats qui caractérise les stratégies d'intervention du projet.

L'outil d'échange entre les formateurs (IF) et/ou autres prestataires de services de renforcement de compétences et l'OB / le projet est le cahier des charges avec les termes de références. Celui-ci formalise dans un objectif d'apprentissage, les différentes étapes que le formateur / coach a conçu pour amener son public (individuel ou groupe) au niveau de compétence souhaité de commun accord.

2.4.2.3 Une phase de formation

Durant la phase de formation, le projet travaille en lien direct avec les individus proposés par les organisations bénéficiaires. Cette phase est très semblable à ce que réalisait le programme Bourses dans le passé. L'institut de formation sélectionné joue un rôle important en termes de

- Test de début de formation
- Délivrance des formations
- Assurance qualité
- Test de fin de formation (et diplôme)

Le projet, quant à lui, veille à réaliser :

- Une enquête de satisfaction post formation
- La gestion administrative, logistique et financière des boursiers (Damino)
- Les rapports semestriels de suivi au groupe technique

2.4.2.4 Une phase de consolidation

Cette phase de consolidation va permettre de stimuler le transfert de compétences de l'individu vers

l'organisation bénéficiaire et d'encourager le partage d'expérience avec les pairs. Elle est accompagnée par le projet. Cette phase se déroule sur le lieu de travail de l'individu et dure entre 3 mois (pour les PACs relativement courts) et 12 mois (pour les PACs les plus longs).

A) Mise en œuvre de la solution de coaching

La solution de coaching prévue dans le PAC (par l'intervention, par l'IF ou autre) est mise en œuvre. Un rapport de coaching est remis au milieu de la phase, ainsi qu'une **auto-évaluation** par l'individu.

B) Partage de l'expérience avec les pairs par l'individu

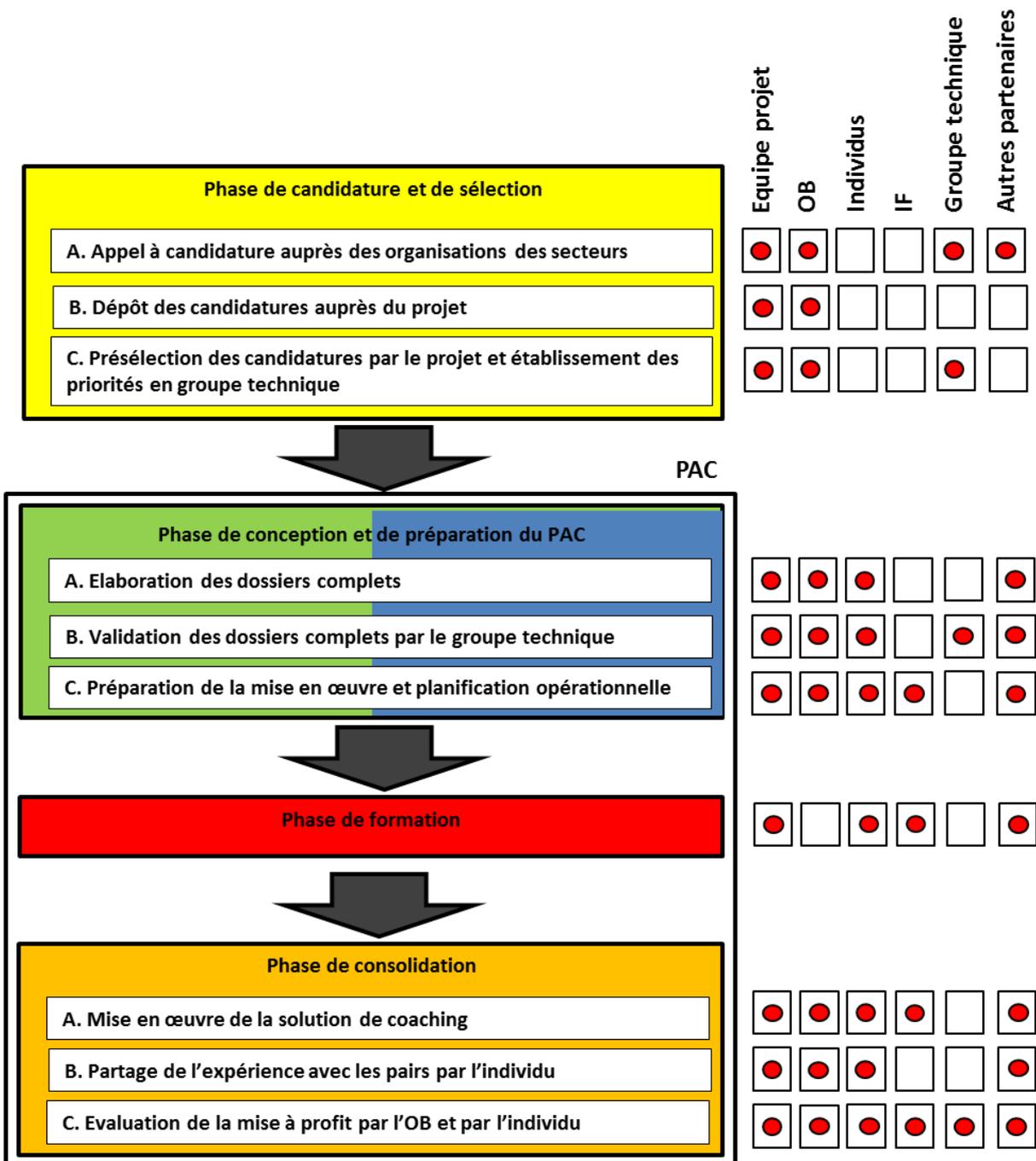
Le projet prévoit les moyens logistiques et pédagogiques nécessaires pour accompagner l'individu dans ses partages d'expériences avec ses pairs. Des sessions d'échange sont préparées.

C) Evaluation de la mise à profit par l'OB et par l'individu

Le PAC se termine par une auto-évaluation des compétences et des performances au niveau individuel et au niveau de l'organisation (notamment en vérifiant la réalisation des conditions de succès). Ces évaluations sont appuyées par le projet et les leçons apprises sont formalisées par l'équipe projet aux fins d'apprentissage et de redevabilité.

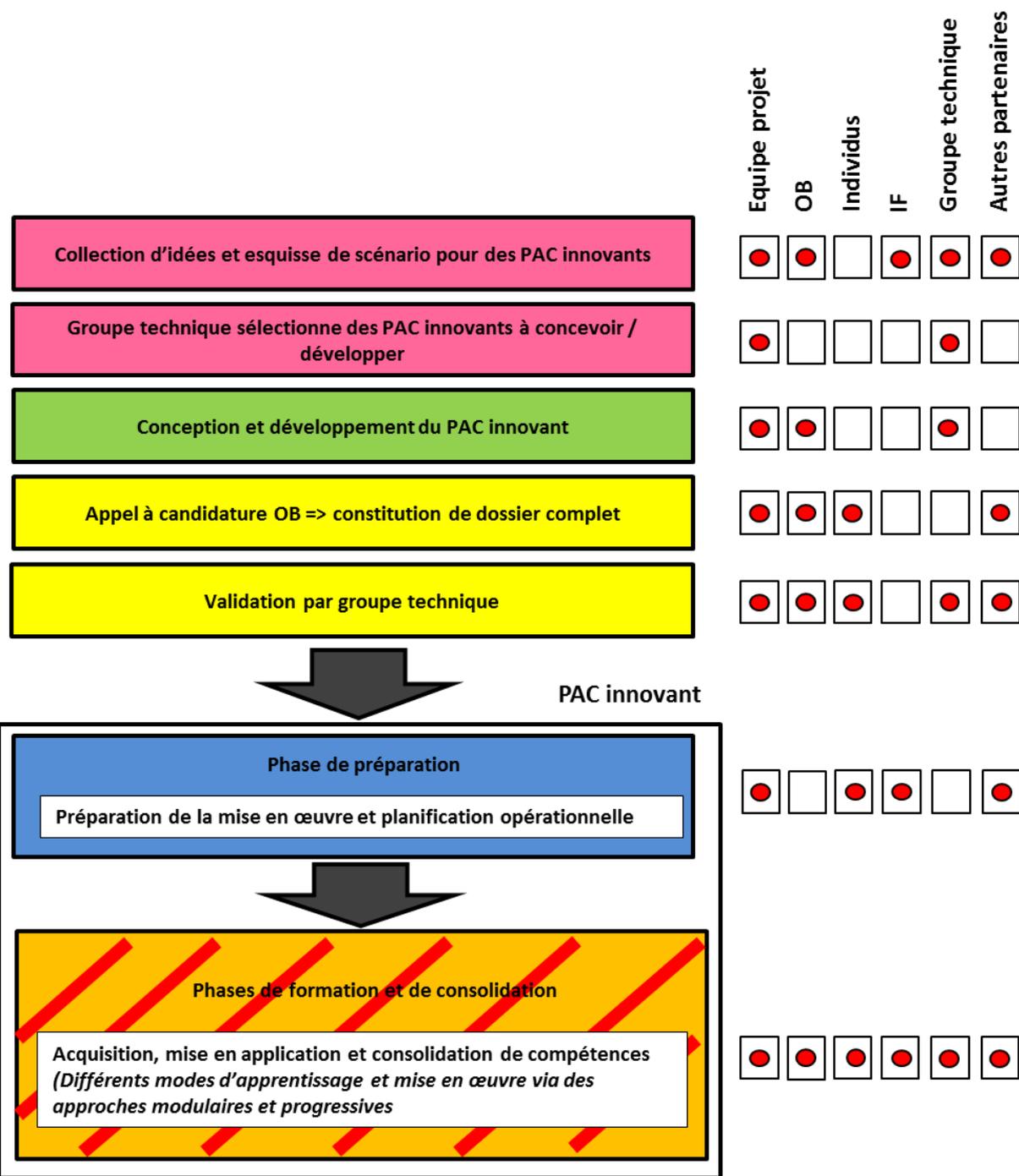
L'ensemble de ce processus pourra être adapté par l'intervention lors de sa phase de démarrage.

Schématiquement, il est représenté comme suit :



2.4.3 Processus d'intervention pour les PAC innovants

Le processus d'intervention pour les PAC innovants démarre via la collecte d'idées et de suggestions formulées par les parties prenantes et réceptionnées par l'équipe de projet. Après une analyse de l'éligibilité et de la pertinence des idées soumises, l'équipe de projet développe / affine une esquisse de scénario pour le PAC et la soumet au groupe technique concerné (agriculture ou santé).



Après validation par le groupe technique, en concertation avec des OB et parties prenantes éventuelles et en collaboration avec des IF, l'équipe de projet conçoit et développe le PAC. Sur cette base, un appel à candidature est lancé et les dossiers complets sont constitués et puis soumis pour validation par le groupe technique. La poursuite du processus est semblable au processus standard.

2.4.4 Continuité des bourses antérieures et période de transition

Le projet assure la continuité du support aux bénéficiaires des bourses attribuées avant le démarrage du projet.

Par ailleurs, afin de ne pas rater les opportunités de financement d'études diplômantes démarrant en

septembre / octobre 2014, des bourses classiques pour études diplômantes seront attribuées pendant le deuxième trimestre 2014 selon l'ancienne procédure.

A cet effet le projet prévoit, pour la sélection en Q2 2014,

- une enveloppe de 130.000 € (coût des parcours complets) pour de nouvelles candidatures provenant du secteur agricole
- une enveloppe de 130.000 € (coût des parcours complets) pour de nouvelles candidatures provenant du secteur de la santé
- une enveloppe de 20.000 € (coût des parcours complets) pour des bénéficiaires hors secteurs prioritaires

2.5 Bénéficiaires

2.5.1 Bénéficiaires directs:

- Les **organisations bénéficiaires** (OB), y compris les instituts de formation (IF) et les autres acteurs clés de renforcement de compétences au Bénin
- Les **ressources humaines** (le personnel et éventuellement les membres) des organisations bénéficiaires

2.5.2 Bénéficiaires indirects :

- Les populations et/ou utilisateurs des services des OB
- Les programmes sectoriels.

2.6 Complémentarité et synergies avec les autres interventions

2.6.1 Synergies avec les programmes sectoriels de la coopération belge au Bénin

Le « Projet d'appui aux organisations béninoises par le renforcement de compétences des ressources humaines » a été conçu et sera réalisé en synergie étroite avec les deux programmes sectoriels, le « PASS » pour le secteur de la santé et le programme sectoriel agricole. Que ce soit en partageant une **approche commune de renforcement des compétences**, en stimulant la **diffusion des nouveaux paradigmes** parmi les acteurs du secteur, en utilisant les **mêmes outils : parcours d'acquisition de compétences** (PAC), en collaborant avec l'intervention pour **identifier les opportunités** du secteur (nouvelles OB et IF, par exemple), en **priorisant** dans un exercice conjoint (groupes techniques) les opportunités/défis du secteur et les OB et IF à appuyer mais aussi en **partageant des ressources techniques**, les pistes de synergie entre les programmes sectoriels et l'intervention sont riches, multiples et prometteuses.

2.6.1.1 Des ambitions communes, un scope différent.

Sur le plan stratégique :

Le « Projet d'appui aux organisations béninoises par le renforcement de compétences des ressources humaines » constitue un des leviers du programme de coopération bénino-belge pour soutenir le

développement des capacités¹⁰ dans les deux secteurs prioritaires d'intervention. Les programmes d'appui sectoriels offrent d'autres leviers importants.

Les synergies à développer entre le projet et les programmes d'appui sectoriels s'inscrivent dans une approche commune du « renforcement des capacités » qui repose sur les principes suivants :

- Une approche intégrée d'appui au développement institutionnel d'un secteur implique d'agir à **différents niveaux de capacités interdépendants**. Le renforcement des capacités au niveau individuel est largement tributaire du contexte organisationnel dans lesquelles les individus opèrent. À son tour, le fonctionnement des organisations est influencé par l'environnement favorable - y compris le cadre institutionnel et les structures de pouvoir et d'influence - dans lequel ces organisations sont intégrées.

Scope de l'intervention de renforcement de compétences

	Création des Capacités	Utilisation des Capacités	Maintien des Capacités
Niveau Individuel	Développement des capacités, des connaissances, des attitudes et des compétences adéquates	Mise en œuvre des capacités, des connaissances et des compétences acquises sur le lieu de travail	Diminution de la rotation du personnel, transfert de compétences et de connaissances encouragé entre les institutions
Niveau Organisationnel	Etablissement de structures, de processus et de procédures efficaces	Intégration des structures, processus et procédures dans les tâches quotidiennes	Adaptation régulière des structures, processus et procédures
Niveau Institutionnel	Etablissement des institutions des lois et des réglementations adéquates	Mise en application des lois et réglementations pour promouvoir la bonne gouvernance	Adaptation régulière des institutions, des lois et réglementations

Appui au développement institutionnel d'un secteur

- Le renforcement des capacités comprend les processus de création (acquisition) de nouvelles capacités, mais aussi la mobilisation et l'utilisation efficaces de ces capacités (utilisation effective sur le lieu de travail, impact sur le changement de comportement) et le maintien de la capacité au cours du temps. Sur le plan individuel, les concepts de 'création', 'utilisation' et 'maintien' des compétences constituent donc des dimensions centrales du développement des compétences.
- Le renforcement des capacités est d'abord un processus endogène de changement. Le soutien apporté de l'extérieur peut tout au plus faciliter, libérer et s'appuyer sur ce processus interne.
- L'appui au renforcement des capacités est un processus de longue haleine, qui nécessite une approche de facilitation du changement progressive, orientée par une analyse continue et structurée du contexte, et adaptée continuellement en fonction des changements de l'environnement.

¹⁰ La CTB utilise la définition suivante: Le « renforcement des capacités » a trait aux processus par lesquels les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent les capacités au fil des ans. (Evoluer vers de bonnes pratiques, OCDE,CAD, 2008, .

- Promouvoir des espaces d'échanges, d'apprentissage et de gestion des connaissances est essentiel pour un changement durable des capacités.

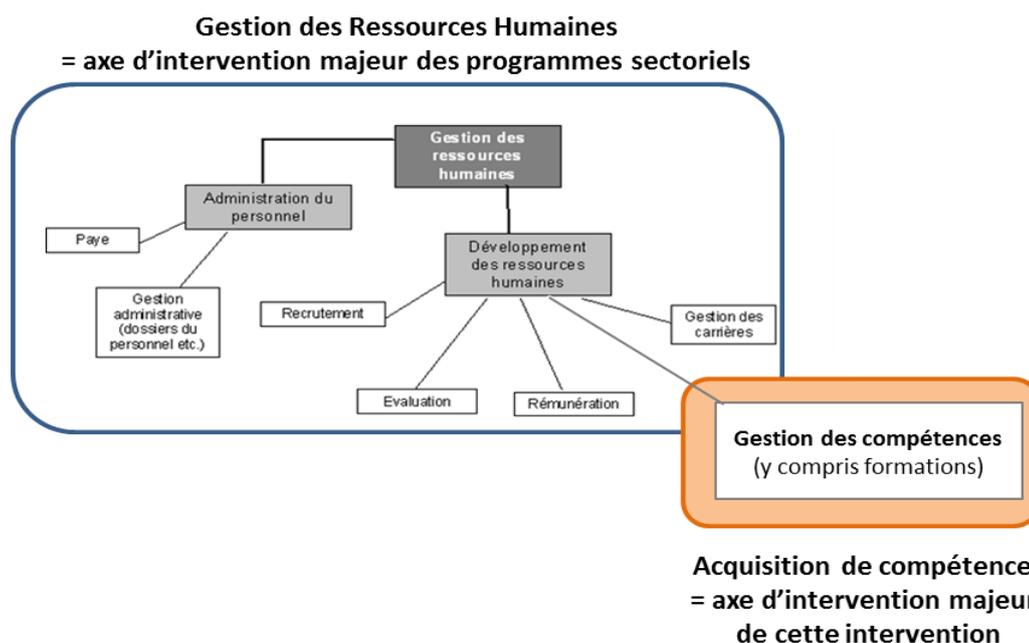
L'appui au renforcement des capacités renferme donc tant le développement des ressources humaines que la promotion d'un environnement institutionnel qui permette à ces capacités de se développer et se maintenir.

Les programmes sectoriels, de par leur 'scope' (appui aux réformes organisationnelles et institutionnelles), leur mécanisme de facilitation de changement sur le long-terme, et d'analyse contextuelle systématique jouent un rôle essentiel dans la définition de la direction (ou des directions) de l'appui apporté au renforcement des capacités des acteurs du secteur. Ils peuvent ainsi offrir le cadre plus large dans lequel viennent s'inscrire les activités du projet centré sur les capacités individuelles.

Par ailleurs, les programmes sectoriels présentent tous les deux des ambitions importantes en termes d'appui au développement institutionnel de la DRH / Ministère.

Le « Projet d'appui aux organisations béninoises par le renforcement de compétences des ressources humaines » se concentre quant à lui sur l'acquisition des compétences, une partie du Développement des Ressources Humaines (DRH), lui-même composante de la GRH.

Le schéma ci-dessous présente de manière simplifiée cette différence.



Sur le plan opérationnel :

Ces complémentarités sur le plan stratégique se traduisent au niveau opérationnel dans la mise en place des synergies suivantes:

- Une **complémentarité dans la mise à disposition de l'assistance technique**. Les programmes sectoriels fournissent une expertise de long terme et multidisciplinaire en développement institutionnel et organisationnel. Le « Projet d'appui aux organisations béninoises par le renforcement de compétences des ressources humaines » mettra en place une équipe technique spécialisée en renforcement des compétences et partagera ces expertises avec les deux programmes sectoriels. Deux experts nationaux en renforcement de compétences seront intégrés, chacun pour leur secteur, dans l'équipe d'appui technique (ou le

pool d'expertise, à confirmer) au programme sectoriel.

- L'appui à des stratégies de renforcement des capacités durables s'inscrit d'abord dans une compréhension du contexte d'intervention. Les programmes sectoriels mènent une analyse systématique des leviers (enabling factors) et contraintes en terme de capacité et de performance des principales parties prenantes. En révélant (en partie) les facteurs qui influencent les capacités des parties prenantes à exercer des fonctions clés et qui sous-tendent la conception des stratégies d'appui en renforcement des capacités, les programmes sectoriels pourront partager ces **connaissances et analyses du contexte institutionnel sectoriel**.
- Les **évaluations de la capacité institutionnelle et organisationnelle** menées au sein des programmes sectoriels pourront être utilisées dans l'élaboration et la mise en place des PAC. La priorisation des initiatives de renforcement de compétences des ressources humaines des acteurs publics des secteurs de la santé et de l'agriculture devrait autant que possible se faire sur base des visions institutionnelles et organisationnelles du MAEP et du MS. Le « Projet d'appui aux organisations béninoises par le renforcement de compétences des ressources humaines » est tributaire des choix institutionnels pris par les autorités béninoises, appuyés par les programmes sectoriels.
- En ce qui concerne le **Monitoring et l'Evaluation des changements en termes de RC**, le projet est redevable sur le niveau de qualité des outputs (et la satisfaction des apprenants). En améliorant les synergies avec l'approche programme, le monitoring devient envisageable sur les autres 'impacts' possibles du renforcement des capacités individuelles : liés au changement de comportement, au transfert de connaissances, à la performance d'une équipe à l'intérieur d'une organisation etc..
- De même, ces synergies viseront à optimiser les opportunités d'apprentissage autour des approches et outils de RC. Ce **processus de réflexion** pourra être conduit à travers notamment les groupes techniques. Il permettra aussi une adaptation continue des stratégies de renforcement des capacités individuelles avec les programmes sectoriels.

Il offrira également au projet la possibilité de **partager des outils et les concepts** développés. Par ailleurs, en fonction des besoins, des PACs innovants et sur mesure peuvent être développés et mis en œuvre.

Il sera crucial d'exploiter au maximum les nouveaux concepts (priorisation des besoins de l'organisation, valorisation des formations continues, concept de PAC, etc) lors de l'établissement des nouveaux « plans de formation » triennaux pour les deux secteurs.

- L'appui à l'établissement de ces plans de formations triennaux des ministères relève des volets d'appui institutionnel des programmes sectoriels, car ils sont profondément ancrés dans le contexte institutionnel et organisationnel du Ministère sectoriel. Ce qui n'empêche pas que le projet puisse fournir des appuis techniques et méthodologiques en la matière.
- Pour le MAEP, le plan de formation 2010-2013 se termine normalement cette année. Fin 2013, un nouveau plan de formation devrait être établi. Toutefois, étant donné le taux d'exécution limité du plan en cours et la validation attendue de la nouvelle Politique Nationale de Formation Continue des agents de l'Etat, le programme sectoriel en appui au secteur agricole pourrait conseiller une extension d'un an du plan actuel. Ceci permettrait au MAEP d'assimiler les nouveaux concepts de formation et de renforcement de compétences et de prendre le temps pour mieux réaliser la préparation du nouveau plan de formation 2015-2017.

- Par ailleurs, ce qui précède permettrait à la CTB (et à ses interventions sectorielles) d'appuyer le développement d'un nouveau plan de formation triennal 2015-2017 en même temps pour le MAEP et pour le MS.

2.6.2 Identification de défis spécifiques au secteur de la santé

Les échanges entre les missions de formulation ainsi que les informations collectées auprès des partenaires identifient certains défis spécifiques au secteur. Il appartiendra au groupe technique santé de valider ces constats et de prioriser, le cas échéant, certaines activités de renforcement de compétences.

- Les formations sanitaires (tant les hôpitaux que les centres de santé publics et privés) sont confrontées à des défis énormes et des opportunités intéressantes en matière de **formation continue des aides-soignants et infirmiers brevetés sur le terrain**.
- Il importe de créer les conditions de succès (institutionnelles et autres) qui permettent de développer les compétences professionnelles des **médecins installés dans les ZS déshéritées**. Par exemple, la concrétisation et la mise en œuvre de la vision que « tout médecin généraliste actif au niveau d'une ZS déshéritée doit être capable de réaliser correctement un certain nombre d'opérations urgentes ».
- On pourrait par ailleurs envisager et tester de nouvelles approches, notamment la **formation de spécialistes étalée sur une durée plus longue** en maintenant ces médecins (spécialistes en formation) sur place dans leur ZS.
- Le besoin d'un financement consistant par le programme PASS SOUROU pour le développement des ressources humaines essentielles aux priorités sectorielles de la santé, étant donné que le financement du projet est limité. Un exemple serait le **développement des ressources humaines essentielles au volet transfusion sanguine** du programme sectoriel.
- Les opportunités du FBR (financement basé résultat pour le secteur de la santé) qui permettrait de stimuler la qualité des soins fournis par les formations sanitaires et qui fournirait une incitation (indirecte) pour l'acquisition des compétences par les RHS via des approches « qualifiantes » plutôt que diplômantes.
- Opportunités de collaboration étroite avec la Faculté des Sciences de la Santé à Cotonou (FSS - Université d'Abomey Calavi) et le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (notamment pour l'acquisition de compétences par les aides-soignants).

2.6.3 Identification de défis spécifiques du secteur agricole

Les échanges entre les missions de formulation ainsi que les informations collectées auprès des partenaires identifient certains défis spécifiques au secteur. Il appartiendra au groupe technique Agriculture de valider ces constats et de prioriser, le cas échéant, certaines activités de renforcement de compétences.

- Il existe des défis très importants de renforcement des capacités de la Direction des Ressources Humaines du MAEP.
- Il est important de concevoir et de mettre en œuvre des parcours de renforcement de compétences qui ciblent les « postes clé », tels que les RDR et évidemment aussi les DG CARDER, ou qui peuvent fournir une réponse à des besoins techniques criants (telles que la gestion des sols, la mécanisation agricole, ...).
- Il est important de créer les conditions de succès institutionnelles pour certaines pistes de renforcement de compétences.

2.6.4 Stratégie des autres bailleurs

Voir Chapitre 1.

2.6.5 Synergies avec d'autres intervenants belges

Voir Chapitre 1.

3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

3.1 Objectif général

« Les organisations et secteurs bénéficiaires sont plus performants dans leur service au public et leur contribution au développement du pays »

3.2 Objectif spécifique

« Les compétences des RH renforcées sont durablement mises à profit par les OB »

3.3 Résultats attendus

Le projet vise les 4 résultats :

R1 Les acteurs clés au Bénin (DRH, IF, PTF,) partagent une compréhension commune de concepts innovants de renforcement de compétences

R2 Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences

R3 Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur de la santé ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences

R4 Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteurs prioritaires sont renforcées

3.4 Activités à mettre en œuvre

3.4.1 Activités du R1

R1 : Les acteurs clés au Bénin (DRH, IF, PTF,) partagent une compréhension commune de concepts innovants de renforcement de compétences

Ce premier résultat veut contribuer à l'émergence d'une expertise nationale en matière de DRH et de renforcement des compétences; cette expertise est à développer auprès des acteurs sectoriels impliqués, non seulement au niveau central du ministère mais également au niveau des correspondants GRH dans les structures techniques et déconcentrées des ministères sectoriels et au niveau des institutions de formation / prestataires de renforcement de compétences impliqués.

R1.1 Les acteurs nationaux sont informés et/ou formés sur des concepts innovants de renforcement de compétences

Afin de permettre leur participation active dans la conception des PACs, il importe que les acteurs nationaux soient bien informés et/ou formés sur des concepts innovants en matière de renforcement de compétences.

Ceci implique tout d'abord l'établissement d'un partenariat avec le MTFPRAI-DS et notamment avec la DGRCE qui est la structure béninoise qui assume le rôle moteur dans le domaine de la politique nationale et les approches de formation, de renforcement de compétences et de l'employabilité.

Les « acteurs nationaux » visés par ce résultat incluent les spécialistes / personnes ressources en matière de formation et de renforcement des compétences des structures suivantes :

- les DRH du MAEP et du MS (et éventuellement d'autres ministères partenaires du projet), ainsi que leurs correspondants GRH au niveau des structures techniques et/ou structures déconcentrées du Ministère ;
- la DGFP, le MEF, le MESFTPRIJ et le MESRS ;
- les IF (Instituts de formation) et autres prestataires de services de renforcement de compétences au Bénin ;
- d'autres experts béninois spécialisés en GRH, formation et/ou renforcement de compétences et identifiés comme pouvant contribuer au succès de projet.

Il importera de démarrer ces activités dès le début du projet et ainsi de commencer à créer le noyau / réseau d'experts nationaux qui comprendront les principes et mécanismes d'intervention du projet et qui pourront contribuer à la conception, la mise en œuvre et le suivi d'initiatives efficaces de renforcement de compétences.

- Un PAC spécifique, d'une ou deux semaines, composé de quelques modules et comprenant une alternance de formation et de mise au travail peut être envisagé pendant les premiers six mois du projet.
- Le cas échéant, la même activité pourra être répétée avec d'autres participants à un stade ultérieur et/ou des activités d'approfondissement peuvent être prévues avec les mêmes participants.

En outre, il importera d'informer et de sensibiliser le leadership et les managers des ministères et des structures publiques et non-étatiques visées comme OB potentielles du projet.

Des supports et outils / mécanismes (imprimés et digitaux) seront développés et utilisés pour informer les parties prenantes et diffuser les concepts innovants de renforcement de compétences.

R1.2 Les leçons apprises de la mise en œuvre de concepts innovants de renforcement de compétences sont identifiées et partagées parmi les acteurs clés au Bénin

Comme première activité, un **inventaire et une analyse comparative des pratiques existantes** au Bénin pour le suivi-évaluation de formations et/ou autres initiatives de renforcement des compétences devra être fait. Les IF seront impliqués et des synergies doivent être recherchées ; il importera en tout cas d'identifier et de capitaliser les forces déjà présentes (ou en chantier) au Bénin en matière d'assurance qualité et de suivi-évaluation de formations et autres initiatives de renforcement des compétences.

Au moins deux fois par an, des initiatives de **partage** de leçons apprises et de concepts améliorés et/ou à améliorer seront organisées en impliquant les acteurs présentés sous le R.1.1.

Par ailleurs, le projet s'assurera que les leçons apprises de la mise en œuvre sont systématiquement identifiées et adéquatement partagées parmi les acteurs clés au Bénin. Il s'agit ici d'activités qui sont étroitement liées aux mécanismes de suivi-évaluation relatifs au renforcement des compétences financés par le projet et potentiellement aussi par d'autres interventions / financements.

Complémentairement aux activités présentées ci-dessus pour le sous-résultat 1.1, il importera donc de concevoir et d'opérationnaliser des mécanismes appropriés de suivi-évaluation relatifs au renforcement des compétences des ressources humaines et ensuite de mettre en œuvre ces mécanismes afin de pouvoir **capitaliser les leçons apprises** correspondantes (cfr 3.5).

Le système de suivi-évaluation veillera à distinguer:

- a) la qualité des formations (satisfaction participants) ;
- b) les résultats immédiats d'apprentissage exprimés en termes de connaissances des participants ;
- c) les résultats ultérieurs en termes de performance individuelle et de fonctions / responsabilités accomplies ;

A la fin de chaque PAC, une évaluation systématique du parcours et de ses résultats permettra de dégager les « leçons apprises », afin d'améliorer ensuite tant la conception de tels PACs que les stratégies et mécanismes de renforcement des compétences à un niveau plus général (« feedback loop » ou boucle d'apprentissage).

Il importera de concevoir, tester et graduellement améliorer les mécanismes appropriés de suivi-évaluation relatifs au renforcement des compétences. A ce sujet l'équipe projet mettra à profit les **échanges d'expériences avec les deux programmes sectoriels** au Bénin, les projets CTB semblables dans d'autres pays partenaires de la Belgique et avec les collègues du siège de la CTB à Bruxelles. En outre, l'équipe pourra faire appel à des consultances nationales et internationales pour venir en appui dans ce domaine.

Toutefois, les systèmes / les mécanismes de suivi-évaluation à concevoir et à mettre en œuvre dans le cadre du projet devront rester flexibles et raisonnables en termes de coût et de charge de travail.

3.4.2 Activités du R2

R2 Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences

R 2.1 Des parcours d'acquisition de compétences sont mis en œuvre dans le secteur agricole en fonction des cibles et équilibres recherchés

En appliquant les processus décrits au chapitre 2.4, les besoins en renforcement de compétences des bénéficiaires seront collectés, analysés et priorisés (avec l'aide du groupe technique) pour le secteur agricole. Ensuite, des PACs qui répondent à ces besoins seront conçus et mis en œuvre.

Le sous-résultat 2.1 comprend également la mise en œuvre de PAC innovants développés pour le secteur agricole.

Aux différents stades, l'équipe de projet en collaboration avec les équipes des programmes sectoriels et des OB concernées, s'assurera que les conditions sont réunies afin de permettre aux ressources humaines sélectionnées de réaliser avec succès leurs parcours d'acquisition de compétences.

R 2.2 Des parcours innovants d'acquisition de compétences sont développés (avec les IF) dans le secteur agricole

Conformément au processus décrit au 2.3.2.3, des PACs innovants, sur mesure, pourront être développés pour répondre à certains défis spécifiques du secteur agricole. Ils seront également priorisés au sein du groupe technique.

R 2.3 La continuité des bourses de stage et de formation est assurée pour le secteur agricole

L'équipe de projet assurera la continuité des bourses de stage et de formation (ancien programme bourses) qui ont été accordées avant le démarrage du projet.

Comme expliqué au 2.4.4 et afin de répondre aux préoccupations des partenaires qui souhaitent

éviter une année blanche en 2014, le projet envisage un processus de transition, appliquant pour la dernière fois le système en vigueur de candidatures individuelles qui permettra la sélection des boursiers du secteur agricole avant fin juin 2014 pour des études longues à démarrer en septembre / octobre 2014. Des efforts seront d'ores et déjà faits pour aligner cette sélection sur les orientations stratégiques définies dans ce DTF, notamment en veillant à la mise en œuvre des critères et équilibres prévus en chapitre 2.

3.4.3 Activités du R3

R3 Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur de la santé ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences

R 3.1 Des parcours d'acquisition de compétences sont mis en œuvre dans le secteur de la santé en fonction des cibles et équilibres recherchés

En appliquant les processus décrits au chapitre 2.4, les besoins en renforcement de compétences des organisations bénéficiaires seront collectés, analysés et priorisés (avec l'aide du groupe technique) pour le secteur de la santé. Ensuite, des PAC qui répondent à ces besoins seront conçus et mis en œuvre.

Le sous-résultat 3.1 comprend également la mise en œuvre de PAC innovants développés pour le secteur de la santé.

Aux différents stades, l'équipe de projet en collaboration avec les équipes des programmes sectoriels et des OB concernées, s'assurera que les conditions sont réunies afin de permettre aux ressources humaines sélectionnées de réaliser avec succès leurs parcours d'acquisition de compétences.

R 3.2 Des parcours innovants d'acquisition de compétences sont développés (avec les IF) dans le secteur de la santé

Conformément au processus décrit au 2.3.2.3, des PACs innovants, sur mesure, pourront être développés pour répondre à certains défis spécifiques du secteur de la santé. Ils seront également priorisés au sein du groupe technique.

R 3.3 La continuité des bourses de stage et de formation est assurée pour le secteur de la santé

L'équipe de projet assurera la continuité des bourses de stage et de formation (ancien programme bourses) qui ont été accordées avant le démarrage du projet.

Comme expliqué au 2.4.4 et afin de répondre aux préoccupations des partenaires qui souhaitent éviter une année blanche en 2014, le projet envisage un processus de transition, appliquant pour la dernière fois le système en vigueur de candidatures individuelles qui permettra la sélection des boursiers du secteur de la santé avant fin juin 2014 pour des études longues à démarrer en septembre / octobre 2014. Des efforts seront d'ores et déjà faits pour aligner cette sélection sur les orientations stratégiques définies dans ce DTF, notamment en veillant à la mise en œuvre des critères et équilibres prévus en chapitre 2.

3.4.4 Activités du R4

R4 Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteurs prioritaires sont renforcées

R4.1 Des bourses de stage et de formation sont mises en œuvre hors secteurs prioritaires

En appliquant les processus décrits au chapitre 2.4, les besoins en renforcement de compétences des organisations bénéficiaires hors secteurs seront collectés, analysés et priorisés (avec l'aide du groupe technique). Ensuite, des PAC qui répondent à ces besoins seront conçus et mis en œuvre.

Aux différents stades, l'équipe de projet en collaboration avec les équipes des programmes sectoriels et des OB concernées, s'assurera que les conditions sont réunies afin de permettre aux ressources humaines sélectionnées de réaliser avec succès leurs parcours d'acquisition de compétences.

R4.2 La continuité des bourses de stage et de formation hors secteurs prioritaires est assurée

L'équipe de projet assurera la continuité des bourses de stage et de formation (ancien programme bourses) qui ont été accordés avant le démarrage du projet à des bénéficiaires hors secteurs prioritaires.

Comme expliqué au 2.4.4 et afin de répondre aux préoccupations des partenaires qui souhaitent éviter une année blanche en 2014, le projet envisage un processus de transition, appliquant pour la dernière fois le système en vigueur de candidatures individuelles qui permettra la sélection des boursiers hors secteurs avant fin juin 2014. Des efforts seront d'ores et déjà faits pour aligner cette sélection sur les orientations stratégiques définies dans ce DTF, notamment en veillant à la mise en œuvre des critères et équilibres prévus en chapitre 2.

3.5 Indicateurs et sources de vérification

Le cadre logique du projet, repris en **annexe 7.4** propose un premier jeu logique et cohérent d'indicateurs au niveau de l'objectif spécifique et au niveau des résultats de l'intervention. A chaque fois la source de vérification est décrite. L'étude de baseline permettra de développer les outils de monitoring et d'organiser les activités de monitoring. Ci-dessous, les outils principaux, les activités clés du monitoring et les indicateurs sont brièvement décrits.

Le monitoring des résultats de la présente intervention appuiera le pilotage stratégique de l'intervention et un processus d'apprentissage continu, et permettra à l'intervention de rendre des comptes.

3.5.1 Outils de monitoring à développer

Le monitoring de cette intervention se concentrera sur le monitoring des PACs. Pour le suivi des PACs, quelques outils devraient être développés lors de la baseline:

A. Formulaire d'appréciation de la mise à profit: Afin d'apprécier l'efficacité de chaque PAC, un formulaire sera développé. Ce formulaire contiendra une liste des objectifs génériques (p.ex. devenir plus efficace dans sa fonction, promouvoir, prendre en charge des nouvelles responsabilités/tâches, etc.). Les questions sous-entendues sont: Pourquoi ce PAC ? Qu'est-ce que le PAC changera pour le bénéficiaire dans sa fonction/son rôle? Le formulaire permettra de formuler des objectifs et d'apprécier l'atteinte de ces objectifs. Les objectifs feront référence à la mise à profit des compétences acquises.

1. Pour chaque PAC, et en principe pour chaque personne, les objectifs qui sont pertinents pour le PAC en question sont sélectionnés. Ensuite, ces objectifs sont explicités/détaillés (et intégrés dans le formulaire). Cet exercice sera fait avec le bénéficiaire et son supérieur (l'ATN mène cet exercice).
2. À la fin de chaque PAC, sur base du formulaire, un moment d'appréciation de l'atteinte de ces objectifs sera organisé par l'ATN. Le bénéficiaire explique comment le PAC a eu une influence sur son travail, et dans quelle mesure les objectifs prévus ont été atteints (objectifs de mise à profit). L'OB - p.ex. représentée par le supérieur du bénéficiaire - donne également son appréciation de la mise à profit des compétences acquises par la personne. Le 'formulaire d'appréciation de la mise à profit' capte les appréciations de l'OB et du/ de la bénéficiaire. Sur base de ces appréciations et sur base des autres observations, l'ATN sectoriel cote la réussite du PAC (c'est-à-dire la mise à profit) et donne un score total selon une échelle de 4 points (p.e. mauvais, insuffisant, bien, très bien/dépasse les attentes).

Le formulaire devra avoir la possibilité de capter des 'success stories'.

3. Exception: Dans le cas où il y a un grand nombre de personnes qui suivront le même PAC, l'intervention pourra prendre un échantillon représentatif (et une extrapolation sera réalisée).

B. Enquête de satisfaction après formation: Afin de suivre la qualité des formations, un processus et un outil (formulaire) simple seront utilisés.

C. Rapport de coaching & auto-évaluation: Il s'agit d'un outil qui sera utilisé pour des PACs avec une phase de consolidation qui dépasse une durée de 6 mois. Pour les PAC concernés, le progrès du PAC sera apprécié à mi-parcours de la phase de consolidation par un rapport de coaching qui inclut une auto-évaluation. Cette auto-évaluation pourrait être un rapport rédigé par un/e bénéficiaire, ou le rapport d'un 'focus group discussion'. Le rapport de coaching inclura une cotation. Cette cotation est donnée par le coach. Un canevas pour le rapport de coaching et un canevas pour l'auto-évaluation seront développés.

3.5.2 Activités de monitoring

Le monitoring de cette intervention se concentrera sur le monitoring et les effets des PAC. Différentes activités sont identifiées pour chaque phase des PACs.

(*) désagrégation par type d'OB, genre, niveau central-déconcentré, type de formation

Phase dans le PAC	Activité de monitoring	Indicateurs à mesurer
Phase de conception & de préparation du PAC	Au moment de la phase de conception, l'objectif du PAC est identifié. Sur base d'une liste générique, un ou plusieurs objectifs de la formation seront déterminés et ensuite détaillés. Les objectifs doivent être réalistes, et doivent faire référence à l'utilisation/la mise à profit des compétences acquises. Voir ébauche de canevas en annexe 7.3.	

Phase de formation	Pour chaque formation non-diplômante, le transfert de connaissance sera mesuré. Ceci peut (e.a.) être fait sur base d'un test entrée-sortie. En concertation avec les IFs, les modalités pour mesurer le transfert de connaissance seront déterminées.	Augmentation (%) moyenne des connaissances après une formation non-diplômante (*)
	Compilation des résultats des formations diplômantes	% de réussite formations diplômantes
	Enquête de satisfaction après formation : mesure la qualité de l'output, c'est-à-dire, la formation.	Taux de satisfaction des participants à une formation (*)
Phase de consolidation	Pour des PACs avec une phase de consolidation > 6 mois, un moment de monitoring sera prévu à mi-parcours. Un rapport de coaching sera établi, y inclus une auto-évaluation. Le rapport de coaching inclura une cotation. Cette cotation est donnée par le coach.	- Appréciation de la mise à profit des compétences renforcées à mi-parcours (désagrégation par fréquence des cotations (échelle de 4 points) et % des cotations (échelle de 4 points) (*)
	Appréciation de la mise à profit : Le(s) objectifs du PAC sont évalué(s). Au même moment, des « success stories » / « stories of change » sont également collectées.	- Degré de mise à profit des compétences renforcées de leurs ressources humaines à la fin de la phase de consolidation (désagrégation par fréquence des cotations (échelle de 4 points) et % des cotations (échelle de 4 points) (*) - Nombre de "success stories" collecté - Nombre des moments d'échange organisés par une RH bénéficiaire - % de RH ayant parcouru un PAC qui sont promus dans l'OB (*) à la fin du PAC - % de RH qui ont quitté l'OB après avoir parcouru un PAC (*) à la fin du PAC

3.5.3 Indicateurs

Des indicateurs additionnels seront développés au fur et à mesure pendant la phase de mise en œuvre.

(*) désagrégation par type d'OB, genre, niveau central-déconcentré, type de formation

Objectif spécifique: Les compétences des RH renforcées sont durablement mises à profit par les OB

Le degré de mise à profit des compétences renforcées de leurs ressources humaines à la fin de la phase de consolidation (désagrégation par fréquence des cotations (échelle de 4 points) et % des cotations (échelle de 4 points); et (*)	Pilotage & apprentissage
% de RH qui ont quitté l'OB après avoir parcouru un PAC (*) (à la fin du PAC)	Pilotage & apprentissage
% de RH ayant parcouru un PAC qui sont promus dans l'OB (*) (à la fin du PAC)	Pilotage & apprentissage
Nombre des moments d'échange organisé par un RH bénéficiaire	Pilotage & apprentissage
Appréciation de la mise à profit des compétences renforcées à mi-parcours (désagrégation par fréquence des cotations (échelle de 4 points) et % des cotations (échelle de 4 points) et (*)	Pilotage & apprentissage
% des dépenses secteur santé / secteur agriculture / hors secteurs	Pilotage & apprentissage
Résultat 1: Les acteurs clés au Bénin (DRH, IF, PTF,) partagent une compréhension commune de concepts innovants de renforcement de compétences	
Nombre de formations organisées (désagrégation par type et par genre)	Redevabilité
Nombre d'activités de communication (désagrégation par type + désagrégation par genre)	Redevabilité
Nombre de "success stories" collecté	Redevabilité
Nombre de "success stories" communiqué (désagrégation par canal de communication)	Redevabilité
Résultat 2: Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences	
Taux de satisfaction des participants à une formation (*)	Pilotage & apprentissage
Augmentation (%) moyenne des connaissances après une formation non-diplômante (*)	Pilotage & apprentissage
Taux de réussite des formations diplômantes (*)	Pilotage & apprentissage
Nombre de formations (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	Redevabilité
Nombre de formés (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	Redevabilité
Taux d'abandon de PACs (*)	Pilotage & apprentissage
Nombre de boursiers (ancien programme) qui ont soumis une évaluation de leur bourse.	Pilotage & apprentissage

Résultat 3: Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur de la santé ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences	
Taux de satisfaction des participants à une formation (*)	Pilotage & apprentissage
Augmentation (%) moyenne des connaissances après une formation non-diplômante (*)	Pilotage & apprentissage
Taux de réussite des formations diplômantes (*)	Pilotage & apprentissage
Nombre de formations (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	Redevabilité
Nombre de formés (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	Redevabilité
Taux d'abandon PACs (*)	Pilotage & apprentissage
Nombre de boursiers (ancien programme) qui ont soumis une évaluation de leur bourse.	Pilotage & apprentissage
Résultat 4: Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteurs prioritaires sont renforcées	
Nombre de formations (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	Redevabilité
Nombre de formés (désagrégation par lieu (locale, régional, international) + (*)	Redevabilité
Taux d'abandon (*)	Pilotage & apprentissage

3.6 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre

Les acteurs intervenant dans la mise en œuvre du projet sont :

- L'équipe de projet
- Le Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP)
- Le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative Institutionnelle chargé du Dialogue social (MTFPRAI-DS)
- Le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)
- Le Ministère de la Santé (MS)
- Le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP)
- Le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes
- Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique
- Les autres ministères transversaux
- Les PTF offrant des bourses de formation ou impliqués en appui au renforcement des compétences

- Les équipes des programmes sectoriels de la CTB
- Les Instituts de Formation (IF) impliqués dans la mise en œuvre
- Les organisations béninoises, étatiques ou non-étatiques, sélectionnées comme organisations bénéficiaires
- Les ressources humaines ciblées de ces OB
- Le Bureau de Coopération au Développement à Cotonou (Ambassade de Belgique)
- La Représentation Résidente de la CTB au Bénin

3.7 Analyse des risques

3.7.1 Risques liés à la mise en œuvre et à la gestion

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Résistances vis-à-vis des nouvelles approches proposées.	<p>Probabilité : Elevée</p> <p>Impact résiduel (après mesures d'atténuation) : Moyen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Approche graduelle, progressive et poursuivie. Investissement ciblé et maintenu en vue de faciliter : la prise de conscience, le changement de paradigmes et le développement et le partage de méthodes et pratiques plus efficaces de renforcement des compétences (via le résultat 1). ✓ Etude de base impliquant les parties prenantes, englobant une analyse systémique et approfondissant la compréhension des forces, opportunités et limites en matière de renforcement des compétences au Bénin. Cela permettra un affinement et une concrétisation des stratégies d'intervention du projet en exploitant les opportunités et en réunissant (étape par étape) les conditions de succès pour les étapes suivantes. ✓ Implication directe et active des instituts de formation (IF) via les résultats 2 et 3 et leur implication aux autres résultats et sous-résultats. ✓ Cycle d'apprentissage intégré dans la conception du projet avec une bonne documentation des leçons apprises / et des succès obtenus ✓ Concertation avec les PTF et harmonisation des pratiques (cf. l'importance du sous-résultat R.1.2, alimentés par les leçons apprises dans les autres résultats).
Difficultés à motiver les ressources humaines à participer à des PACs avec des incitations autres que des incitations financières.	<p>Probabilité : Elevée</p> <p>Impact résiduel (après mesures d'atténuation) : Moyen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prise en compte des défis de la faible rémunération et de la nécessité d'intégrer des incitations saines, orientées sur les résultats d'apprentissage et sur la plus-value des ressources humaines dans la performance de leur organisation, dans les stratégies DRH et dans la mise en œuvre des PACs ✓ Synergies à développer avec la mise en œuvre de la politique nationale de gestion des performances ✓ Synergies avec les expériences du PASS mettant en œuvre des incitations plus saines (FBR). ✓ Ciblage des efforts de renforcement des compétences sur des ressources humaines qui s'investissent déjà et qui démontrent leur volonté de renforcer davantage leurs compétences pour mieux contribuer à la performance de leur organisation ✓ Conception de PACs qui combinent les attentes de l'OB et des individus ✓ Concertation avec les PTF et harmonisation des pratiques. Respect des normes harmonisées pour

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
		les formations / initiatives de renforcement de compétences
Sous-estimation de la charge de travail requise et/ou insuffisance (qualitative et/ou quantitative) de RH du projet pour faciliter le changement	Probabilité : Moyenne Impact résiduel : Faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipe de projet importante avec de l'expertise technique suffisante pour les défis du projet – y inclus un expert international (ATI) et des experts nationaux 'sectoriels' (ATN) pour toute la durée du projet ✓ Possibilité de faire appel à des expertises à court terme ou perlée en complément de l'équipe permanente, pour des expertises spécialisées et/ou un renforcement de l'équipe. ✓ Maîtrise de la charge de travail de l'équipe de projet (en fonction de ses capacités) via la planification opérationnelle du projet et via (un ralentissement ou une accélération) des appels ciblés à manifestation d'intérêt.
Démarrage tardif du projet / manque de continuité vis-à-vis du programme bourses	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maintien du collaborateur actuel du programme bourses jusqu'au moment où l'équipe projet est constituée et opérationnelle. Ceci doit permettre (a) la continuité du service pour les bourses bilatérales accordées jusqu'en 2013 et (b) des activités préparatoires au démarrage. ✓ Accepter une période de transition avec une sélection début 2014 sur l' « ancien système »
Résistance des parties prenantes sectorielles vis-à-vis des initiatives de renforcement de compétences communes.	Faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rôle important des équipes des interventions sectorielles et du groupe technique dans le ciblage et la priorisation des interventions.
Blocage à cause de conflits entre les différents souhaits de priorisation	Faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rôle de concertation du groupe technique ✓ Rôle de médiation de l'équipe projet ✓ Capacité de la SMCL pour trancher en cas de blocage
Conflit d'intérêt au niveau des personnes impliquées dans la sélection des OB, la sélection de prestataires de services, etc.	Probabilité : Elevée Impact résiduel: Moyen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un code et/ou des procédures simples de « gestion des conflits d'intérêts » qui s'appliquent à toutes les personnes qui sont impliquées dans la prise de décisions ✓ Les principes d'intervention qui se base sur une orientation résultat et une obligation de motiver les décisions prises en vertu de cette orientation résultat ✓ Les différents niveaux de contrôle et de vérification des décisions prises, tant au sein de l'équipe de projet, que via le 'backstopping', les audits et les évaluations ✓ La SMCL approuvera les critères d'éligibilité des OB ✓ La sélection et priorisation par le groupe technique ✓ Les bénéficiaires devront remplir les rôles et tâches définies dans les groupes cibles

3.7.2 Risques liés à l'efficacité

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Application de concepts de renforcement de compétences non adaptés au contexte béninois. Résistance au changement	Probabilité : Moyenne Impact résiduel : Moyen	✓ Attention particulière, via le sous-résultat R.1.2, à des mécanismes adaptés de suivi (y inclus assurance de qualité) et d'évaluation en renforcement de compétences et d'une utilisation proactive des leçons apprises.

3.7.3 Risques liés à la durabilité

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Mobilité des ressources humaines – Départ des ressources humaines de leur organisation bénéficiaire au cours ou juste après les PACs.	Probabilité : Elevée Impact résiduel : Moyen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conceptions d'approches de renforcement de compétences qui réunissent les conditions de succès pour permettre aux bénéficiaires de mettre à profit leurs compétences renforcées. ✓ Démarche commune à l'OB et à l'individu ✓ Conception de PACs utilisant des approches modulaires qui s'adaptent à la mobilité des ressources humaines. ✓ Accepter que 'mobilité' ne signifie pas nécessairement 'échec' ; tant que les 'compétences renforcées' des individus concernés continuent à contribuer au développement socio-économique du Bénin. ✓ Accompagnement des individus et des organisations durant la phase de consolidation

3.7.4 Risques fiduciaires

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Risques de gestion financière.	Faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ressources humaines / compétences spécialisées en gestion financière, suffisantes dans l'équipe ✓ Procédures et règles standard de gestion en régie.
Risque des marchés publics.	Faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ressources humaines / compétences spécialisées en marchés publics (« responsable marchés publics ») dans l'équipe. ✓ Utilisation de la législation belge et les réglementations belges, ce qui présente moins de risques (notamment pour les marchés publics relatifs aux prestations intellectuelles).

4 RESSOURCES

4.1 Ressources financières

4.1.1 Contribution Béninoise

La contribution béninoise est constituée par :

- la mise à disposition au sein des Ministères de la Santé et de l'Agriculture des bureaux et services nécessaires pour héberger l'assistance technique de l'intervention;
- l'ensemble des taxes, prises en charge par République du Bénin, relatives aux biens et équipements, services et travaux commandés par le programme.

De plus, la partie béninoise s'engage à appuyer les processus de changement portés par l'intervention, à développer des initiatives innovantes pour les supporter, à mettre le renforcement des compétences et la problématique des départs à la retraite au centre des préoccupations des institutions, à dynamiser les processus de Validation des Acquis par l'Expérience (VAE), à disponibiliser les moyens et ressources nécessaires à la redynamisation des services de l'Etat chargés de ces thématiques.

4.1.2 Contribution Belge

La contribution de la Belgique s'élève à un montant de € 6 millions. Le budget détaillé est présenté en page suivante.

Budget	en EUR
R1: Acteurs et Concepts innovants	250.000
R2: PAC Agriculture (standards, innovants et continuations)	1.730.000
R3: PAC Santé (standards, innovants et continuations)	1.730.000
R4: Hors secteurs (standards et continuations)	300.000
Réserve (11%)	642.000
Sous Total Activités	4.652.000
Expertise technique et moyens généraux	1.348.000
Total	6.000.000

Réserve (11% des activités):

La réserve est augmentée de manière à stimuler les secteurs à utiliser les services de l'intervention et à pouvoir répondre, sur proposition des groupes techniques et avec l'approbation de la SMCL, à d'éventuels besoins plus prioritaires dans un secteur de concentration que dans l'autre.

BUDGET TOTAL				Total	modalité	YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3	YEAR 4
A	Les compétences des RH renforcées sont durablement mises à profit par les OB			4.010.000		1.212.500	932.500	932.500	932.500
A	01	Les acteurs clés au Bénin partagent une compréhension commune de concepts innovants de renforcement de compétences		250.000		62.500	62.500	62.500	62.500
A	01	01	Les acteurs nationaux sont informés et/ou formés sur des concepts innovants de renforcement de compétences	200.000	régie	50.000	50.000	50.000	50.000
A	01	02	Les leçons apprises de la mise en œuvre de concepts innovants de renforcement de compétences sont identifiés et partagés parmi les acteurs clés au Bénin	50.000	régie	12.500	12.500	12.500	12.500
A	02	Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences		1.730.000		530.000	400.000	400.000	400.000
A	02	01	Des parcours d'acquisition de compétences sont mis en œuvre dans le secteur agricole en fonction des cibles et équilibres recherchés	1.400.000	régie	350.000	350.000	350.000	350.000
A	02	02	Des parcours innovants d'acquisition de compétences sont développés dans le secteur agricole	200.000	régie	50.000	50.000	50.000	50.000
A	02	03	La continuité des bourses de stage et de formation est assurée pour le secteur agricole	130.000	régie	130.000			
A	03	Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur de la santé ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences		1.730.000		530.000	400.000	400.000	400.000
A	03	01	Des parcours d'acquisition de compétences sont mis en œuvre dans le secteur de la santé en fonction des cibles et équilibres recherchés	1.400.000	régie	350.000	350.000	350.000	350.000
A	03	02	Des parcours innovants d'acquisition de compétences sont développés dans le secteur de la santé	200.000	régie	50.000	50.000	50.000	50.000
A	03	03	La continuité des bourses de stage et de formation est assurée pour le secteur de la santé	130.000	régie	130.000			
A	04	Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteurs prioritaires sont renforcées		300.000		90.000	70.000	70.000	70.000
A	04	01	Des bourses de stage et de formation sont mis en œuvre hors secteurs prioritaires	280.000	régie	70.000	70.000	70.000	70.000
A	04	02	La continuité des bourses de stage et de formation hors secteurs prioritaires est assurée	20.000	régie	20.000			
X	Réserve			642.000					642.000
X	01	01	Réserve	642.000	régie				642.000
Z	Moyens Généraux			1.348.000		351.750	298.750	348.750	348.750
Z	01	Coûts salariaux		1.047.000		261.750	261.750	261.750	261.750
Z	01	01	Expertise technique internationale	720.000	régie	180.000	180.000	180.000	180.000
Z	01	02	Expertise technique nationale	91.396	régie	22.849	22.849	22.849	22.849
Z	01	03	Personnel administratif, financier et de support	216.427	régie	54.107	54.107	54.107	54.107
Z	02	04	Chauffeur	19.176	régie	4.794	4.794	4.794	4.794
Z	02	Investissements		53.000		53.000	0	0	0
Z	02	01	Véhicules	35.000	régie	35.000			
Z	02	02	Equipement bureaux (mobiliers de bureau, air conditionné, téléphones, photocopieurs, etc.)	7.500	régie	7.500			
Z	02	03	Equipement IT (PC, imprimante, beamer, réseau, software, etc.)	10.500	régie	10.500			
Z	03	Frais de fonctionnement		100.000		25.000	25.000	25.000	25.000
Z	03	01	Frais de fonctionnement bureau	72.000	régie	18.000	18.000	18.000	18.000
Z	03	03	Frais de fonctionnement des véhicules	24.000	régie	6.000	6.000	6.000	6.000
Z	03	07	Frais de représentation et de communication externe	1.000	régie	250	250	250	250
Z	03	11	Frais système ERP (coûts relatifs au premier module uniquement)	3.000	régie	750	750	750	750
Z	04	Audit, monitoring, evaluation		148.000		12.000	12.000	62.000	62.000
Z	04	01	Evaluations (mi-parcours et finale)	100.000	régie			50.000	50.000
Z	04	02	Backstopping technique CTB	12.000	régie	3.000	3.000	3.000	3.000
Z	04	03	Audit (annuel)	36.000	régie	9.000	9.000	9.000	9.000
TOTAL				6.000.000		1.564.250	1.231.250	1.281.250	1.923.250

4.2 Ressources humaines

Voici un résumé des ressources humaines prévues pour la mise en œuvre de l'intervention :

Position	Quantité x durée	Remarques	
AT international Renforcement de Compétences / Ingénierie de Formation	1 X 48 mois	Sous contrat CTB Recrutement CTB Bruxelles	Project Management
			Expertise technique
AT national Renforcement de Compétences / Ingénierie de Formation	1 X 48 mois	Pour le secteur de la Santé Sous contrat CTB Recrutement CTB Bénin	Expertise technique
AT national Renforcement de Compétences / Ingénierie de Formation	1 X 48 mois	Pour le secteur de l' Agriculture Sous contrat CTB Recrutement CTB Bénin	
AT national Gestion phase de formation	1 X 48 mois	Sous contrat CTB Recrutement CTB Bénin	Expertise technique
Administrateur Gestionnaire (AG)	1 X 48 mois	Sous contrat CTB Recrutement CTB Bénin	Fonctions de Support
Assistant AG	1 X 48 mois	Sous contrat CTB Recrutement CTB Bénin	
ICT	0,25 X 48 mois	Sous contrat CTB Recrutement CTB Bénin	
Logisticien / MP	1 X 48 mois	Sous contrat CTB Recrutement CTB Bénin	
Chauffeur	1 X 48 mois	Sous contrat CTB Recrutement CTB Bénin	

Une description des principales fonctions est jointe en **annexe 7.6** « TDR Personnel long terme ». Le recrutement du personnel CTB se fera selon les procédures RH en vigueur à la CTB.

5 MODALITÉS D'EXÉCUTION

5.1 Cadre légal

Le cadre légal est fixé par la Convention Spécifique relative au « **Projet d'appui aux organisations béninoises par le renforcement des compétences des ressources humaines** » à signer entre le Royaume de Belgique et la République du Bénin à l'issue du processus de formulation du projet.

Le Dossier Technique et Financier, établi lors de la formulation, est annexé à la Convention Spécifique et devient ainsi un document officiel. L'acceptation par la SMCL – où tous les partenaires sont représentés au plus haut niveau - de ce Dossier Technique et Financier confirme le partenariat, qui est officialisé par la signature de la Convention Spécifique.

5.2 Responsabilités techniques, administratives et financières

Pour la Partie belge, la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGD) est l'entité administrative et financière responsable de l'intervention. Via une Convention de Mise en Œuvre, la DGD confie la réalisation des obligations pour la mise en œuvre et le suivi du programme à l'Agence Belge de Coopération (CTB). A ce titre, la CTB, à travers son représentant Résident, assume le rôle d'ordonnateur et a la responsabilité finale de l'exécution technique de cette intervention. Ce qui n'empêche pas qu'un certain nombre de décisions liées au choix des priorités dans les secteurs, aux critères de présélection et de sélection des OB, etc. seront prises conjointement avec les partenaires béninois et les programme sectoriels de la CTB.

La gestion financière de l'intervention sera faite en régie (système et responsabilité CTB). Pour la gestion de marchés publics les règles à appliquer relèvent de la législation des marchés publics belge.

Le chronogramme d'exécution de la contribution belge est repris en **annexe 7.5** du présent DTF.

En toutes circonstances, les principes de partenariat, de collaboration, de transparence et de partage mutuel d'information seront d'application durant la mise en œuvre de l'intervention.

5.3 Structures d'exécution et de suivi

5.3.1 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 de la prestation de coopération et prendra, sur la 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.

La SMCL est en charge du **pilotage stratégique de l'intervention**.

a) Composition

La composition de SMCL sera la suivante :

- Un représentant du Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP), assurant la présidence,

- Un représentant du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative Institutionnelle chargé du Dialogue social (MTFPRAI-DS) ;
- Un représentant du Ministère des Affaires Etrangères (MAEIAFBE) ;
- Un représentant du Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Elevage (MAEP) ;
- Un représentant du Ministère de la Santé (MS) ;
- Un représentant du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) ;
- Un représentant de l'Agence Belge de Développement (CTB).

Selon l'agenda de la réunion, la SMCL peut inviter, en qualité d'observateur ou d'expert sans droit de vote, toute personne qui apporte une contribution au projet.

b) Compétences et attributions

- Superviser l'exécution des engagements pris par les Parties ;
- Approuver les plans d'activités du projet ;
- Apprécier l'état d'avancement du projet et de l'atteinte de ses résultats sur base des rapports résultats ;
- Approuver les ajustements ou les modifications éventuelles 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. Les modifications budgétaires à l'intérieur d'un résultat sont la responsabilité de l'équipe projet ainsi que des modifications budgétaires au niveau des résultats de moins 10%, mais seront communiquées à la SMCL. Des modifications budgétaires plus importantes doivent être validées par la SMCL au préalable ;
- Faire des recommandations aux autorités compétentes des deux Parties dans le cadre de la mise en œuvre du projet et de l'atteinte de son objectif spécifique ;
- Transmettre l'agenda de ses réunions ainsi que les PVs aux SMCL sectorielles, pour information et échanges ;
- Veiller à la bonne exécution du projet ;
- Initier à tout moment des missions d'évaluation technique ou d'audit financier ;
- Valider les critères d'éligibilité des OB et des bénéficiaires individuels ainsi que tout changement ;
- Superviser la clôture du projet et approuver le rapport final.

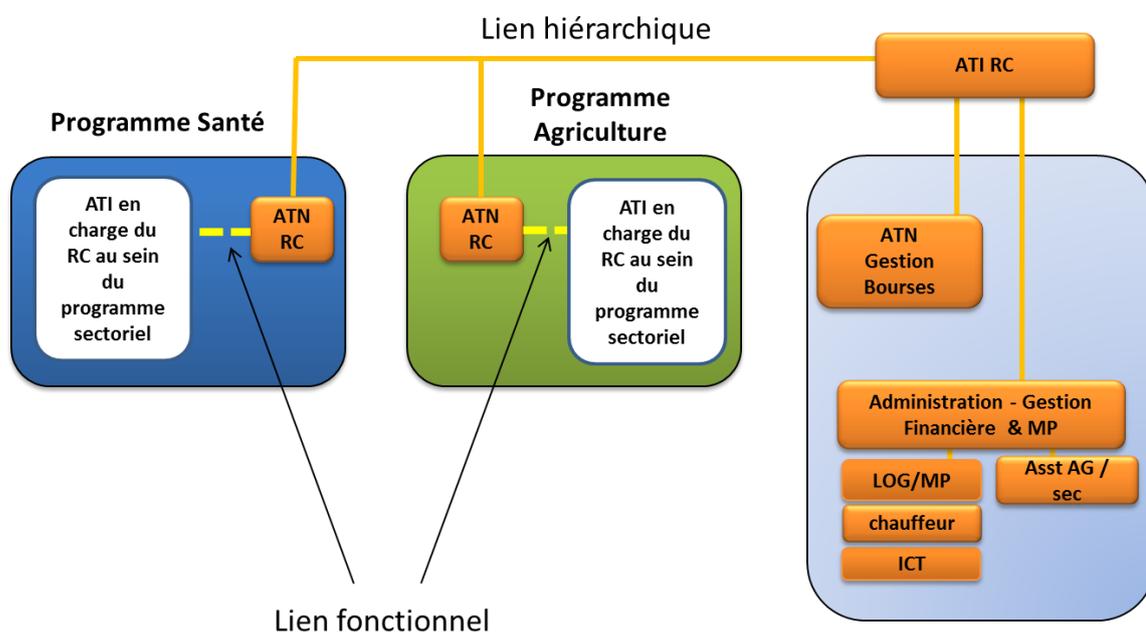
c) Mode de fonctionnement

- 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 du projet ;
- La SMCL est convoquée par le président de la SMCL ;
- 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 signé par le Président de la SMCL pour la Partie béninoise et le représentant de la CTB pour la Partie belge ;
- La SMCL tient également une réunion au plus tard trois mois avant la fin des activités du projet afin d'examiner la proposition de rapport final rédigé selon les normes de la CTB et d'assurer les formalités de clôture ;
- L'équipe projet est responsable de la préparation, de la tenue périodique des réunions des SMCL et en assure le secrétariat.

5.3.2 L'équipe Projet

L'équipe projet est chargée de la **mise en œuvre du projet**



a) Composition de l'équipe projet

Une équipe d'experts

- Un(e) Assistant(e) Technique International(e) en renforcement des capacités et ingénierie de formation (4 ans), chef de projet ;
- Un(e) Assistant(e) Technique National(e) gestionnaire opérationnel des formations et Parcours d'Acquisition des Compétences (4 ans) ;
- Un(e) Assistant(e) Technique National(e) en renforcement des capacités et ingénierie de formation, intégré(e) dans le programme sectoriel (par ex, au sein de l'équipe d'appui institutionnel ou dans le pool d'expertise du programme sectoriel) auprès du Ministère de l'Agriculture (4 ans) ;
- Un(e) Assistant(e) Technique National(e) en renforcement des capacités et ingénierie de formation intégré(e) dans le programme sectoriel (par ex, dans l'équipe d'appui institutionnel ou dans le pool d'expertise du programme sectoriel) auprès du Ministère de la Santé (4 ans).

Ces deux ATN sont initialement déployés au niveau central afin de travailler au plus proche des volets d'appui institutionnel des programmes sectoriels et pour fournir appui technique et expertise en termes de formation et de parcours d'acquisition de compétences. Néanmoins, afin d'anticiper les implications des processus de déconcentration et décrochage¹¹ en cours, le budget de cette intervention prévoit une réserve qui permettrait de déployer deux ATN supplémentaires (un dans l'Attacora/Donga et l'autre dans le Mono/Couffo) s'il s'avère que la charge de travail et les enjeux relevés par l'intervention l'exigent. L'évaluation à mi-parcours de cette intervention veillera à se prononcer spécifiquement sur ce renforcement de l'équipe.

Une équipe de support administratif, financier et logistique

- un(e) Administrateur Gestionnaire (4 ans) ;
- un(e) assistant(e) Administrateur Gestionnaire (4 ans) ;
- un(e) logisticien/acheteur (4 ans) ;
- un(e) ICT (quart-temps, sur 4 ans) ;
- un chauffeur (4 ans).

Dans la mesure du possible, les ATN RC seront hébergés au sein même des équipes d'appui institutionnel des programmes sectoriels ou au sein des pools d'expertises. Idéalement, les autres membres de l'équipe partageront des bureaux communs avec l'une ou l'autre équipe d'appui administratif et de gestion financière (Santé ou Agriculture). Cependant, vu la pénurie chronique de bureaux au sein des ministères techniques, le projet a prévu dans son budget la possibilité de louer des locaux dédiés.

Au démarrage du projet, les discussions en cours sur les possibilités de mutualiser et/ou de rassembler certaines ressources d'appui des trois interventions de la coopération bénino-belge seront poursuivies.

b) Compétences et attributions

- Organiser, encadrer et superviser la mise en œuvre de toutes les activités de conception, préparation, formation et consolidation des parcours d'acquisition de compétences (en respectant les procédures des marchés publics) en étroite collaboration avec les différents acteurs locaux et en ligne avec les orientations stratégiques de l'intervention ;
- Veiller au respect des engagements (avec les OB et les participants individuels) ;
- Inviter les membres du groupe technique et animer les réunions pour définir de manière consensuelle les priorités de l'intervention ;
- Veiller à une bonne planification financière et opérationnelle et répartition des appuis au niveau des secteurs, du genre et entre initiatives de courte et longue durée, avec l'appui du groupe technique ;
- Produire les résultats et proposer éventuellement à la SMCL les modifications nécessaires à la stratégie d'intervention (y inclus les critères d'éligibilité des OB) et au budget, avec l'appui du groupe technique ;

¹¹ La notion de « décrochage » fait référence à la dévolution, en cours, de certaines compétences de gestion des ressources humaines du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFPRAI-DS) vers les Directions des Ressources Humaines des ministères techniques.

- Assurer la rédaction et la compilation des rapports d'avancement et les plans de travail et les transmettre pour info au groupe technique et pour validation par la SMCL ;
- Assurer le secrétariat de la SMCL ;
- Coordonner les activités de monitoring (y inclus la réalisation de l'étude « Baseline ») et d'évaluation ;
- Définir avec le groupe technique les critères d'éligibilité des OB et les soumettre pour validation à la SMCL;
- Sélectionner les organisations bénéficiaires, après avis du groupe technique (sur base des critères d'éligibilité et des besoins priorités des secteurs) ;
- Assurer l'appui aux OB quant à la précision des objectifs de performance, au développement et à la mise en œuvre des PAC ;
- Approuver la sélection des candidats proposés par les OB (sur base des critères d'éligibilité) ;
- Assurer une cohérence intersectorielle en renforcement des compétences en lien avec la Politique Nationale ;
- Valider les critères de sélection et d'attribution pour les marchés publics (consultance, instituts de formations...);
- Contribuer au développement d'une base de données commune des instituts de formation (IF) au Bénin, de la sous-région et en Europe ;
- Promouvoir la capitalisation et la diffusion de bonnes pratiques.

c) Mode de fonctionnement

Voir paragraphes suivants

5.3.3 Les Groupes Techniques (GT)

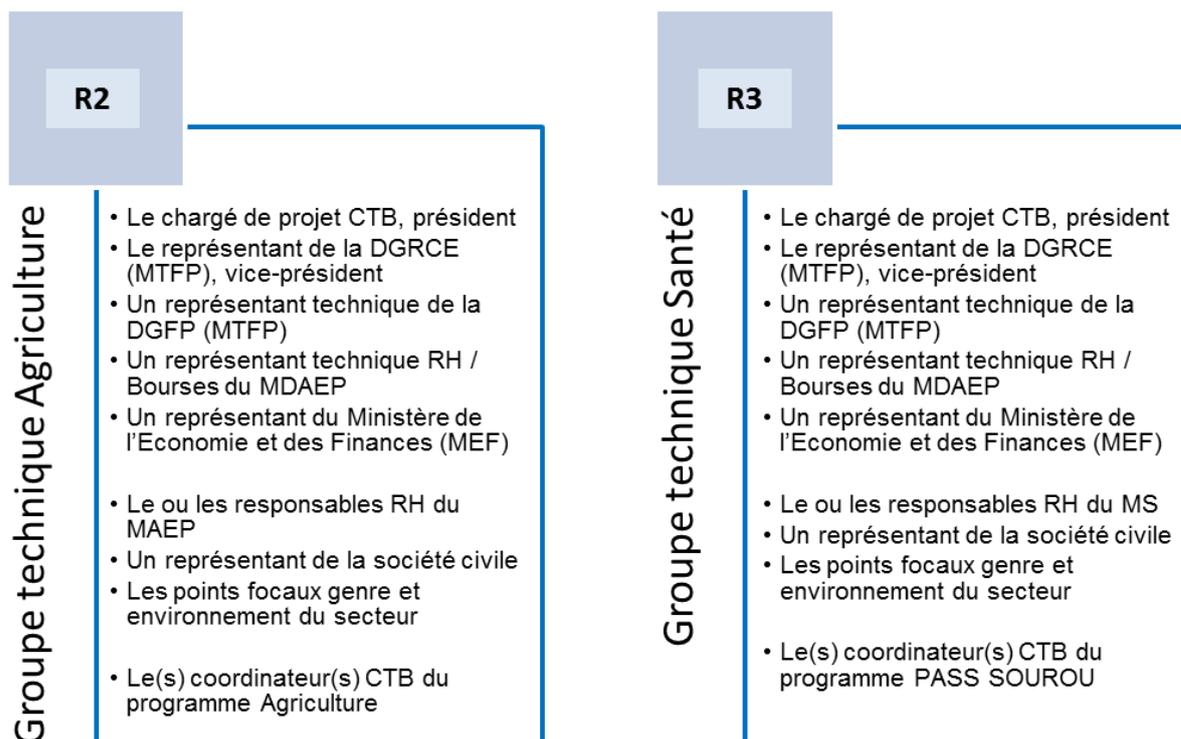
Créé pour rassembler autour de la table un nombre limité de techniciens du renforcement des compétences dans les secteurs de concentration de la coopération bénino-belge, pour stimuler une réflexion commune sur les priorités opérationnelles en termes de renforcement des capacités dans ces secteurs, pour veiller à une répartition concertée et transparente des appuis aux bénéficiaires des interventions, pour partager des approches innovantes et des outils développés sur le terrain, pour échanger sur les bonnes pratiques et sur les opportunités identifiées, le groupe technique sera convoqué par l'équipe projet et assurera :

- la **concertation entre les différents acteurs,**
- la **recherche de complémentarités entre les différentes interventions de la coopération belge dans les secteurs,**
- la **définition des besoins et priorités sectorielles à l'usage de l'équipe projet,**
- la **sélection des candidatures / projets de renforcement de compétences introduits par les organisations bénéficiaires (OB).**

a) Composition

Ce groupe technique devrait idéalement être constitué de manière ad-hoc par l'équipe projet. Il est

souhaitable de limiter le nombre de participants aux personnes et/ou services réellement concernés par les défis et priorités de renforcement de compétences dans le secteur mis à l'ordre du jour. Le principe de membres permanents et membres ad-hoc n'a pas recueilli les suffrages de la SMCL de restitution de la mission de formulation. Il est dès lors proposé, pour chacun des résultats R2, R3 une liste de membres (voir figure ci-dessous). Il appartiendra à l'équipe projet de l'amender en fonction de ses besoins et contraintes. En ce qui concerne le cas spécifique du groupe technique santé, l'intervention examinera la pertinence d'utiliser les outils, approches et plateformes de discussion offertes par le GTT RH du secteur de la santé.



Selon l'agenda, des assistants techniques des interventions sectorielles, les représentants des IF, de la société civile, des représentants des ministères transversaux, l'attaché du BCD ou d'autres experts peuvent être invités.

b) Compétences et attributions

- se concerter et formuler des recommandations pour l'équipe projet sur :
 - o la priorisation et la planification des activités en renforcement des compétences des ressources humaines (par secteur/par domaine, y inclus la priorisation de propositions / souhaits pour le développement de PAC innovants), sur base trimestrielle ;
 - o la sélection des candidatures / projets de renforcement de compétences introduits par les OB après un appel à manifestation d'intérêt (y inclus les IF en tant que OB) sur base des critères d'éligibilité validés par la SMCL ;
- Appuyer l'équipe projet sur :
 - o le respect de la logique de l'intervention et de la planification, y inclus l'alignement sur la Politique Nationale de Formation Professionnelle Continue des Agents de l'Etat

- la cohérence et la complémentarité des activités du projet avec les autres interventions de la coopération bénino-belge et les autres PTF en regard de la cohérence des approches sur le plan sectoriel;
- le travail préparatoire des propositions d'ajustement ou modifications éventuelles à proposer à la SMCL au niveau de la stratégie d'intervention et les critères d'éligibilité, en veillant à la faisabilité de l'ensemble de l'intervention.

c) Mode de fonctionnement

Les réunions du groupe technique sont convoquées et présidées par le chargé de projet CTB. Les réunions auront lieu en moyenne tous les 3 mois ou à la demande d'un des membres. Les propositions ou décisions seront approuvées selon la règle de consensus. Le secrétariat est assuré par l'équipe projet. Les comptes rendus sont transmis pour information aux membres de la SMCL.

5.4 Modalités de gestion

L'équipe de projet se référera au « Guide Bénin de mise en œuvre de projet – programme Administration & finances réf : gl-ben-001 - version 4.0 de juin 2013 ».

5.4.1 Gestion opérationnelle

La gestion et le suivi quotidien du projet sont confiés à l'équipe projet.

L'équipe projet est chargée de la programmation des activités et des budgets correspondants, des relations internes avec la CTB, de la gestion du personnel d'appui et de la préparation des rapports périodiques. Elle a l'initiative de la mise en œuvre concrète et quotidienne des actions, une fois les programmes approuvés par la SMCL. Elle s'assure du bon déroulement des actions une fois démarrées, et du respect par les intervenants des termes de référence. Elle gère le budget du projet avec le support de la représentation et en rend compte à celle-ci et à la SMCL.

5.4.2 Gestion financière

La gestion financière du projet est en régie (système et responsabilité belges) et est assurée par les responsables de la CTB.

Néanmoins une coresponsabilité existe au niveau de la SMCL au niveau de trois processus:

- Validation du planning financier (annuel)
- Approbation de certains changements budgétaires (voir 5.5.2.3), selon les critères des procédures CTB
- Approbation du bilan/rapport financier annuel

Processus	Système	Responsabilité
Planning annuel financier	CTB	Conjointe
Gestion budgétaire	CTB	CTB
Changements budgétaires	CTB	Conjointe
Comptabilité	CTB	CTB

Gestion de la trésorerie	CTB	CTB
Paielements	CTB	CTB
Audit	CTB	CTB
Bilan et rapport annuel : approbation	CTB	Conjointe

5.4.2.1 Comptes et pouvoir de signature

Dès la signature de la Convention Spécifique, la CTB ouvrira un compte principal en FCFA avec libellé « Contribution belge_reforcement des compétences » auprès d'une institution bancaire agréée par la CTB. Des comptes opérationnels peuvent être ouverts en cas de besoin. Pour tous les comptes, le principe de double signature est d'application

5.4.2.2 Approvisionnement des comptes

Premier transfert

Dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre entre l'Etat belge et la CTB et après l'ouverture du compte principal, un premier transfert de 300.000 € sera fait par la CTB sur ce compte. Le montant correspondra aux besoins planifiés des trois premiers mois.

Transferts suivants

Pour recevoir les transferts suivants, le projet doit introduire selon les procédures de la CTB un appel de fonds à la représentation locale de la CTB.

Le montant de l'appel de fonds correspond aux besoins estimés en trésorerie pour le trimestre suivant. Le transfert de fonds effectué par la CTB se fait au début du trimestre et éventuellement en plusieurs tranches. En cas d'urgence, le projet peut introduire un appel de fonds anticipé en justifiant le besoin.

Le transfert de fonds se fait uniquement aux conditions suivantes:

- Que la comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel soit transmise à la représentation locale de la CTB.
- Que tous les rapports demandés soient transmis à la représentation locale de la CTB.
- Que le plan d'actions et le suivi d'audit et/ou MTR soient mis à jour.

Les règles de gestion de la trésorerie de la CTB (transferts vers comptes opérationnels, caisses, ...) sont d'application.

5.4.2.3 Gestion budgétaire

Dépassements budgétaires et changements budgétaires

Le budget du projet présenté dans ce document, donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. Ni le budget total par mode d'exécution, ni le budget total des moyens généraux ne peuvent pas être dépassés.

Au niveau d'un résultat ou d'une rubrique des moyens généraux (Z-01, Z-02, etc.), des dépassements sont autorisés pour autant que le dépassement soit inférieur à 10% du dernier budget total approuvé pour ce résultat ou cette rubrique.

Au niveau d'une ligne budgétaire des dépassements sont autorisés pour autant que le dépassement soit inférieur à 10% du dernier budget total approuvé pour cette ligne ou est soit strictement inférieur à 50.000€. Il n'y a pas de contraintes pour le budget annuel (voir point suivant) excepté pour les moyens généraux où le budget annuel ne peut pas être dépassé de plus de 5%.

Il est néanmoins possible de demander des changements budgétaires. Pour une augmentation du budget total, une demande motivée doit être introduite par le partenaire auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord du SMCL. Si la Belgique accepte la demande, on procède à un échange de lettres signées par les deux parties.

Pour tous les autres changements budgétaires, différent de ceux décrit ci-dessus, l'accord écrit du représentant résident est suffisant. Pour chaque demande de changement budgétaire l'équipe du projet doit élaborer une proposition de changement budgétaire selon les procédures de la CTB.

La réserve budgétaire peut uniquement être utilisée après accord préalable du représentant résident.

Préparation budget annuel et pluriannuels

Chaque année, l'équipe du projet doit élaborer une proposition de budget pour l'année prochaine en utilisant le format de la CTB. Dans cette proposition doit aussi figurer un budget indicatif pour les années suivantes. Cette proposition doit ensuite être approuvée par la SMCL et ceci au plus tard le 30 novembre de l'année en cours. Le budget annuel fait partie du plan annuel et est la base pour l'exécution budgétaire de l'année suivante. Ce budget sera celui inscrit au budget de l'état partenaire si celui-ci l'exige.

Suivi et engagement budgétaire

Chaque trimestre le projet doit rapporter sur l'exécution budgétaire réalisée et planifiée par rapport au budget total et annuel et ceci selon le de la CTB. Ce rapportage fait partie du rapportage trimestriel.

Le projet doit assurer un bon contrôle et suivi budgétaire des engagements.

5.4.2.4 Comptabilité et justification des dépenses

L'équipe projet est responsable de sa comptabilité. Elle envoie chaque mois sa comptabilité vers la représentation de la CTB pour vérification et consolidation. La vérification mensuelle se fait pour assurer que la comptabilité est tenue selon les procédures de la CTB.

La comptabilité à envoyer à la représentation de la CTB comprend un fichier électronique, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse.

Les documents comptables doivent être à jour, précis et fiables et être conformes aux normes et règles comptables en vigueur.

Une dépense éligible est une dépense :

- identifiable, attestée par des pièces justificatives probantes, comptabilisées conformément aux standards ;
- en lien avec les activités et les critères définis dans le DTF et nécessaire pour l'atteinte des résultats ;
- prévue dans le budget et imputée sur la ligne budgétaire adéquate ;
- répondant aux principes de bonne gestion financière.

5.4.2.5 Programmation financière

Trimestriellement, l'équipe projet doit élaborer une programmation financière pour les trimestres et années suivantes. La programmation financière doit être faite selon les procédures de la CTB et doit être envoyée à la représentation de la CTB.

5.4.2.6 Suivis financiers

A chaque réunion de 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
- Proposition de changement budgétaire si nécessaire
- Plan d'action lié aux recommandations d'un audit

5.4.2.7 Dépenses avant signature de la CMO

Après la signature de la CS et afin de faciliter le démarrage du projet, il se peut que des engagements soient contractés et des dépenses effectuées avant la signature de la CMO. Ceux-ci concerneront essentiellement le recrutement de l'assistance technique internationale et des frais d'installation.

Ces dépenses représentent un montant global de 70.500 EUR euros.

Z-02-01	Recrutement de l'expertise technique national et internationale	25.000 €
Z-02-03	Achat du véhicule du projet	35.000 €
	Achat matériel ICT et bureau	10.500 €
		Total 70.500 €

5.4.2.8 Normes et standards financiers relatifs aux services et allocations prévues pour des activités de formation

Des normes, discutées et adoptées pour tous les acteurs de la coopération belge existent déjà. Celles-ci définissent l'ensemble des services et allocations prévues pour des activités de formation dans les différentes interventions CTB. Elles sont référencées en **annexe 7.7**.

5.4.3 Gestion des ressources humaines.

5.4.3.1 Recrutement

La représentation appuiera le projet dans le recrutement du personnel national.

La représentation rédigera les propositions de termes de référence et lancera les demandes d'ouverture de postes pour les recrutements.

5.4.3.2 Contrats

Les contrats CTB pour le personnel béninois du projet seront préparés et gérés par la représentation.

Ils s'aligneront sur le Code du Travail du Bénin.

5.4.4 Gestion des marchés publics

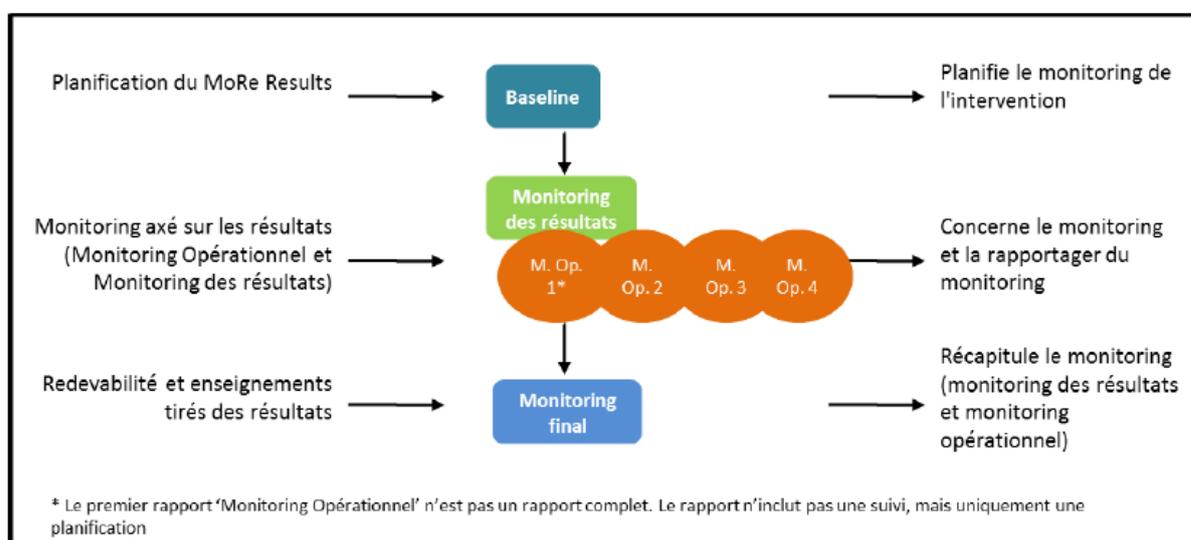
La gestion des marchés publics se fera sur base de la législation belge des marchés publics.

Accords d'Exécution et de Financement

Des accords d'exécution et de financement pourront être établis avec des partenaires. Le principe de base est qu'un contrat doit toujours être attribué après un appel à concurrence via une procédure de Marchés Publics en vertu de la loi du 15 juin 2006.

5.5 Monitoring

Monitoring et Evaluation (M&E) soutiennent les besoins de **redevabilité**, **d'apprentissage continu** et de **pilotage stratégique**. Les différents processus de monitoring sont résumés dans le schéma ci-dessous.



5.5.1 Baseline

Objectif

Préparer le système de monitoring de l'intervention au début la mise en œuvre par le biais du processus d'élaboration de la baseline.

Contenu

Établir la baseline au début de l'intervention est une exigence du système CTB. Le cadre du monitoring de l'intervention sera aligné sur des systèmes/méthodologies existants (si possible).

La Baseline permet de mettre en place un cadre de monitoring de la prestation. Elle contient :

- *La matrice de monitoring* : cadre de résultats avec indicateurs (attention particulière aux données différenciées par sexe), les sources de vérification (y inclus les outils/formulaires nécessaires), la fréquence de la collecte des données et le responsable de cette collecte et de leur analyse ;
- *Le plan de gestion des risques* : liste des risques majeurs identifiés, l'analyse des risques et les mesures en réponse qui doivent être prises ;

- Le *plan opérationnel* mis à jour, décrivant les principales activités.

Le rapport baseline doit être établi 9 mois après la SMCL d'ouverture. Le rapport baseline est présenté à la SMCL, qui en prend acte et approuve la façon dont l'intervention effectuera le monitoring de ses résultats.

Titre du rapport	Rapport Baseline
Responsabilité	Équipe d'intervention
Système	CTB
Fréquence	Unique
Destinataire(s)	Intervention, SMCL, CTB

5.5.1.1 Monitoring opérationnel

Objectif

Le monitoring opérationnel a pour but la bonne gestion de l'intervention et fait référence à la fois à la planification et au suivi des informations de gestion de l'intervention.

Contenu

Le monitoring opérationnel est un processus continu interne à l'intervention. Il permet de réaliser tous les 3 mois une « photo » du monitoring, sur base de laquelle des décisions opérationnelles sont prises. Le monitoring opérationnel concerne le suivi des progrès et le repérage des « signaux » d'alarmes, lesquels permettent à l'équipe d'intervention (ou autres niveaux de décision) d'agir à temps et de manière appropriée.

Titre du rapport	Rapport opérationnel
Responsabilité	Équipe d'intervention
Système	CTB
Fréquence	Trimestrielle
Utilisateurs	Intervention, Représentation CTB

5.5.2 Monitoring des résultats

Objectif

Les objectifs du monitoring des résultats sont (1) le pilotage stratégique, (2) l'apprentissage, (3) la redevabilité et (4) le partenariat. Le monitoring des résultats concerne le suivi et l'analyse du processus du changement et le suivi et analyse du progrès de l'intervention vers l'atteinte des résultats et l'objectif spécifique.

Contenu

Le Monitoring des Résultats traite la partie « stratégique » du cadre de résultats sur base annuelle : output – outcome et, dans une moindre mesure, le niveau de l'impact.

Le rapport résultats est le produit d'un processus annuel de réflexion en équipe au cours duquel l'équipe d'intervention mène une réflexion sur les réalisations, les défis de l'année écoulée et envisage comment aller de l'avant l'année ou les années à venir. Dans le rapport résultats, l'équipe d'intervention formule un nombre des recommandations. Le rôle de la SMCL est de valider ou rejeter les recommandations (pilotage stratégique).

Titre du rapport	Rapport de résultat
Responsabilité	Équipe d'intervention
Système	CTB
Fréquence	Annuelle
Utilisateurs	Intervention, SMCL, représentation, attaché, CTB, DGD, partenaire

5.5.3 Monitoring final

Objectif

L'objectif du monitoring final est de garantir la transmission à l'organisation partenaire, au donateur et à la CTB des éléments clés de la performance de l'intervention et de veiller à ce que les leçons apprises soient enregistrées dans leur « mémoire institutionnelle ». En outre, le rapport final déclenche la clôture administrative de l'intervention par l'Etat Belge

Contenu

1. Résume les résultats obtenus à la fin de la mise en œuvre d'une intervention ;
2. Documente les enseignements tirés;
3. Fournit une vue d'ensemble des informations administratives et financières.

Le rapport final sera remis au plus tard 6 mois après l'échéance de la Convention Spécifique à l'Etat partenaire via l'attaché de coopération internationale au Bénin et à l'Etat belge.

Titre du rapport	Rapport Final
Responsabilité	Équipe d'intervention
Système	CTB
Fréquence	Unique
Utilisateurs	SMCL, représentation, attaché, CTB, DGD, Partenaire

5.6 Revues (évaluations) et audits

5.6.1 Revues du projet

La fonction principale des exercices de revue est de fournir un point de vue **extérieur** sur la performance de l'intervention ainsi que d'analyser en profondeur le processus de développement en cours ou terminé. Les revues sont ainsi utilisées pour i) analyser s'il est nécessaire de réorienter les interventions afin d'atteindre l'objectif spécifique, ii) fournir les informations nécessaires à la prise de décisions stratégiques et iii) identifier les enseignements tirés et y réfléchir.

Étant réalisées par un acteur externe indépendant, les revues jouent un rôle important dans la redevabilité sur la performance de l'intervention. Les revues sont pilotées par la Direction des Opérations de la CTB (siège) selon les processus en vigueur.

5.6.1.1 Revue à mi-parcours

La revue à mi-parcours se situe à un moment spécifique durant lequel une **équipe externe** évalue la performance et l'avancement d'un projet sur base de critères prédéfinis dans les termes de références. Les thématiques transversales du genre et de l'environnement y feront l'objet d'une attention particulière. Cette évaluation permet aux acteurs impliqués – en particulier la SMCL – d'être en mesure de prendre la meilleure décision par rapport à l'exécution future du projet.

La revue à mi-parcours évaluera un échantillon des PACs (ex-post). Ceci permettra d'évaluer la pertinence de l'approche PAC, la fiabilité du monitoring et notamment l'application du 'Formulaire d'appréciation de la mise à profit'. L'ancrage choisi par l'intervention et la pertinence d'une intégration future dans les programmes sectoriels seront, entre autres, étudiés.

Le rapport de la Revue à mi-parcours doit être présenté en SMCL afin de juger et déterminer quelles recommandations sont retenues, qui est responsable et qui va les suivre (ces décisions sont intégralement reprises dans le PV de la SMCL).

Titre du rapport	Rapport de Revue à Mi-parcours
Responsabilité	CTB siège
Système	CTB
Fréquence	Une fois à mi-parcours du cycle de vie du projet
Utilisateurs	SMCL, représentation, attaché, CTB

5.6.1.2 Revue finale

Une revue finale sera exécutée par une **équipe externe** afin d'évaluer les résultats du projet sur base de critères prédéfinis dans les termes de référence. Les thématiques transversales du genre et de l'environnement y feront l'objet d'une attention particulière. Elle est réalisée au moins six mois avant la phase de clôture du projet.

Titre du rapport	Rapport de Revue Finale
Responsabilité	CTB siège
Système	CTB
Fréquence	Une fois à la fin du cycle de vie du projet (6 mois avant la clôture du projet)
Utilisateurs	SMCL, représentation, attaché, CTB

5.6.1.3 Evaluation DGD

Dans le cadre du contrat de gestion entre la CTB et le gouvernement belge, le Service Public Fédéral « Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement » peut demander, sur un budget séparé, de faire une évaluation des projets en exécution ou d'accompagner une évaluation mi-parcours ou finale.

5.6.2 Audits

5.6.2.1 Audit Projet

Des audits (financiers ou systèmes) relatifs à la contribution belge se feront régulièrement selon le règlement interne de la CTB. Les moyens financiers seront prévus dans le budget du projet pour un audit externe annuel.

La SMCL peut demander des audits complémentaires si elle les juge nécessaire.

La SMCL chargera le projet de l'élaboration des termes de référence et de la sélection du bureau d'audit. Ce bureau devra être certifié selon les standards internationaux et faire preuve d'une totale indépendance.

Le rapport d'audit doit être présenté en SMCL. La direction du projet devra élaborer un plan d'action afin d'améliorer les procédures et prouver que les mesures correctives ont été prises.

5.6.2.2 Audit CTB

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

5.7 Mécanismes d'approbation des adaptations du 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 l'Etat béninois et l'Etat belge.

Les adaptations au DTF sont discutées et approuvées en SMCL.

Toutefois, la Partie béninoise 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 béninoise ;
- Les résultats, y compris leurs budgets respectifs ;
- Les compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement de la structure mixte de concertation locale ;
- Le mécanisme d'approbation des adaptations du DTF ;
- Les indicateurs de résultats 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.

En dehors des SMCLs, des décisions ad-hoc pour le bon déroulement du programme peuvent être prises par les partenaires, via une procédure écrite (lettre tournante aux membres de la SMCL). Ces décisions sont effectives dès signature par le Président de la SMCL pour la Partie béninoise et le représentant de la CTB pour la Partie Belge.

5.8 Clôture de la prestation

Le délai d'exécution des différentes activités du projet est de 48 mois à compter de la date de signature de la Convention Spécifique¹². La durée de validité de la Convention Spécifique est de 84 mois.

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

Après la fin de la Convention Spécifique il n'est plus autorisé de faire des dépenses sauf si elles sont liées à des engagements pris avant la fin de la Convention Spécifique et qui sont actés dans le PV de la SMCL. Des dépenses de fonctionnement ou de personnel ne sont plus autorisées.

Les fonds non utilisés sur les comptes bancaires sont reversés à la CTB à Bruxelles.

L'affectation du budget non utilisé est précisée dans la Convention Spécifique.

¹² En pratique, l'exécution commence souvent à compter de la date de la SMCL de démarrage ou du début du contrat de l'ATI

6 THÈMES TRANSVERSAUX

L'intégration des thèmes transversaux est un des neuf principes stratégiques de l'intervention. Une attention spécifique est portée aux thèmes de l'environnement/changement climatique, du genre et des droits de l'enfant qui seront intégrés dans le ciblage, la conception et la mise en œuvre des Parcours d'Acquisition de Compétences et dans le suivi/évaluation de l'intervention. Comme précédemment expliqué dans le dossier, des indicateurs pour chaque thème transversal sont identifiés (notamment au cours de l'étude baseline) et suivis durant l'intervention

Conformément aux modalités de prise en compte du genre, des droits de l'enfant et de l'environnement/changement climatique décrites dans le PIC 2013-2017, un point focal sera désigné parmi les membres de la SMCL pour l'intégration et le suivi de chaque thème transversal.

Le PIC prévoit également que les capacités des membres de la SMCL et du COMPAR pour la prise en compte de chaque thème transversal soient renforcées par des formations spécifiques. Celles-ci pourront être financées dans le cadre des activités du Résultat 4 de l'intervention.

Le suivi des progrès sur les thèmes transversaux sera systématiquement mis à l'ordre du jour des réunions spéciales du COMPAR.

Les paragraphes suivants identifient, sur base des études «**Intégration de l'Environnement dans les programmes « Santé » et « Agriculture »**» de mai 2013 et «**Note d'Orientation Stratégique Genre – Santé - Agriculture : PIC 2013-2017**» d'avril 2013 réalisées par la CTB les préoccupations prioritaires de ces thématiques en lien avec les secteurs de concentration¹³.

S'appuyant sur les recommandations de ces études, des organisations bénéficiaires potentielles sont identifiées, ainsi que des thématiques qui pourront faire l'objet d'une attention et/ou d'une prise en charge de l'intervention notamment via des parcours d'acquisition de compétences innovants.

6.1 Environnement

Le lecteur se référera à l'étude «**Intégration de l'Environnement dans les programmes « Santé » et « Agriculture »**» de mai 2013 (CTB) pour une description détaillée des Etats des lieux et enjeux relatifs à l'Environnement, des Institutions et principaux acteurs et des Stratégies et politiques environnementales.

Les principes de base devant guider la question de l'intégration de l'environnement dans les programmes sectoriels permettent d'identifier un certain nombre de besoins communs, d'idées de PAC innovants, d'acteurs clé des secteurs et d'organisations bénéficiaires potentielles, confirmés lors d'entretiens avec l'expert de la CTB en charge de cette thématique. Ils fournissent dès lors à l'intervention une première liste de points spécifiques d'attention.

Ceux-ci seront portés devant le groupe technique pour une priorisation des besoins et la clarification de la prise en charge (a priori par les programmes sectoriels et potentiellement par la nouvelle intervention de renforcement des capacités).

¹³ Voir également les analyses SWOT sur l'intégration de l'environnement dans le secteur de l'Agriculture (sur base d'un travail de groupe lors de l'atelier tenu le 16 mai 2013 à Cotonou) et sur l'intégration de l'environnement dans le secteur de la santé (sur base d'un travail de groupe lors de l'atelier tenu le 21 mai 2013 à Cotonou)

Agriculture	Santé
<p>Limiter les risques sur l'environnement liés au choix des filières, aux pratiques agricoles, au choix, au stockage et à l'utilisation des intrants agricoles (semences, fertilisants, pesticides..), à l'utilisation de l'eau (irrigation..)</p>	<p>Limiter les risques sur l'environnement dus à une gestion hasardeuse, voire dangereuse, ou inexistante des déchets bio-médicaux. La formation des personnels de santé (à tous les niveaux) à une meilleure gestion de ces déchets sera importante.</p>
<p>Renforcer les capacités des acteurs du secteur agricole en matière d'environnement et de changements climatiques, tant au niveau institutionnel qu'au niveau opérationnel/technique et à tous les niveaux (cadres dirigeants, ingénieurs, techniciens, vulgarisateurs..)</p> <p>Les acteurs du secteur privé (distributeurs d'intrants..), les organisations paysannes et les coopératives sont aussi des publics à prendre compte dans ces activités</p>	<p>Renforcer les capacités des acteurs du secteur de la santé en matière d'environnement et de changements climatiques, tant au niveau institutionnel qu'au niveau opérationnel/technique et à tous les niveaux (gestionnaires, corps médical, techniciens, employés..).</p> <p>Les acteurs du dispositif du secteur de la santé tels que les communes, les structures professionnelles, les ONG et certain opérateurs privés seront aussi à impliquer dans ces activités.</p> <p>Les questions liées à la maintenance des infrastructures seront au cœur des réflexions</p>
<p>Accompagner le changement lié à l'adoption de nouvelles pratiques.</p>	<p>Accompagner le changement lié à l'adoption de nouvelles pratiques notamment par la formation des personnels de santé (conception de modules de formation dans les curricula et formation du personnel).</p>
<p>Promouvoir les innovations tant au niveau des approches agricoles plus durables (agro-écologie, agriculture biologique..) que des produits à utiliser (bio-pesticides...). La question des énergies renouvelables en milieu rural sera aussi un élément important de la recherche d'innovations.</p>	<p>Promouvoir les innovations dans le domaine de la gestion des déchets bio-médicaux, tant au niveau de l'organisation de la filière que des matériels et équipements à utiliser.</p>

D'autres besoins communs, idées de PAC innovants, acteurs clé du secteur et organisations bénéficiaires potentielles sont identifiables dans les propositions d'**Objectifs et priorités** ci-dessous :

Agriculture	Santé
<p>Au niveau institutionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le rôle de l'ABSSA et lui donner les moyens d'agir (homologation, laboratoire, contrôle, diffusion d'information, coordination..) ; • Renforcer les capacités des cadres de l'agriculture en matière d'environnement 	<p>Au niveau institutionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir une stratégie de gestion des déchets bio-médicaux (DBM) pour garantir la collecte, le tri et l'entreposage des déchets dans de bonnes conditions de sécurité sanitaire et environnementale (...)

<p>(MAEP..) ;</p> <p>Au niveau opérationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir la bonne gestion des intrants agricoles et notamment des pesticides, via la formation des utilisateurs (...) 	<p>Au niveau opérationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborer les mécanismes de suivi et d'évaluation, recourir à la recherche action, pour garantir la mise en place d'un système efficace de gestion des DBM et la bonne gestion générale des infrastructures.; • Doter les formations sanitaires des moyens nécessaires (RH, budgets) pour la maintenance des infrastructures
---	--

Résultats à atteindre & activités

Agriculture	Santé
<p>La cellule Environnement du MAEP est soutenue et accompagnée dans son rôle de promotion des aspects environnementaux au sein du MAEP et dans son rôle de coordination avec les autres institutions et organisations ;</p> <p>L'ABSSA est soutenue dans son rôle d'homologation des produits phyto-sanitaires, de contrôle et d'analyse via le laboratoire ;</p> <p>La gestion rationnelle des intrants agricoles et notamment des pesticides est soutenue par la formation des agents chargés de la vulgarisation agricole (CARDER) et du contrôle (ABSSA), par des activités d'Information / Education / Communication auprès des différents acteurs du secteur agricole (producteurs, coopérateurs, membres des organisations paysannes, ..), (...)</p>	<p>Une gestion sûre des déchets bio-médicaux produits au niveau des Formations Sanitaires (FS) est assurée. (...). La désignation d'une personne responsable de la mise en place, du suivi et du reporting de ces activités de gestion des déchets au niveau du management de chaque FS est indispensable à une gestion effective et pérenne des déchets. Un projet pilote sera mis en place sous forme de recherche-action et accompagné d'une expertise nationale et internationale. Cette activité fera l'objet d'une capitalisation visant à en tirer les leçons apprises et à en promouvoir la réplication.</p> <p>Les questions environnementales et les relations santé/environnement sont intégrées aux programmes de formation des personnels de santé au niveau des FS et des écoles de formation en soins infirmiers;</p> <p>Des synergies avec les autres intervenants du secteur santé (Communes, organisations confessionnelles, ONG..) et avec les interventions du secteur agricole soutenues par la coopération bénino-belge sont recherchées et développées. Ces synergies porteront notamment sur les questions de prévention et de gestion des déchets et l'entretien des sites de santé, l'organisation de formations communes, etc.</p>

D'autres recommandations faites par l'expert Environnement en matière de renforcement des compétences et qui pourront être mise à profit au sein du groupe technique concernent :

- Le Ministère de l'Environnement, de l'Habitat et de l'Urbanisme (MEHU)
- L'Agence Béninoise pour l'Environnement (ABE)
- Le centre agro météorologique du Niger
- La communication environnementale, en général
- L'agro écologie et l'agroforesterie (ex : filière anacarde)
- L'utilisation de l'eau dans l'agriculture
- etc...

6.2 Genre

En ce qui concerne la thématique du genre, la lectrice se référera à la «**Note d'Orientation Stratégique Genre – Santé - Agriculture : PIC 2013-2017** d'avril 2013 (CTB) pour une description détaillée du contexte, des acteurs, des mécanismes de promotion du genre et pour d'intéressantes analyses SWOT combinant le genre et les secteurs prioritaires de la coopération bénino-belge.

Les orientations stratégiques devant guider la question de l'intégration du genre dans les programmes sectoriels permettent d'identifier un certain nombre de besoins communs, d'idées de PAC innovants, d'acteurs clé des secteurs et d'organisations bénéficiaires potentielles. Ils fournissent à l'intervention une première liste de points spécifiques d'attention qui pourront être portés devant le groupe technique pour une priorisation des besoins et la clarification de la prise en charge (a priori par les programmes sectoriels et potentiellement par la nouvelle intervention de renforcement des capacités).

Le tableau de synthèse ci-dessous met en parallèle une série d'orientations stratégiques proposées dans les deux secteurs.

Agriculture	Santé
<p>Investir plus dans l'entrepreneuriat féminin pour une croissance économique</p> <p>La proportion élevée de femmes actives dans les emplois agricoles et leur production élevée par exemple dans la production vivrière, les activités génératrices de revenus (AGR) menées (transformation), ainsi que leur pouvoir de production, rendent plus visibles leurs activités et les motivent à créer des organisations et des groupements de femmes.</p>	<p>Saisir la volonté politique pour mettre en place des budgets pour le 'genre' dans le secteur de la santé</p> <p>Rendre le cadre législatif opérationnel pour lutter contre les discriminations et les violences</p>

<p>Accompagner la représentativité des femmes par un renforcement de leurs capacités</p> <p>La conscientisation croissante sur le genre et l'existence des structures agricoles comme le CARDER pourra initier des efforts pour un recrutement avancé de femmes dans les diverses structures de gestion agricole. Cette augmentation du nombre de femmes ne devrait pas être faite sans accompagnement des compétences et capacités des femmes recrutées pour les préparer à des responsabilités diverses dans un nouveau environnement professionnel (négociation, prise de décision, gestion, ...).</p> <p>Renforcer les compétences pour appliquer les méthodes et outils déjà disponibles</p> <p>La disponibilité des multiples et diverses outils et méthodes en matière de l'intégration du genre dans les activités agricoles, comme par exemple le Guide d'intégration du Genre au Quotidien produit à travers un financement de la Coopération belge, devraient être plus exploités pour mieux opérationnaliser et guider les formulations des projets et actions dans le domaine de l'agriculture. Un renforcement de capacité et la formation et l'information, permettra d'appliquer correctement les méthodes et mesures d'intégration du genre.</p>	<p>Impliquer le mécanisme 'genre' pour élaborer une politique 'genre' du secteur de la santé</p> <p>avec l'appui du Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Âge (MFASSNHPTA),</p> <p>Renforcer les mécanismes 'genre' pour une opérationnalisation plus efficace des politiques</p> <p>(...)</p> <p>Prendre certains obstacles comme levier pour un changement au sein de la société</p> <p>Le constat que certaines professions sont réservées aux femmes comme par exemple les sages-femmes et le fait que celles-ci sont les seules à s'adhérer dans un ordre, peut jouer un rôle clef de transformation dans les sociétés, sous conditions qu'elles changent d'abord leur propre comportement. A cette fin il est recommandé que les sages-femmes puissent être formées et peuvent bénéficier d'un renforcement de leurs capacités pour combler aux lacunes actuelles.</p> <p>Valoriser les efforts de la société civile pour soulever les pesanteurs socio-culturelles</p> <p>Des actions des ligues des droits humains et une veille citoyenne des organisations de la société civile (OSC), avec la conscientisation des femmes sur leur autonomisation financière et la sensibilité pour un niveau d'instruction plus élevé, combiné avec le même droit à compétence, l'égalité de participation aux comités de direction et l'égalité dans les avantages liés aux postes, sont des facteurs qui peuvent réduire les pesanteurs socio-culturelles.</p>
---	--

La note propose également des **recommandations « genre »** pour l'intervention de renforcement des compétences des organisations béninoises :

1. Harmoniser les approches genre avec les programmes sectoriels

« La création d'un cadre de concertation fonctionnel des différents intervenants en matière de prise en compte de la dimension genre est nécessaire pour une harmonisation périodique des approches et méthodes ».

Cette orientation se traduit concrètement par la nomination d'un point focal genre au sein de la SMCL de l'intervention (dont les membres sont partagés avec les SMCL des programmes sectoriels) ainsi que par la participation d'un représentant du MFASSNHPTA au groupe technique chargé de prioriser

les besoins de renforcement des compétences.

2. Viser une diversité dans les groupes cibles

« S'adresser sans discrimination à toute personne, femme ou homme, de n'importe quel âge, handicap, appartenance ethnique, orientation sexuelle, religion, séropositif ou non ».

3. Mainstreamer

Un renforcement des capacités organisationnelles contribue à une plus grande prise en compte de l'égalité des femmes et des hommes, dans leur organisation et dans la prestation de leurs services (gender mainstreaming). Ceci est particulièrement le cas pour les secteurs de l'agriculture et de la santé.

4. Veiller à ce que les critères d'octroi de bourses et de stages mentionnent spécifiquement la dimension genre et veiller au respect des équilibres souhaités par la fiche d'identification

L'intervention veillera à respecter cet équilibre : 50% d'individus bénéficiaires masculins et 50% d'individus bénéficiaires féminins

Cette intervention devrait prioriser la prise en compte des instances suivantes pour les raisons indiquées dans le tableau.

Institution/ organisme/instance	Compétences à renforcer au niveau institutionnel	Compétences à renforcer au niveau individuel
MFASSNHPTA: SGM, DPP, DPGF, S&E	Voir Plan de Formation	Formation poursuivie en matière du genre et plus particulièrement 'gender budgeting'
L'Institut National de Promotion du Genre	Formation en gestion et organisation, en particulier en élaboration des 'business plans'	Formation en matière de méthodes de recherches et analyse des données
MAEP/MS : Cellule Genre, DPP, S&E	Formation en plaidoyer pour un ancrage institutionnel du genre	Collecte, traitement et analyse désagrégé des informations et données ; Méthodes de collecte et analyse des données ; Outils et méthodes de suivi et d'évaluation ;
CARDER, COGES, CeRPA, CeCPA,	Appui conseil agricole de manière genre spécifique Appui à la planification genre spécifique	Formation en négociation, prise de décision, leadership pour les femmes (leaders et autres)
Communes, élus locaux et spécifiquement les femmes	Intégration du genre dans les plans de développement Bonne gouvernance	Formation en négociation, prise de décision, leadership pour les femmes (leaders et autres) Formation en planification, élaboration des plans de développement suivi et évaluation
Organisations féminines, OPA, ...	Sensibilisations en PF/SSH, lutte contre les violences faites aux femmes, traite d'enfants, mariages forcés	Bourses pour les sages-femmes Alphabétisation (fonctionnelle)

6.3 Droits de l'Enfant

Voir SCRP point 251.

251. La protection et le développement de l'enfant.

« Face à la situation difficile des enfants, le Gouvernement, avec l'appui des PTF, a entrepris des actions visant le bien-être des enfants. En dépit des efforts déployés, la situation des enfants reste

préoccupante. Le Bénin est devenu une véritable plaque tournante du trafic d'enfants en Afrique de l'Ouest. Les taux de mortalité et la morbidité des enfants de moins de 5 ans demeurent élevés ; la malnutrition et l'anémie continuent de sévir ; la violation des droits des enfants et des adolescents est quotidienne et l'accès aux services sociaux de base reste limité.

252. Conscient que le développement du Bénin est tributaire de la qualité des enfants d'aujourd'hui, le Gouvernement a retenu de « garantir à l'enfant et à l'adolescent le respect de leurs droits et l'accès équitable aux services sociaux essentiels ». Les actions prioritaires porteront sur :

- (i) la mise en œuvre de la politique et de stratégies nationales de protection de l'enfant ;
- (ii) la généralisation de **points focaux « protection de l'enfance »** dans les ministères en charge des services sociaux essentiels ;
- (iii) la mise en œuvre de la politique et stratégies nationales de développement intégré de l'enfant ;
- (iv) la mise en œuvre du plan d'action national de lutte contre la traite des enfants à des fins d'exploitation de leur travail ;
- (v) la création d'un fonds de protection de l'enfant et de l'adolescent ;
- (vi) la mise en œuvre du mécanisme d'adoption des enfants.

6.4 Champ d'application du Fonds d'Etudes et de Consultances (BEN 13 024 11)

Ce fonds a pour objectif de renforcer les capacités des institutions publiques du Bénin, d'une part en appui aux programmes de la coopération belge et à la préparation des PIC, et d'autre part dans le cadre de la mise en œuvre des déclarations sur l'efficacité de l'aide au développement. Au bénéfice de l'intégration des thèmes transversaux, il faut noter également que ce fonds peut financer (...) « des études, missions, séminaires, ateliers et activités de formation relatives à **l'intégration des thèmes transversaux (genre, environnement et droits des enfants....) dans les approches sectorielles, programmes et projets.** » (*Extrait du Manuel des procédures FEC*)

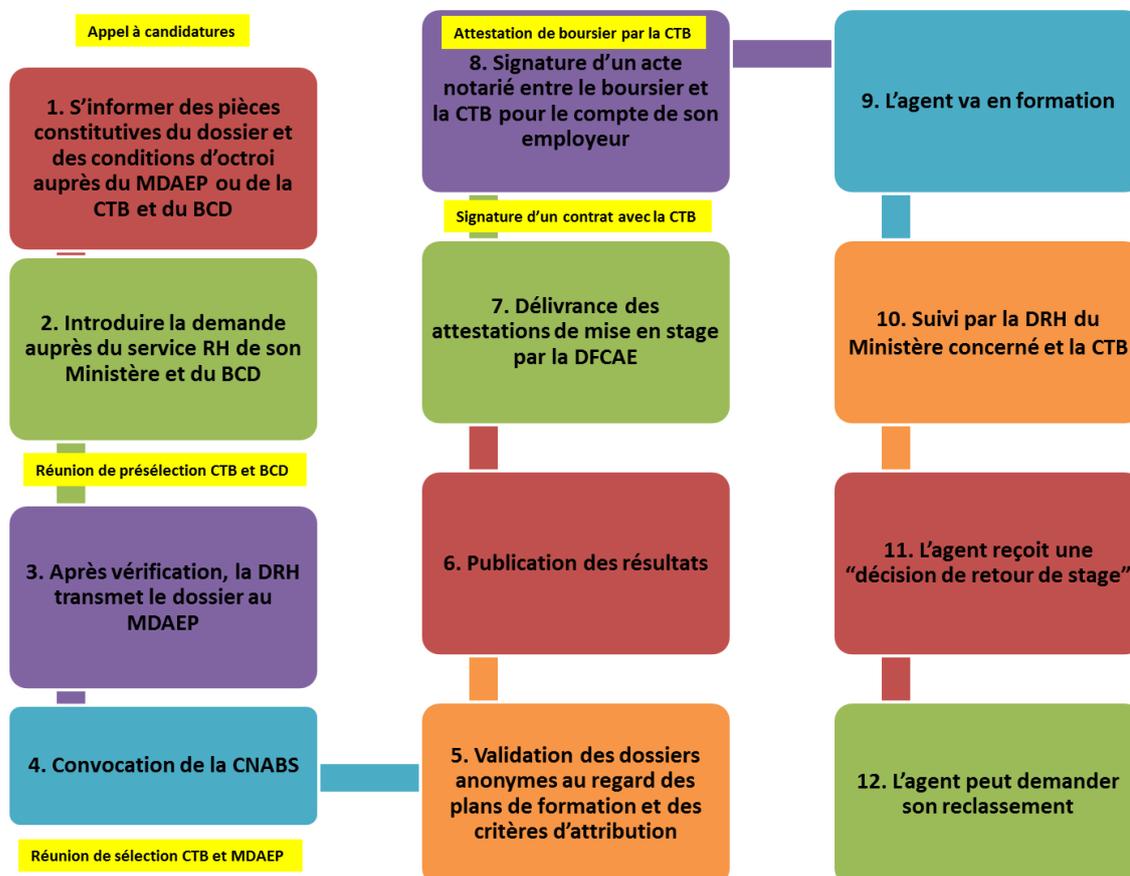
7 ANNEXES

Les annexes comprennent:

- 7.1 Informations 2013 du programme bourses au Bénin**
- 7.2 PTFs bourses au Bénin**
- 7.3 Infos complémentaires sur les PACs**
- 7.4 Cadre logique**
- 7.5 Chronogramme**
- 7.6 Type d'assistance technique court terme et long terme envisagé, fonctions et profil;**
- 7.7 Normes financières pour Bourses Bénin**
- 7.8 Figures « Théorie du Changement »**

7.1 Informations 2013 du programme bourses au Bénin

7.1.1 Processus actuel de sélection des boursiers

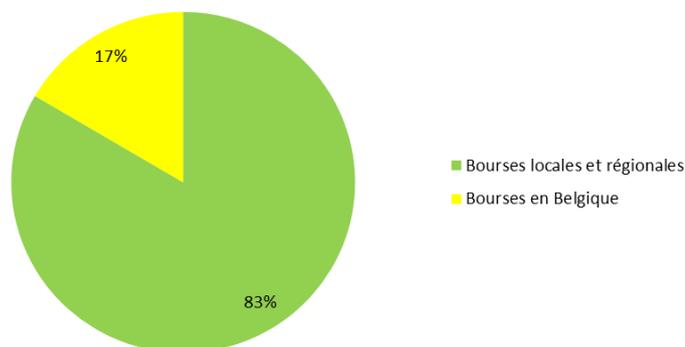


7.1.2 Nombre et répartition des bourses selon le type

Les statistiques du programme bourse distinguent 4 types de bourses.

- Les bourses de stage locales et régionales (BSL) désignent des formations de courte durée, formations qualifiantes qui se déroulent au Bénin ou dans les pays voisins, principalement dans un des 18 partenaires de la coopération belge.
- Les bourses d'études locales et régionales (BEL) quant à elles, correspondent à des formations de longue durée, diplômantes, au Bénin et dans sous-région
- Les bourses pour des études de doctorat mixtes (BMX), généralement étalées sur une période de 4 ans avec une partie au Bénin et une partie internationale.
- Les bourses de stage en Belgique (BSB) désignent des formations de courte durée, stages professionnelles ou autres types de formations qualifiantes qui se déroulent en Belgique.
- Les bourses d'études locales et régionales (BEL) quant à elles, correspondent à des formations de longue durée, diplômantes, en Belgique.

Répartition des bourses locales/régionales et bourses Belgique - 2008 à 2012



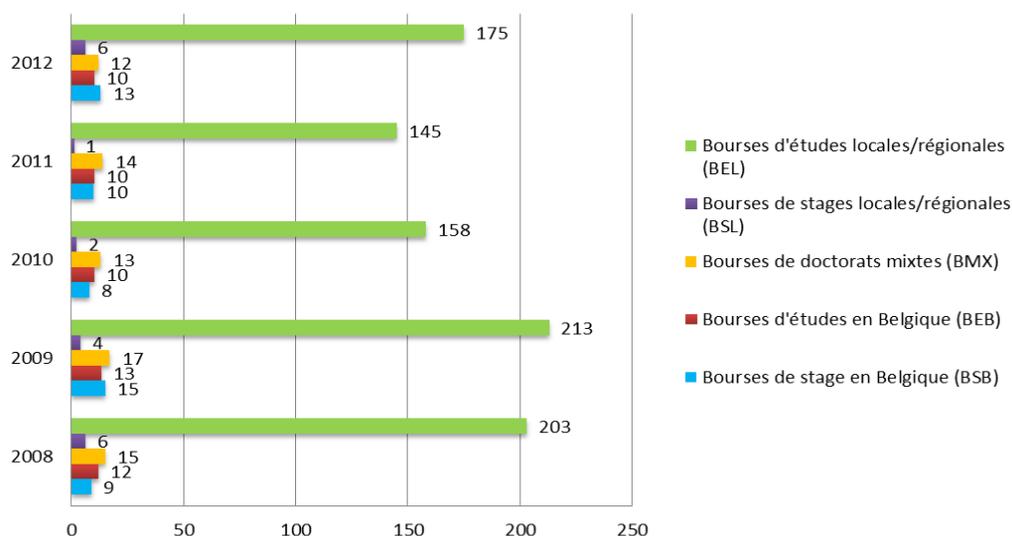
De 2008 à 2012, les bourses mises en œuvre dans le cadre du programme bénino-belge ont eu lieu majoritairement au Bénin et dans certains pays africains comme : le Burkina Faso, le Sénégal, le Togo, le Niger, le Maroc et le Mali (83%). Le reste en Belgique (17%).¹⁴

Le graphique ci-dessus, exprimée en nombre de bourses accordées, visualise la **prépondérance des bourses locales et régionales vis-à-vis des bourses en Belgique.**

Historiquement, les bourses de stage locales et régionales (BSL), qui incluent les formations qualifiantes de plus courte durée, n'ont pratiquement pas été exploitées dans le programme des bourses au Bénin. Ceci s'explique par une plus faible demande pour des formations de courte durée et se caractérisait notamment par la sélection des boursiers médecins qui se spécialisent durant plusieurs années.

Le graphique ci-dessous montre la prépondérance des bourses d'études locales et régionales (BEL) par rapport au reste des possibilités offertes.

Nombre et répartition de bourses par type de 2008 à 2012



¹⁴ Les données chiffrées proviennent des rapports annuels du programme des bourses du Bénin et des données extraites de l'outil de gestion et de suivi des bourses : « Damino ».

7.1.3 Dépenses par année budgétaire et répartition par programmes

Est présentée ci-dessous une brève analyse budgétaire du programme des bourses au Bénin pour la période de 2008 à 2012.

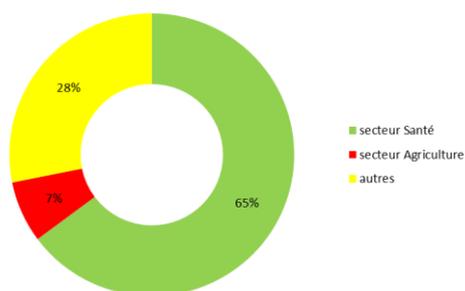
	2008	2009	2010	2011	2012
Dépenses selon type de formation					
Etudes en Belgique (BEB)	111,818	118,813	116,837	110,579	111,850
Etudes locales / régionales (BEL)	629,618	734,101	547,515	391,471	435,400
Doctorats mixtes (BMX)	117,562	126,193	90,304	149,869	123,904
Stages en Belgique (BSB)	63,920	133,178	58,588	58,941	87,056
Stages locaux/régionaux (BEL)	20,516	14,564	2,189	1,274	39,866
Total des dépenses (EUR)	943,436	1,126,850	815,436	715,133	798,076
Budget programmation CMO annuelle UNI20XX/01 (EUR)	1,138,274	1,537,379	912,949	902,136	1,022,903
Taux d'exécution	83%	73%	89%	79%	78%

Le taux d'exécution moyen est de 80% et reste relativement stable sur une période de 5 ans ; variant de 73% à 89%. La programmation et la mise en œuvre des bourses sur une base annuelle est assez difficile à estimer et maîtriser à cause de différents éléments ; notamment: signature tardive des conventions annuelles du programme, dates de formation fixes, faisabilité des formations, acceptation à confirmer par les instituts de formation, annulations pour raisons personnelles des candidats, ...

Le montant initial affecté au programme des bourses pour le Bénin (PIC 2008-2011) s'élevait à 3,1 millions €, ce montant a été augmenté (via l'utilisation de la réserve budgétaire du PIC) à plusieurs reprises pour un montant total de 6,5 millions €. Cette réaffectation budgétaire s'explique notamment par l'important engouement des ministères sectoriels béninois pour ce programme.

7.1.4 Répartition sectorielle des formations

Répartition sectorielle des bourses de 2008 à 2012



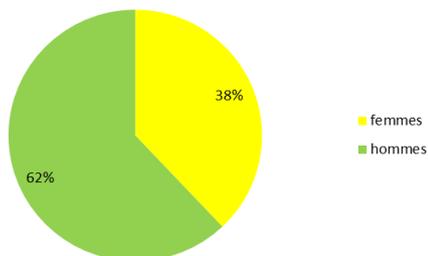
Le ciblage des bourses, visualisé dans le graphique ci-contre, se concentre sur les deux secteurs prioritaires du PIC 2008-2011, à savoir la santé et l'agriculture. (Remarque : cette répartition sectorielle est réalisée en fonction des domaines de formations et non des secteurs auxquels appartiennent les institutions d'où sont issus les bénéficiaires.)

Les formations dans le secteur de la santé sont prédominantes bien que l'on constate un rééquilibrage progressif ces deux dernières années. La prépondérance des sollicitations venant du secteur de la santé lors des sélections des bourses explique en partie ce fort contraste avec les autres secteurs.

Les bourses en lien avec les thèmes transversaux du PIC sont reprises dans les « 28% autres ».

7.1.5 Répartition des bourses selon le genre

Répartition des boursiers par sexe
2008 - 2012



Sur la période 2008 à 2012, le pourcentage de bourses octroyées aux candidats hommes (62%) est supérieur à celui des boursières (38%).

La discrimination positive appliquée ces dernières années suite aux orientations stratégiques de la DGD dans les 18 pays partenaires n'a pas permis de réaliser d'avancée significative en matière d'équilibre hommes / femmes. Ce déséquilibre est constaté dès la réception des dossiers de candidatures de bourses.

Les 'leçons apprises' des programmes « bourses » précédents (conventions annuelle jusque 2013) seront présentées dans le chapitre 2.

7.1.6 Particularités de la sélection 2013

Pour rester dans les limites du budget du programmes bourses en cours (6,5 M € du PIC 2008-2012), les nouvelles sélections 2013 de boursiers béninois ont été limitées à un montant total de 200.000€. Ces sélections 2013 ont été organisées en deux temps, une sélection pour les formations ayant lieu en Belgique et une autre pour les formations dispensées au Bénin et dans la sous-région.

En total, 18 nouvelles 'bourses belges' ont été attribuées en 2013 :

- 8 bourses ont été attribuées pour des études en Belgique dans le secteur de la santé dont 6 correspondant à des spécialisations médicales, les organisations de provenance des candidats étant des hôpitaux de zones et des centres hospitaliers de district ;
- 10 bourses ont été attribuées pour des formations courtes ou bourses de stage en Belgique;
- 4 Bourses pour « le genre comme condition du développement durable », les organisations de provenance des candidats étant des associations reliées au Ministère chargé des relations avec les institutions ;
- 1 bourse pour une personne du MDAEP en gestion des ressources humaines ;
- 4 bourses dans le secteur santé ;
- 1 bourse pour une formation en Méthodologie en appui à l'innovation en agriculture familiale pour une personne de l'Association des Professionnels et Promoteurs du Fonio (A2PF)

Par ailleurs, 13 nouvelles bourses locales et régionales ont également été accordées en 2013:

- 6 bourses dans le secteur santé ;
- 3 bourses pour le secteur agriculture ;
- 1 bourse pour le secteur de l'environnement ;
- 3 bourses pour d'autres secteurs du gouvernement ou la société civile.

Malgré la volonté des parties béninoises et belges d'équilibrer l'attribution de bourses entre les secteurs de l'agriculture et de la santé, peu de candidatures valables, en provenance d'institutions du secteur de l'agriculture, ont été soumises pour cette sélection 2013.

7.2 PTFs bourses au Bénin

Tableau récapitulatif comparatif des PTFs intervenant dans le renforcement des capacités au Bénin													
Types de bourses / Pays	Belgique	APEFE	CUD	France	Canada	Brésil	USA	Japon	Pays Bas	JICA	Chine	Allemagne / DAAD	BID
Secteurs d'intervention	Santé- Agriculture et thèmes transversaux	Santé- formation professionnelle- culture- Transfusion sanguine	Relève académique	Tous les secteurs (définitions annuelle des priorités)	Micro-finance- PME-Réforme administrative	Tous les secteurs	Tous les secteurs	Tous les secteurs	Eau, assainissement, sécurité alimentaire, droit de la reproduction	Santé-Education- agriculture-pêche- environnement- développement durable- gouvernance- sécurité sociale- genre-consolidation de la paix	Tous les secteurs	Eau, assainissement, Agriculture, Décentralisation et développement local	Sciences et technologies
Suivi post formation mis en place	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non
Participation du partenaire local au processus de sélection	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui par le biais du réseau Alumni	Non	Partiellement pour la présélection	Partiellement pour la présélection	Non	Non	Oui pour la phase de présélection
Bourses d'études dans le Pays donateur	Oui	Oui	Oui	Oui (et dans la sous région)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre de bénéficiaires en 2012	5	30		52 (dont 35 nouvelles)	6		6	2	0			1	3
Durée de la bourse	1 à 2 ans	1 à 2 ans	1 à 2 ans	1 à 2 ans	1 à 2 ans	1 à 2 ans	1 à 2 ans	1 à 2 ans	1 à 2 ans	1 à 2 ans	1 à 2 ans	1 à 2 ans	2 ans
Bourses de Doctorat	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	-	Oui	Oui	Oui
Nombre de bénéficiaires en 2012	3	-		23					5			3	3
Durée de la bourse	48 mois au maximum, dont 16 mois en Belgique et 32 mois au Bénin	4 ans au maximum	4 ans au maximum	3 séjours annuels de 5 mois (alternance avec des recherches au Bénin)	4 ans au maximum	4 ans au maximum	4 ans au maximum	4 ans au maximum	4 ans au maximum	4 ans au maximum	4 ans au maximum	4 ans au maximum	3 ans
Bourses de stage dans le Pays donateur	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Nombre de bénéficiaires en 2012	12			31	2				18			4	0
Durée de la bourse	10 mois au maximum			de 2 semaines à 1 année	1 an	1 à 2 sem	10 mois à 1 an		2 à 3 sem		1 à 3 sem		6mois à 1 an
Bourses Locales dans le Pays bénéficiaire	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui
Nombre de bénéficiaires en 2012	78												
Durée de la bourse	10 mois au maximum pour les stages			Quelques sem à 9 mois	1 à 5					2 sem à 3 ou 5 mois		2 à 3 mois	2ans
Bourse d'été dans le Pays donateur	Non	Oui		Non								Oui	Non
Nombre de missions en 2012		20										4	
Durée		Quelques semaines											

7.3 Infos complémentaires sur les PACs

7.3.1.1 Le pourquoi du PAC

Trop souvent, au Bénin et dans d'autres pays, les efforts de 'formation' n'atteignent pas les résultats escomptés. De telles carences d'efficacité se manifestent tant pour des 'formations qualifiantes' que pour de 'formations diplômantes'.

Les raisons des faibles résultats des efforts de formations sont multiples :

- ✓ des formations 'isolées' ou 'insuffisamment connectées' avec l'environnement de travail et les nouveaux défis ;
- ✓ des formations à 'un moment unique', sans ou avec peu de suivi et de coaching de mise en application ;
- ✓ des formateurs qui ne connaissent / comprennent insuffisamment les défis professionnels auxquels les participants sont confrontés ;
- ✓ des formateurs qui appliquent des approches de formation qui restent trop théoriques et/ou des approches de formation qui ne stimulent pas ou insuffisamment un apprentissage actif par et entre les participants ;
- ✓ des formations qui ne sont pas reliées avec d'autres opportunités / manière d'apprendre et d'acquérir des compétences ;
- ✓ la formation qui est abordée comme un but sur soi, avec un ciblage sur la quantité et la qualité de la formation mais en négligeant le réel objectif stratégique et/ou organisationnel auquel la formation est sensée de contribuer;
- ✓ des incitations liées à la présence aux formations qualifiantes (per diem, forfait de frais,) ou à l'obtention de certificats / diplômes en fin de formation (primes, avancement salarial,...) ;
- ✓ le rôle prépondérant du 'formateur' et le risque de 'passivité' du participant ;
- ✓ carence des conditions nécessaires pour que les participants aux formations puissent mettre en application ce qu'ils ont appris lors des formations ;
- ✓ des formations qui sont insuffisamment ciblées sur les compétences que les participants doivent acquérir pour mieux contribuer à la performance de l'organisation et/ou aux rôles à assumer pour mettre en œuvre les stratégies définies ;
- ✓ choix de formations en fonction des souhaits / besoins individuels de personnes, non-alignés sur les besoins de leur organisation ;
- ✓ départ des personnes formées de l'organisation auquel ils appartiennent. Régulièrement on observe un résultat contreproductif pour l'organisation concernée ; au lieu de renforcer les capacités de l'organisation, la formation (diplômante) facilite parfois le départ des meilleurs collaborateurs vers d'autres opportunités professionnelles hors de l'organisation.

Le concept de « parcours d'acquisition de compétences » ou « PAC » se veut être une réponse flexible aux lacunes des approches et paradigmes classiques de formation évoqués. En appliquant une approche orientée résultats au développement des ressources humaines, il importe en effet de ne pas limiter les efforts de renforcement des compétences aux 'formations classiques' et/ou 'études'. Il s'agit plutôt de combiner adéquatement plusieurs instruments et approches qui facilitent l'acquisition des compétences tout au long d'un parcours intégré et poursuivi dans le temps.

7.3.1.2 Points d'attention spécifiques pour l'application du concept

Le concept de PAC ne préconise aucune 'idée fixe' sur le type de parcours d'acquisition de compétences. L'approche est flexible : à chaque fois, il s'agit de concevoir et de mettre en œuvre un parcours adéquat et pour lequel les conditions de succès peuvent être réunies. La conception du parcours le plus approprié passe typiquement par une comparaison de plusieurs scénarios et approches possibles et oblige les parties prenantes (OB et individus) à s'engager sur les résultats à atteindre et sur *la façon d'y parvenir*.

Lorsque possible et approprié, une approche incrémentale est préférée pour toute ambition majeure de développement des ressources humaines. Tout en gardant « la fin en vue », il est souvent mieux de procéder par étapes ; chaque étape ayant sa propre valeur ajoutée immédiate et créant une bonne base pour franchir l'étape suivante.

- Un parcours est composé de plusieurs actions formatives, d'apprentissage et d'accompagnement pour atteindre un résultat d'apprentissage en lien avec l'objectif de performance. Les objectifs larges peuvent se décomposer en plusieurs parcours. Dans ce cadre il est tout-à-fait possible d'envisager un enchaînement de plusieurs parcours de renforcement des compétences avec chacun leur 'profil d'entrée' et leur 'profil de sortie'. Le cas échéant, le profil de sortie d'un premier parcours devra correspondre au profil d'entrée pour un parcours suivant, à un palier plus élevé et/ou pour des compétences complémentaires.
- Tout en répondant à un besoin direct et particulier, un PAC pourrait aussi être conçu comme un module qui permet l'obtention d'un certificat qui vaut alors un certain volume de crédits pour une étude diplômante. Ce concept de passerelles entre le développement professionnel continu (formation qualifiante continue) et des études diplômantes est un concept avancé qui nécessite une préparation minutieuse afin de réunir les conditions de succès institutionnelles.

En tant que remplaçant des programmes annuels de bourses bilatérales, l'application du concept PAC permet toujours le financement d'études et/ou de stages, tant au Bénin que dans d'autres pays.

Toutefois, l'angle d'approche et le point de démarrage ne seront plus les ambitions individuelles mais elles doivent s'inscrire dans les ambitions stratégiques sectorielles et dans les objectifs (de performance et/ou de développement organisationnel et institutionnel) des organisations bénéficiaires correspondantes.

- A chaque fois il importe de faire une analyse systémique des besoins / objectifs de renforcement des compétences et des conditions de succès à réunir pour y parvenir de manière durable. Lorsque certaines études diplômantes ont été identifiées comme une composante essentielle des ambitions de développement des ressources humaines, il importe de les intégrer dans des parcours, combinant ces études avec d'autres modes d'apprentissage avant, pendant et après ces études. Le caractère « poursuivi » du PAC faciliter la mise à profit des compétences acquises.
- Pour des études de longue durée, la stratégie d'intervention du projet priorisera des approches qui permettent des études modulaires au Bénin, des études à distance (e-learning) et/ou des formules mixtes au lieu d'un séjour long pour des études à l'étranger.
 - ✓ Il est préférable de maintenir les personnes concernées dans leur environnement de travail, tout en facilitant le renforcement de leurs compétences via des études diplômantes.
 - ✓ Lorsque opportun, en fonction du nombre de ressources humaines à développer, il est possible d'envisager des partenariats entre instituts de formation béninois et internationaux

pour offrir des solutions mixtes, modulaires et/ou incrémentales en phase avec les besoins identifiés.

- ✓ La stratégie d'intervention reconnaît l'importance de continuer à offrir des opportunités aux ressources humaines béninoises pour acquérir des expériences internationales pertinentes. Toutefois cela ne requiert pas nécessairement une formation longue à l'étranger ; cela peut également se concevoir via des études à distance suivies par et/ou combinées avec un stage professionnel de quelques mois à l'étranger et/ou d'autres formes d'échanges internationaux appropriés en vue des résultats à atteindre.
- Des (co)financements pour des études et recherches de doctorat sont encore possibles, mais ils doivent s'inscrire dans (et clairement contribuer à) des priorités stratégiques de l'organisation bénéficiaire et de la coopération bilatérale. De tels appuis peuvent également se concrétiser en phases, via le financement de stages courts au niveau d'un institut international, un centre de recherche ou une université, partenaire de l'OB. A chaque fois, il importera de démontrer les résultats obtenus et de favoriser également le retour et la plus-value en termes de valeur ajoutée pour le développement professionnel d'autres collègues au Bénin.

En synergie avec le concept PAC, le projet veut également stimuler et appuyer des réseaux professionnels, des mécanismes d'échange / coaching réciproque et/ou d'autres initiatives et opportunités de développement professionnel continu des ressources humaines béninoises.

7.3.1.3 Défis spécifiques du DRH au Bénin et opportunités du PAC

Défis spécifiques du développement des ressources humaines au Bénin pour les secteurs 'santé' et 'agriculture'.	Opportunités potentielles via une application appropriée du concept PAC
<p>Défis énorme pour assurer la relève dans la fonction publique : beaucoup de personnes occupant un poste à responsabilité et ayant le niveau d'éducation et d'expérience appropriés pour un tel poste partiront à la retraite dans les années à venir</p> <p>Dilemme : le départ en formation des ressources humaines plus jeunes (pour une formation classique / étude longue) diminuera les opportunités pour des transferts de compétences par des anciens qui sont proche de l'âge de la retraite</p>	<p>(1) Des PAC innovants peuvent être conçus pour préparer des candidats sélectionnés à des (types de) postes particuliers et aux responsabilités correspondantes</p> <p>(2) Le concept PAC permet de concrétiser / institutionnaliser le rôle des personnes expérimentées en tant que 'coach' / 'tuteur'. Aussi des 'experts' récemment retraités peuvent être impliqués en tant que 'coach' / 'tuteur'</p> <p>(3) Des PAC peuvent être conçus pour permettre aux participants de réaliser des études (formation diplômantes) de façon modulaire et/ou mixte (parties du PAC en apprentissage à distance) limitant au strict minimum l'absence des ressources humaines pour une formation</p>
<p>Dilemme : comment renforcer les compétences des ressources humaines sans compromettre la continuité de fonctionnement des services ?</p> <p>Les organisations des secteurs de la santé et de l'agriculture témoignent (1) d'une part de la nécessité de renforcer les compétences de leurs RH pour les permettre à affronter les défis de leur poste actuel ; (2) d'autre part de la pénurie des RH à tous les niveaux et donc du peu de possibilité pour consentir à des absences pour formation à leur personnel.</p>	<p>➤ Voir (3) ci-dessus</p> <p>(4) Des PAC peuvent être conçus de telle façon qu'ils offrent aux personnes concernées des opportunités ciblées d'acquisition de compétences qui nécessitent peu d'absence du travail. (Exploitation structurée des opportunités d'apprentissage sur le tas), le cas échéant couplée à des parcours diplômants de façon modulaire.</p>

Défis spécifiques du développement des ressources humaines au Bénin pour les secteurs 'santé' et 'agriculture'.	Opportunités potentielles via une application appropriée du concept PAC
<p>Les pratiques de formation existantes au secteur public se concentrent surtout sur des formations diplômantes en fonction des besoins / souhaits individuels du personnel concerné.</p> <p>Même si des 'formations qualifiantes', bien ciblées, peuvent être plus appropriées pour contribuer à l'atteinte des objectifs (organisationnels, institutionnels et stratégiques), les membres du personnel sont surtout motivés pour participer à des formations diplômantes (études longues) qui les permettront d'obtenir un reclassement.</p>	<p>➤ Voir (1) à (4) ci-dessus</p> <p>(5) Des PAC et/ou des enchaînements de PAC peuvent être conçus de façon modulaire qui répondent à des besoins de travail tout en permettant d'offrir une finalisation académique de chaque module,</p> <p>(6) Des PAC qui permettent, de manière modulaire, de (a) renforcer et (b) de valider / certifier des compétences déjà acquises par les personnes concernées. (« Valorisation des acquis de l'expérience – VAE »)</p> <p>(7) Des mécanismes qui permettent des incitations financières pour les compétences certifiées (modulaire)</p> <p>(8) La conception et la mise en œuvre de PAC qui ciblent l'acquisition de compétences essentielles pour améliorer la performance (de l'organisation / de l'individu) et qui peuvent permettre l'accès à des incitations de performance.</p> <p>(9) Des PAC qui ciblent l'acquisition de compétences qui sont essentielles pour réaliser un projet / atteindre un résultat concret et qui peuvent permettre l'accès à des incitations de résultat</p>

7.3.1.4 Canevas de suivi du PAC

Profil à l'entrée de la formation:

- Démontrer et expliquer l'utilisation future du boursier par l'OB
- Compétences mesurables ou remarquables à acquérir à discuter avec l'OB

Année1:

Compétence A1:

OBJECTIF GENERAL à atteindre

1/ ...

OBJECTIFS SPECIFIQUES

A la fin de la formation, l'apprenant doit être capable de:

1/ ...

2/ ...

3/ ...

etc...

Compétence A2 :

OBJECTIF GENERAL à atteindre

1/ ...

OBJECTIFS SPECIFIQUES

A la fin de la formation, l'apprenant doit être capable de:

1/ ...

2/ ...

3/ ...

etc...

Année 2:

Compétence B1

OBJECTIF GENERAL à atteindre

1/ ...

OBJECTIFS SPECIFIQUES

A la fin de la formation, l'apprenant doit être capable de:

1/ ...

2/ ...

3/ ...

etc...

Compétence B2

OBJECTIF GENERAL à atteindre

1/ ...

OBJECTIFS SPECIFIQUES

A la fin de la formation, l'apprenant doit être capable de:

1/ ...

2/ ...

3/ ...

etc...

Profil de sortie de la formation du boursier :

Restitution au cours d'un mini atelier des compétences acquises aux autres membres du service ou de toute l'OB selon les cas dans un délai d'1 mois au maximum après la formation avec l'appui du projet.

Suivi post –formation :

Compétence A1

- Comment le boursier met-il en œuvre cette compétence dans son travail ?
- Y a – t-il des insuffisances à corriger avec l'appui de l'IF ou d'un tuteur ?
- Etc.....

Compétence A2

- Comment le boursier met-il en œuvre cette compétence dans son travail ?
- Y a – t-il des insuffisances à corriger avec l'appui de l'IF ou d'un tuteur ?
- Est-ce qu'un changement de comportement dans son travail est noté ?
- Est-ce qu'il applique telle méthode apprise ?

Compétence B1

- L'accueil au niveau du centre a t- il changé ?
- Les clients sont-ils de plus en plus satisfaits des prestations de ce service depuis ce PAC ?
- Si non comment corriger ?

Compétence B2

- Etc...

Objectif général 1

- L'apprenant a –t-il atteint cet objectif ?
- Si non quel est le problème identifié à ce niveau ? Comment y remédier ?

Objectifs spécifiques :

- L'apprenant a –t-il atteint cet objectif ?
- Si non quel est le problème identifié à ce niveau ? Comment y remédier ?

Etc...

Enfin, élaborer une fiche de tutorat ou d'encadrement à utiliser par l'OB pendant et si opportun après la formation pour le suivi.

7.4 Cadre logique

(*) désagrégation par type d'OB, genre, niveau central-déconcentré, type de formation

	Logique d'intervention	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
OG	Objectif global: Les organisations et secteurs bénéficiaires sont plus performants dans leur service au public et leur contribution au développement du pays		Indicateurs sectoriels (voir le DTF)	Masse critique suffisante de RH renforcées Ouverture au changement Capacités organisationnelles suffisantes des organisations bénéficiaires Capacités institutionnelles suffisantes des secteurs bénéficiaires Ciblage correct des individus « moteurs de changement » Ciblage correct des rôles et compétences correspondantes à renforcer
OS	Objectif spécifique: Les compétences des RH renforcées sont durablement mises à profit par les OB	Le degré de mise à profit des compétences renforcées de leurs ressources humaines à la fin de la phase de consolidation (désagrégation par fréquence des cotations (échelle de 4 points) et % des cotations (échelle de 4 points) et (*))	Appréciation de la mise à profit	Budget de fonctionnement suffisant Mécanisme d'incitation approprié Environnement enthousiasmant Equipe ment suffisant Fidélisation des RH Ressources humaines suffisantes Contenu / nature appropriés des PAC Bon mix de compétences ciblées
		% de RH qui ont quitté l'OB après avoir parcouru un PAC (*) à la fin du PAC		
		% de RH ayant parcouru un PAC qui sont promus dans l'OB (*) à la fin du PAC)		
		Nombre des moments d'échange organisé par un RH bénéficiaire		
		Appréciation de la mise à profit des compétences renforcées à mi-parcours (désagrégation par fréquence des cotations (échelle de 4 points) et % des cotations (échelle de 4 points) (*))	Rapport de coaching	
		Répartition budgétaire secteur santé-secteur agriculture	Données projet	

R1	Résultat 1: Les acteurs clés au Bénin (DRH, IF, PTF,) partagent une compréhension commune de concepts innovants de renforcement de compétences	Nombre de formations organisées (*)	Données gestion projet	Les départements RH ont le potentiel pour devenir des acteurs dans un processus innovant de développement de RH Adéquation besoins OB et formations offertes / suivies infrastructure formation présente IFs compétentes
		Nombre d'activités de communication (*)		
		Nombre de "success stories" collecté		
		Nombre de "Success stories" communiqué (désagrégation par canal de communication)		
R2	Résultat 2: Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences	Taux de satisfaction des participants à une formation (*)	Enquêtes de satisfaction post-formation	Contenu approprié du PAC – Bon ciblage du profil de sortie Ciblage correct des individus « ACTEURS » Contenu / nature appropriés des PAC Bon mix de compétences ciblées Accès à l'information sur RC pour OB et individus Acteurs appui institutionnel des programmes sectoriels réunissent les conditions de succès institutionnels. Adéquation besoins OB et formations offertes / suivies capacité d'absorption de l'OB
		Augmentation (%) moyenne des connaissances après une formation non-diplômant (*)	à définir	
		Taux de réussite des formations diplômantes (*)	Données projet	
		Nombre de formations (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	Données projet	
		Nombre de formés (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	Données projet	
		Taux d'abandon des PACs (*)	Données projet	
		Nombre de boursiers (ancien programme) qui ont soumis une évaluation de leur bourse.	à définir	
R3	Résultat 3: Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur de la santé ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences	Taux de satisfaction des participants à une formation (*)	Enquêtes de satisfaction post-formation	Contenu approprié du PAC – Bon ciblage du profil de sortie Ciblage correct des individus « ACTEURS » Contenu / nature appropriés des PAC Bon mix de compétences ciblées Accès à l'information sur RC pour OB et individus
		Augmentation (%) moyenne des connaissances après une formation non-diplômant (*)	à définir	
		Taux de réussite des formations diplômantes (*)	Données projet	

		Nombre de formations (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	Données projet	Acteurs appui institutionnel des programmes sectoriels réunissent les conditions de succès institutionnels. Adéquation besoins OB et formations offertes / suivies capacité d'absorption de l'OB
		Nombre de formés (désagrégation par lieu (local, régional, international)+ (*)	Données projet	
		Taux d'abandon de PACs (*)	Données projet	
		Nombre de boursiers (ancien programme) qui ont soumis une évaluation de leur bourse.	à définir	
R4	Résultat 4: Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteurs prioritaires sont renforcées	Nombre de formations (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	Données projet	
		Nombre de formés (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	Données projet	
		Taux d'abandon (*)	Données projet	

	Activités pour atteindre le Résultat 1	Moyens	Contribution belge
R 1	Les acteurs clés au Bénin (DRH, IF, PTF,) partagent une compréhension commune de concepts innovants de renforcement de compétences		en Euros
R1.1	Les acteurs nationaux sont informés et/ou formés sur des concepts innovants de renforcement de compétences <ul style="list-style-type: none"> • Activités de sensibilisation sur la nouvelle approche • Organisation de séances de formation / information • Edition et diffusion des documents techniques • Ateliers techniques 	Expertise technique nationale et internationale Equipement	200.000

R1.2	Les leçons apprises de la mise en œuvre de concepts innovants de renforcement de compétences sont identifiées et partagées parmi les acteurs clés au Bénin <ul style="list-style-type: none"> • Organisation de séances partage d'expériences • Edition et diffusion des documents techniques • Ateliers techniques • Exercices de capitalisation 		50.000
------	--	--	--------

	Activités pour atteindre le Résultat 2	Moyens	Contribution belge
R 2	Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences		en Euros
R 2.1	Des parcours d'acquisition de compétences sont mis en œuvre dans le secteur agricole en fonction des cibles et équilibres recherchés <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de PACS et de PACS innovants 	Expertise technique nationale et internationale	1.400.000
R 2.2	Des parcours innovants d'acquisition de compétences sont développés (avec les IF) dans le secteur agricole <ul style="list-style-type: none"> • Développement de PACs 	Equipement	200.000
R 2.3	La continuité des bourses de stage et de formation est assurée pour le secteur agricole <ul style="list-style-type: none"> • Suivi des boursiers et des continuations • Sélection 2014 		130.000

	Activités pour atteindre le Résultat 3	Moyens	Contribution belge
R 3	Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur de la Santé ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences		en Euros
A 3.1	Des parcours d'acquisition de compétences sont mis en œuvre dans le secteur de la santé en fonction des cibles et équilibres recherchés <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de PACS et de PACs innovants 	Expertise technique nationale et internationale	1.400.000
A 3.2	Des parcours innovants d'acquisition de compétences sont développés (avec les IF) dans le secteur de la santé <ul style="list-style-type: none"> • Développement de PACs 	Equipement	200.000
A 3.3	La continuité des bourses de stage et de formation est assurée pour le secteur de la santé <ul style="list-style-type: none"> • Suivi des boursiers et des continuations • Sélection 2014 		130.000

	Activités pour atteindre le Résultat 4	Moyens	Contribution belge
R 4	Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteurs prioritaires sont renforcées		en Euros
R 4.1	Des bourses de stage et de formation sont mises en œuvre hors secteurs prioritaires Exemple d'actions à entreprendre pour ce sous-résultat : <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de PACS 	Expertise technique nationale et internationale	280.000
R 4.2	La continuité des bourses de stage et de formation hors secteurs prioritaires est assurée <ul style="list-style-type: none"> • Suivi des boursiers et des continuations • Sélection 2014 	Equipement	20.000

7.5 Chronogramme

Bénin								
CHRONOGRAMME		YEAR 1				YEAR 2	YEAR 3	YEAR 4
A	Les compétences des RH renforcées sont durablement mises à profit par les OB	Q1	Q2	Q3	Q4			
A 01	<i>Les acteurs clés au Bénin partagent une compréhension commune de concepts innovants de renforcement de compétences</i>							
A 01 01	Les acteurs nationaux sont informés et/ou formés sur des concepts innovants de renforcement de compétences							
A 01 02	Les leçons apprises de la mise en œuvre de concepts innovants de renforcement de compétences sont identifiés et partagés parmi les acteurs clés au Bénin							
A 02	<i>Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences</i>							
A 02 01	Des parcours d'acquisition de compétences sont mis en œuvre dans le secteur agricole en fonction des cibles et équilibres recherchés							
A 02 02	Des parcours innovants d'acquisition de compétences sont développés dans le secteur agricole							
A 02 03	La continuité des bourses de stage et de formation est assurée pour le secteur agricole							
A 03	<i>Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur de la santé ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences</i>							
A 03 01	Des parcours d'acquisition de compétences sont mis en œuvre dans le secteur de la santé en fonction des cibles et équilibres recherchés							
A 03 02	Des parcours innovants d'acquisition de compétences sont développés dans le secteur de la santé							
A 03 03	La continuité des bourses de stage et de formation est assurée pour le secteur de la santé							
A 04	<i>Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteurs prioritaires sont renforcées</i>							
A 04 01	Des bourses de stage et de formation sont mis en œuvre hors secteurs prioritaires							
A 04 02	La continuité des bourses de stage et de formation hors secteurs prioritaires est assurée							
X	Réserve							
X 01 01	Réserve							
Z	Moyens Généraux							
Z 01	<i>Coûts salariaux</i>							
Z 01 01	Expertise technique internationale							
Z 01 02	Expertise technique nationale							
Z 01 03	Personnel administratif, financier et de support							
Z 02 04	Chauffeur							
Z 02	<i>Investissements</i>							
Z 02 01	Véhicules							
Z 02 02	Equipement bureaux (mobilier de bureau, air conditionné, téléphones, photocopieurs, etc.)							
Z 02 03	Equipement IT (PC, imprimante, beamer, réseau, software, etc.)							
Z 03	<i>Frais de fonctionnement</i>							
Z 03 01	Frais de fonctionnement bureau							
Z 03 03	Frais de fonctionnement des véhicules							
Z 03 07	Frais de représentation et de communication externe							
Z 03 11	Frais système ERP (coûts relatifs au premier module uniquement)							
Z 04	<i>Audit, monitoring, evaluation</i>							
Z 04 01	Evaluations (mi-parcours et finale)							
Z 04 02	Backstopping technique CTB							
Z 04 03	Audit (annuel)							

7.6 TdR personnel long terme

7.6.1 Assistant(e) Technique International(e) (ATI) – expert en gestion de projet, renforcement des capacités et ingénierie de formation. Responsable du projet

Lieu d'affectation : Cotonou (République du Bénin)

Durée du Contrat : 4 ans

Description de fonction

Le/la responsable de projet CTB, Assistant Technique International est responsable de l'atteinte des résultats et assure la coordination et l'appui technique de l'intervention.

Coordination

- Mettre en place les structures du projet (équipe projet, groupes techniques) et veiller à leur bon fonctionnement;
- Inviter les membres des groupes techniques et animer les réunions pour définir de manière consensuelle les priorités de l'intervention;
- Réaliser une bonne planification administrative, financière, logistique et opérationnelle et répartition des appuis au niveau des secteurs, du genre et entre initiatives de courte et longue durée, avec l'appui des groupes techniques ;
- Produire les résultats et proposer éventuellement à la SMCL les modifications nécessaires à la stratégie d'intervention (y inclus les critères d'éligibilité des OB) et au budget, avec l'appui des groupes techniques ;
- Assurer la rédaction et la compilation des rapports d'avancement et les plans de travail et les transmettre pour info aux groupes techniques et pour validation par la SMCL ;
- Assurer le secrétariat de la SMCL ;
- Coordonner les activités de monitoring (y inclus la réalisation de l'étude « Baseline ») et d'évaluation ;
- Coordonner, appuyer et évaluer les membres de l'équipe projet.

Appui technique

- Organiser, encadrer et superviser la mise en œuvre de toutes les activités de conception, préparation, formation et consolidation des parcours d'acquisition de compétences (en respectant les procédures des marchés publics) en étroite collaboration avec les différents acteurs locaux et en ligne avec les orientations stratégiques de l'intervention ;
- Définir avec les groupes techniques les critères d'éligibilité des OB et les soumettre pour validation à la SMCL;
- Sélectionner les organisations bénéficiaires, après avis des groupes techniques (sur base des critères d'éligibilité et des besoins priorités des secteurs) ;
- Assurer l'appui aux OB quant à la précision des objectifs de performance, au développement et à la mise en œuvre des PAC ;
- Approuver la sélection des candidats proposés par les OB (sur base des critères d'éligibilité) ;

- Assurer une cohérence intersectorielle en renforcement des compétences en lien avec la Politique Nationale ;
- Valider les critères de sélection et d'attribution pour les marchés publics (consultance, instituts de formations...) ;
- Contribuer au développement d'une base de données commune des instituts de formation (IF) au Bénin, de la sous-région et en Europe ;
- Veiller au respect des engagements (avec les OB et les participants individuels) ;
- Promouvoir la capitalisation et la diffusion de bonnes pratiques.

Profil

- Diplôme universitaire pertinent pour la fonction (sciences humaines, ingénierie de formation) ou compétences équivalentes acquises par expérience;
- 7 ans d'expérience en gestion de projet de renforcement des capacités au niveau individuel et organisationnel, dont 3 ans d'expérience internationale;
- Expérience en développement et mise en œuvre de stratégie de Développement des Ressources Humaines ;
- Une expérience pratique en développement de plans de formation est un atout ;
- Maîtrise de techniques d'analyse des besoins et des offres de formations ;
- La connaissance du contexte de la coopération en Afrique de l'Ouest et de préférence au Bénin est un atout ;
- Expérience pratique dans les thématiques transversales du genre et de l'environnement ;
- Bonne capacité d'analyse et de synthèse ;
- Grande capacité organisationnelle, conceptuelle et méthodologique;
- Capacité d'écoute et de négociation confirmées;
- Esprit d'équipe et bonnes compétences en communication (vis-à-vis des collègues et interlocuteurs de nationalités, conditions et niveaux sociaux différents);
- Excellente connaissance orale et écrite du français.

7.6.2 Assistant(e) Technique National(e) (ATN) – expert en développement des ressources humaines

Lieu d'affectation : Cotonou (République du Bénin)

Durée du Contrat : 4 ans

Description de fonction

Sous l'autorité hiérarchique de l'ATI responsable de l'intervention, mais intégré au sein d'un pool d'expertise sectoriel et en lien fonctionnel avec le responsable de celui-ci, l'Assistant Technique National aura pour fonctions de:

Appui technique

- Apporter un appui technique direct dans toutes les activités d'acquisition des compétences des ressources humaines ;

- Au sein des ministères sectoriels, veiller à la construction d'un référentiel commun, à la dissémination des nouveaux concepts et paradigmes de renforcement des compétences ;
- Veiller à l'identification de nouvelles OB et nouveaux IF potentiels ;
- Accompagner les OB et les individus sélectionnés lors des phases de conception et de consolidations des PACs ;
- Appuyer les OB et les individus durant les séances d'auto-évaluation et des transferts des compétences ;
- Assurer un suivi rapproché des activités de l'intervention ;
- Appuyer la conception des documents et notes techniques sur le renforcement des compétences des ressources humaines ;
- Appuyer les OB à la précision des objectifs de performance, au développement et à la mise en œuvre des stratégies et activités de renforcement des capacités (y inclus des plan de formation, PACs, ...) ;
- Appuyer les OB dans le suivi et évaluation des activités de renforcement des compétences des ressources humaines ;
- Elaborer/rédiger les termes de références pour les offres en formation ;
- Contribuer à la mise en cohérence de la totalité de l'intervention ;
- Faire évaluer les PACs et transmettre les rapports d'évaluation des instituts de formations et autres consultances ;
- Effectuer des missions de supervision sur le terrain.

Profil

- Diplôme d'études supérieures pertinent pour la fonction (sciences humaines, ingénierie de formation) ou compétences équivalentes acquises par expérience ;
- Bonnes connaissances du renforcement des capacités des ressources humaines et ingénierie de formation
- Fortes aptitudes et références méthodologiques ;
- Expérience de plus de 7 ans dans le domaine de l'appui RH ;
- Grande capacité de travailler dans un milieu multiculturel et multidisciplinaire ;
- Expérience dans la gestion de projet/programme de coopération ;
- Maîtrise de techniques d'analyse des besoins et des offres en formation ;
- Capacités d'écoute ;
- Esprit d'initiative.

7.6.3 Assistant(e) Technique National(e) (ATN) – Gestionnaire Opérationnel des formations et PACs

Lieu d'affectation : Cotonou (République du Bénin)

Durée du Contrat : 4 ans

Description de fonction

Sous l'autorité hiérarchique de l'ATI responsable de l'intervention, le/la gestionnaire opérationnel des formations et PACs aura pour fonction de:

Appui technique

- Assurer le suivi opérationnel des bourses antérieures ;
- Se positionner comme personne de contact vis-à-vis des boursiers, consulats, siège et autres interlocuteurs afin de répondre aux questions de chacun et faciliter les échanges d'information ;
- Assurer la mise en œuvre opérationnelle des parcours d'acquisition des compétences (formations et autres), en lien étroit avec l'Administrateur gestionnaire pour les aspects administratifs et financiers ;
- Appuyer la sélection des instituts de formation et des consultances pour la mise en œuvre des parcours d'acquisition des compétences ;
- Planifier les PACs (formations et autres) en appui des OB ;
- Analyser l'admissibilité des candidats aux besoins des PACs et faire des recommandations ;
- Effectuer des missions de supervision sur le terrain ;
- Veiller au suivi des engagements des OB et candidats bénéficiaires ;
- L'implémentation de l'outil de suivi CTB : gestion et base de données ;
- Assurer le suivi de la mise en œuvre des formations au Bénin pour le compte d'autres pays de la coopération belge ;
- Participer au comité de sélection ;
- S'assurer de la recevabilité de ces candidatures d'un point de vue administratif et vérifier si les dossiers sont cohérents avec les critères établis
- Prendre les dispositions de départ, d'accueil et d'encadrement nécessaires pour que le boursier puisse pleinement se consacrer à sa formation ;
- Réceptionner les informations lors du retour au pays du boursier sur le plan de son diplôme, l'exemplaire de son travail de fin de formation et ses coordonnées réactualisées ;
- Etablir les rapports du projet bourses locales en fonction des indicateurs de performance qualitatifs et quantitatifs (résultats annuels, diplômes obtenus, mémoire, thèse, rapport de stage) ;
- Etablir le rapport final (narratif) et financier du programme bourses locales pour le pays ;
- Maintenir/ mettre à jour, une liste cumulative des boursiers en Belgique pour le pays ;
- Organiser le séjour et le retour du boursier avec le pays d'origine ou projet CTB ;
- Suivre le bon déroulement de la formation et du séjour ;
- Organiser l'accueil et l'hébergement (à l'arrivée).

Profil

- Diplôme universitaire supérieur pertinent pour la fonction (sciences de gestion (projet) ou humaines (orientée gestion ou gestion administrative) ou compétences équivalentes acquises par expérience ;
- Expérience de plus de 5 ans dans un service de gestion d'entreprise ou de programme de coopération ;

- Compétence avérée en communication orale et écrite ;
- Capacité d'analyse et de synthèse ;
- Grande capacité de travailler dans un milieu multiculturel (relation avec les autres gestionnaires d'autres pays) et multidisciplinaire (capacité d'adaptation) ;
- Grande capacité de travail en équipe et maîtrise des outils internet de communication ;
- Connaissance des principaux logiciels informatiques (MS office) ;
- Aptitude à la formation sur l'utilisation d'un logiciel interne de gestion et de base de données ;
- Notion de base de gestion (pouvoir élaborer un budget simple) et de comptabilité (entrée – sortie) ;
- Notions de marché-public (connaissance des principes).

7.6.4 Administrateur Gestionnaire (AG)

Lieu d'affectation : Cotonou (République du Bénin)

Durée du Contrat : 4 ans

Description de fonction

Sous l'autorité hiérarchique de l'ATI responsable de l'intervention, l'administrateur gestionnaire de l'intervention aura pour fonction de: Garantir un suivi administratif et financier complet du projet pour assurer une bonne exécution du budget et une administration correcte des fonds. L'Administrateur Gestionnaire est en charge :

- De la mise en œuvre de l'ensemble des procédures administratives financières et comptables du projet.
- Du suivi administratif aussi bien sur les matières en relation avec les finances qu'avec celles des ressources humaines ou celles de logistique ;
- Du support technique du personnel du projet dans ces matières.

Domaine de résultat 1 : Comme Garant des processus		Temps en % :
Pour le projet, encadrer le personnel en ce qui concerne la gestion financière et assurer le suivi des processus pour la comptabilité selon les instructions et les procédures émanant du siège et de la représentation, afin de disposer dans les délais impartis d'une information financière fiable et complète		
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> • Tient et garantit la qualité de la comptabilité ; • Veille au respect des délais dans la réalisation des rapports ; • Assure le suivi des problèmes ou questions dans le cadre du processus ; • Tient à jour les tableaux de bord; • Garantit le respect des procédures ; • Forme le personnel du projet en matière de procédures financières et comptables et des outils connexes ; • Conseille le projet en matière de procédures financières et comptables et des outils connexes ; 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir à jour le registre des marchés publics ; • Suivre les dossiers de passation de marché public
Domaine de résultat 2 : Comme Gestionnaire financier	
Temps en % :	
Assurer le traitement de la comptabilité du projet afin d'en assurer l'exactitude et la précision	
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> • Fournit un feed-back sur les informations comptables et financières reçues ; • Envoie les données comptables à la représentation ; • Répond aux questions de la représentation sur les données envoyées ; • Informe la représentation des problèmes rencontrés, en tant qu'interface entre la représentation et le projet pour les données comptables et financières ; • Suit les demandes d'approvisionnements de fonds (cash-call) ; • Compare le budget et la planification financière avec les dépenses ; • Formule des recommandations pour une meilleure adéquation entre les dépenses et le budget mais aussi en ce qui concerne la planification financière; • Prépare et suit les dossiers de paiement pour le projet; • Etc.
Domaine de résultat 3 : Comme Comptable	
Temps en % :	
Assurer la consolidation, le contrôle, le rapportage et l'analyse des données financières et comptables du projet afin de fournir une comptabilité projet fiable, basée sur un processus budgétaire optimal.	
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> • Encode les données dans le système comptable FIT; • Assure le lettrage des données, garantit la transaction d'un système à l'autre ; • Exécute les modifications demandées par la représentation dans la comptabilité projet ; • Exécute les paiements relatifs au projet sur demande des responsables; • Assure le classement des pièces comptables ; • Veille aux aspects techniques de la comptabilité ; • Prépare la clôture comptable du projet ; • Exécute les contrôles adéquats ; • Transmet les informations relatives à l'inventaire du projet dans les délais prévus par la représentation dans le cadre de la clôture des comptes; • Se charge des relations avec les institutions financières ; • Réalise l'administration de la TVA ; • Suivi des coûts ; • Etc.
Domaine de résultat 4 : Comme Gestionnaire des dossiers Ressources	
Temps en % :	

Humaines		
Supervision du personnel dans les matières administratives et financières afin de garantir l'exécution correcte des obligations légales (sociales et fiscales) du projet comme employeur		
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> • Gère et effectue le suivi des contrats du personnel du projet (validation, enregistrement, archivage) ainsi que les changements des contrats ; • Rédige/ et adapte si nécessaire les contrats de travail en collaboration avec la représentation; • Gère la paie (contact secrétariat social ou autre, gestion logiciel de paie, etc.) du personnel du projet ; • Prépare les fiches de paie ; • Effectue le paiement et le suivi des taxes et cotisations sociales dues ; • S'informe et se tient au courant de la législation en vigueur en matière de personnel et si besoin est tient le rôle d'interface pour le ministère du travail ou autres ministère compétent ; • Archive et tient à jour les contrats d'assurance liés au personnel ; • Vérification des déclarations fiscales du personnel des prestations ainsi que de celles des consultants engagés par le projet et les prestations ; • Etc. 	
Domaine de résultat 5 : Comme formateur/conseiller		Temps en % :
Former les membres de l'équipe projet dans les matières admin/fin/procurement pour rendre ceux-ci opérationnels le plus rapidement possible		
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> • Informe et forme à propos des informations comptables et des procédures en vigueur dans le projet ; • Forme les nouveaux membres du personnel sur les procédures ; • Forme et appuie les responsables du projet à l'utilisation du FIT et de ces adaptations dans le futur ; 	
Domaine de résultat 6 : Comme gestionnaire des marchés publics		Temps en % :
Supervise et suit les processus de passation des marchés publics au niveau du projet		
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les spécifications techniques en collaboration avec les responsables du projet ; • Choisir les principaux fournisseurs ; • Participer à la rédaction des cahiers de charge et faire le suivi des dossiers de marchés publics ; 	
Domaine de résultat 7 : Comme appui Admin/fin au projet de RC		Temps en % :
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner chaque dossier en fonction de la faisabilité de celui-ci, sur le plan administratif et sur le plan budgétaire, et sa cohérence par rapport aux critères établis. • Participer à la sélection des candidats via les groupes techniques afin de 	

	<p>garantir un traitement homogène et équitable dans la sélection</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérification de l'inscription, prix unitaires indiqué dans le dossier de candidature et actualisation si nécessaire du budget prévu au procès-verbal de sélection; • Etablir les contrats entre les boursiers et la CTB locale et suivre leur mise en œuvre ; • Préparer les éventuels avenants au contrat ; • Etablir un fiche individuelle pour le suivi des budgets par boursier et l'actualiser après chaque paiement; (DAMINO) • Réaliser les différents paiements pour les bourses locales et régionales (aux centres d'études, allocations, etc) ; • Contrôler les pièces justificatives avant encodage DAMINO; • Organiser les stages et formations de courte durée à l'étranger (billet d'avion, transport local, hôtel, contact avec institution hôte et représentation locale BTC du pays de formation) ; • Appuyer éventuellement aux formalités d'inscription ; • Se charger de l'Inscription Assurance Maladie, ou contracter les assurances nécessaires. • Elaboration des contrats de services avec les animateurs et des protocoles de collaboration avec les partenaires • Estimer les budgets nécessaires à l'élaboration du programme de bourses locales, tenir compte des budgets adaptés pour les reports et continuations et ajouter les budgets estimés des nouvelles sélections afin de fournir aux responsables une vue adéquate des coûts et besoins financiers nécessaires à la bonne exécution des bourses. • Utiliser les tableaux de bords standardisés/ base de gestion (DAMINO) ; • Actualiser les données pour estimer au plus juste les continuations pour une année budgétaire ; • Etablir les calculs de programmation • faire des recommandations aux membres de l'équipe sur base de simulations chiffrées • Assurer le paiement des diverses allocations prévues au boursier, frais directs et indirects inhérents prévus pour assurer le bon déroulement de la formation ;
--	--

7.6.5 Assistant AG

Lieu d'affectation : Cotonou (République du Bénin)

Durée du Contrat : 4 ans

L'Assistant AG a pour principale fonction de :

Apporter un soutien administratif, et organisationnel au sein du projet afin

- de fournir un service optimal dans le traitement des données, dossiers et informations liées au projet ;

- d'aider les collaborateurs du projet dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes ;
- de faciliter les échanges entre la représentation et le projet

Domaine de résultat 1 : Comme Assistant administratif		Temps en % :
Prendre en charge la réalisation des tâches administratives générales (courrier, suivi des documents, ...) afin de garantir un soutien administratif efficace aux supérieurs et collaborateurs		
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer le courrier entrant et sortant : (emails, lettre, ...) : impression/copie si nécessaire, enregistrement classement, transfert des signataires, ... ; • Gérer les emails d'intérêts général ; • Réaliser des lettres standards ; • Diffuser les messages email, memo's, lettres ; • Dactylographie de certains courriers/ documents ; • Assurer le lay-out des documents et présentation, introduire des corrections dans des textes ; • Tenue générale de l'agenda du projet et en particulier des responsables ; • Input des jours de congé et des missions dans le planning central ; • Soutien administratif général du projet desk (copies, scanner les documents, établir et transférer certains formulaires (p.ex . demande d'agrément de coopérant, graver les CD's, envoyer les fax,...). • Préparer et envoyer des documents vers les projets, les partenaires. 	
Domaine de résultat 2 : Comme Personne de contact		Temps en % :
Centraliser les appels internes et externes, recueillir les demandes destinées au service et assurer l'accueil des visiteurs afin d'aider les collaborateurs, la direction et personnes externes à obtenir les informations souhaitées et fournir ainsi l'image d'un service de qualité.		
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> • Orienter et filtrer les appels entrants ; • Accueillir les personnes externes ; • Transmettre les informations des responsables vers les collaborateurs. 	
Domaine de résultat 3 : Comme Organisateur		Temps en % :
Assurer l'organisation, le bon déroulement et le suivi de réunions ou d'événements internes ou externes afin de fournir des prestations de qualité et de favoriser la communication et l'échange d'information		
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à l'organisation pratique des réunions (réservation, envoi 	

	invitations,...) ; <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration des rapports de réunions dans des cas spécifiques; • Diffusion des rapports/documents vers les principaux concernés.
Domaine de résultat 4 : Comme Gestionnaire de documentation / archiviste	Temps en % :
Veiller au classement et à la conservation de toute correspondance pertinente, de tous les dossiers de candidature et de tout document utile au service afin de permettre aux supérieurs et aux collaborateurs d'accéder rapidement aux informations recherchées	
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> • Classer et archiver la documentation de tout type ; • Mettre à jour les informations pertinentes ; • Collecter la documentation de façon proactive ; • Gérer les archives.

7.7 Normes financières pour Bourses Bénin

Les normes BEB, BSB et BMX Belgique les plus récentes seront d'application.

Contactez le Service UBES à Bruxelles à ce sujet au démarrage de l'intervention.

7.8 Figures TdC

Aperçu détaillé des conditions de succès à réunir et des risques à maîtriser

