



AGENCE BELGE DE DEVELOPPEMENT



REPUBLIQUE DU SENEGAL
MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE
L'EQUIPEMENT RURAL

AVENANT AU DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES DU
SENEGAL PAR L'OCTROI DE BOURSES

SENEGAL

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



LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

Table des matières

1	INTRODUCTION	9
2	ETAT DES LIEUX	10
	2.1 EVOLUTIONS DU CONTEXTE INSTITUTIONNEL	10
	2.2 L'ETAT D'AVANCEMENT DU PRC	11
	2.2.1 Activités réalisées pour le Résultat 1	11
	2.2.2 Activités réalisées pour le Résultat 2	11
	2.2.3 Activités réalisées pour le Résultat 3	12
	2.2.4 Activités réalisées pour le Résultat 4	12
	2.3 LES PROJETS DE LA COOPERATION BILATERALE BELGE	13
	2.3.1 Secteur Santé	13
	2.3.2 Secteur Eau et Assainissement	15
	2.3.3 Thèmes Transversaux	16
	2.4 JUSTIFICATION DE L'AUGMENTATION DU BUDGET	17
	2.5 LES NOUVELLES ACTIVITES PROPOSEES	17
	2.5.1 Appui à la DGPRE	17
	2.5.2 Appui à l'OFFICE DES Forages Ruraux (OFOR)	18
	2.5.3 Mise en place d'un système de Formation à distance pour l'Ecole Nationale de Développement Sanitaire et Social (ENDSS)	19
	2.5.4 Identification des besoins en RC pour différentes parties prenantes au niveau du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale (MSAS)	19
	2.5.5 La société civile	21
	2.6 SYNERGIES	21
	2.6.1 Avec les projets sectoriels	21
	2.6.2 Avec les autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF)	21
	2.7 SUIVI ET EVALUATION	21
3	PLANIFICATION OPERATIONNELLE	22
	3.1 OBJECTIF GENERAL DU PRC	22
	3.2 OBJECTIF SPECIFIQUE	22
	3.3 RESULTATS ATTENDUS	22
	3.4 ACTIVITES A METTRE EN ŒUVRE	22
	3.4.1 Pour le résultat 1	22
	3.4.2 Pour le résultat 2	23
	3.4.3 Pour le résultat 3	37
	3.5 PROLONGATION DU PROJET JUSQUE DECEMBRE 2017 ET DE LA CS JUSQUE JUIN 2018	43
	3.6 ELEMENTS BUDGETAIRES POUR LES MOYENS GENERAUX ET PAR RESULTAT	43
4	NOUVEAU CADRE LOGIQUE	44
	4.1 PRESENTATION GENERALE DES MODIFICATIONS APPORTEES AU CL	44

5	<u>GESTION DES RISQUES</u>	44
5.1	RISQUES ET MESURES D'ATTENUATION MISES EN ŒUVRE	44
5.2	TABLEAUX DE SYNTHESE DES RISQUES IDENTIFIES.....	45
6	<u>PLANIFICATION DES ACTIVITES</u>	46
7	<u>BUDGET DE L'AVENANT AU DTF</u>	48
	<u>ANNEXES</u>	49
	ANNEXE 1 : CADRE LOGIQUE MODIFIE.....	50
	ANNEXE 2 : MODELE DE PARCOURS D'ACQUISITION DES COMPETENCES : PARCOURS D'ACQUISITION DES COMPETENCES - DBRLA	55
	ANNEXE 3 : MODELE D'ACCORD DE PARTENARIAT.....	58

Abréviations

ANCAR	Agence Nationale du Conseil Agricole et Rural
ARD	Agence Régionale de Développement
ARMP	Agence de Régulation des Marchés Publics
ASUFOR	Association des Usagers de Forage
BF	Bourse de formation
BOM	Bureau Organisation et Méthodes (De la Présidence de la République)
CAP	Cellule d'appui à la mise en œuvre de projets et programmes
CIUF	Conseil interuniversitaire de la Communauté française.
CNFTM	Centre national de Formation des Techniciens de Maintenance
CRFS	Centre Régional de Formation en Santé
CS	Cercle Sectoriel du programme RCI-Bourses
CTB	Coopération Technique Belge
CUD	Commission universitaire pour le Développement
DCT	Direction de la Coopération Technique
DBRLA	Direction des Bassins de Rétention et des Lacs Artificiels
DCEF	Direction de la Coopération Economique et Financière
DI	Direction de l'Investissement
DEEG	Direction de l'Equité et de l'Egalité de Genre
DGPRE	Direction de la Gestion et de la Planification des Ressources en Eau
DHR	Direction de l'Hydraulique
DPPD	Document Pluriannuel de Prévision des Dépenses
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
DTF	Dossier Technique et Financier
HRH	Human Resources for Health
IB	Institution bénéficiaire
IF	Institution de formation
IMT	Institut de Médecine Tropicale
OSC	Organisations de la Société Civile
LPS	Lettre de Politique Sectorielle

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

RESUME EXECUTIF

du présent avenant au DTF

Dans le cadre de la politique belge de coopération au développement, il a été décidé de remplacer le programme des bourses par un Programme de Renforcement des Capacités (PRC) institutionnelles de la République du Sénégal. Le PRC a démarré le 1^{er} juillet 2013 pour une durée de 36 mois. Alors que la convention spécifique signée le 18 mars 2013 prendra fin le 17 mars 2017 pour une durée de 48 mois.

L'ancien programme des bourses répondait aux demandes d'individus de toutes structures et secteurs par l'octroi de bourses de haut niveau qui préparaient, dans la règle, le futur personnel enseignant et de recherche des universités, mais aussi des professionnels des pays partenaires, par l'octroi de bourses d'études de « Master », doctorat, spécialisation et post-doctorat. Le nouveau programme met l'accent sur l'investissement à long terme dans les ressources humaines disponibles au Sénégal et donc sur la durabilité et la pertinence.

Depuis le début du PIC 2010-2013, la Coopération belgo-sénégalaise concentre son travail sur deux secteurs principaux : la santé d'une part, et, d'autre part, l'eau & l'assainissement. C'est dans le but d'obtenir un plus grand impact dans ces secteurs que la CTB souhaite en renforcer les capacités institutionnelles. Le nouveau programme répond donc aux besoins en renforcement organisationnel des structures du Sénégal et est orienté vers l'amélioration qualitative des services aux populations dans les deux secteurs de concentration du partenariat entre les deux pays.

Le Projet de Renforcement des Capacités Institutionnelles du Sénégal par l'octroi de bourses (PRC) est arrivé le 30 juin 2015 à la fin de sa seconde année de mise en œuvre. Il a permis de réaliser deux diagnostics organisationnels sur les deux secteurs de concentration. A la suite de ces diagnostics, deux plans de renforcement de compétences ont été élaborés et 15 formations groupées réalisées dont 08 dans le secteur de la santé et 07 dans le secteur de l'eau et de l'assainissement.

Dans le domaine spécifique du genre, deux audits ont été réalisés et deux ateliers de formations organisés au bénéfice des points focaux genre.

Ces activités ont permis de renforcer les capacités des bénéficiaires directs sur des thématiques génériques et techniques, singulièrement sur des aspects liés à la santé de la reproduction (Echographie, Soins Obstétricaux et Néonataux d'Urgence, etc.) pour un impact attendu sur une population estimée à 05 millions d'hommes de femmes et d'enfants.

Le PRC a été initialement conçu avec comme fondement le Résultat 1 (portant sur l'identification des besoins de Renforcement de Compétences) qui devait permettre de donner du contenu aux principales activités et sous activités à réaliser.

Suite à la validation des rapports des deux diagnostics et l'élaboration des plans de formation, quatre constats majeurs ont été fait :

- Dans le secteur de la santé, les besoins sont énormes et dans un souci d'efficience, le diagnostic et le plan de formation a été circonscrit à quelques directions au niveau central, occultant des services importants pour l'atteinte de notre objectif de changement ; parmi ces services omis, il importe de citer le Service National d'Hygiène qui est la seule entité à cheval entre nos deux secteurs d'intervention, et donc en mesure de faire le lien entre les deux ; mais aussi la pharmacie nationale d'approvisionnement qui dispose de l'exclusivité de la dotation des structures sanitaires en médicaments et produits essentiels ; la Division de la Lutte contre la maladie (maladies chroniques problématiques émergentes), etc.
En outre, il est essentiel (comme cela a été souligné lors du séminaire bourse en juin 2015 à Bruxelles) de prendre en compte le secteur dans toute son horizontalité (c'est-à-dire l'ensemble des acteurs contribuant à la prise en charge des problèmes de santé, même si la priorité reste aux organisations partenaires des projets sectoriels) et dans toute sa verticalité (pour atteindre tous les niveaux de la pyramide sanitaire).
- Dans le secteur de l'Hydraulique et de l'assainissement, des réformes institutionnelles ont conduit à la création de nouvelles institutions comme l'OFOR, mais aussi au renforcement de

certaines d'entre elles comme la DGPRES, avec comme conséquence une nécessité de renforcement des compétences des nouveaux acteurs.

- La nouvelle approche du programme bourse a été affinée depuis la formulation du PRC et les outils permettant d'atteindre les différents niveaux d'objectif ont été produits, impliquant de nouvelles activités comme l'élaboration de Parcours d'Acquisition de Compétences (PAC) pour chaque institution bénéficiaire. Cette démarche présente l'avantage entre autre de permettre un suivi par institution, mais aussi et surtout de responsabiliser l'organisation bénéficiaire pour faciliter l'appropriation du processus. Une tentative d'application de cette démarche avait été faite en Q2 2014 mais l'insuffisance des RH du PRC a constitué le frein principal.
- L'insuffisance des ressources humaines a été depuis le début du projet le principal frein à une mise en œuvre diligente des activités, même si des solutions alternatives (mais partielles) ont été trouvées pour palier à ces insuffisances.

Le présent avenant au DTF propose donc d'ouvrir le programme à de nouvelles organisations bénéficiaires et de le réorienter vers la construction de Parcours de d'Acquisition de Compétences et la signature d'accords de partenariats avec les institutions bénéficiaires.

Il ne se substitue pas au DTF initial, mais l'actualise pour tenir compte des évolutions constatées et intègre au plan financier les reliquats des projets clôturés (PANSL, PAUDA SL, FORPROFEM, PAMIF I et II, ainsi que le reliquat de la dernière convention annuelle de mise en œuvre du programme bourses ancienne version). Il ne modifie pas fondamentalement ni les orientations stratégiques du PRC, ni la planification opérationnelle. Dès lors, le présent document se limite à rappeler les éléments essentiels du DTF initial, à se référer à ce dernier pour ce qui concerne les résultats et les activités, et à préciser les modifications de portée stratégique et les innovations introduites dans cet avenant.

Les principales activités à retenir sont :

- L'évaluation des besoins de renforcement de compétences des Institutions Bénéficiaires (IB) identifiées ;
- L'élaboration des plans de formation des IB qui n'en disposent pas
- La construction des Parcours d'Acquisition de Compétences
- L'organisation des activités de renforcement de compétences.

Le présent avenant estime le montant des nouvelles activités à environ 998 855,88€ dont la provenance est répartie de la manière suivante : PANSL (30792,54€), PAUDA SL (16 567,66€), FORPROFEM (42 122,63€), PAMIF I (52 332,69€) et 50% du PAMIF II (768 790,19€) ainsi que le reliquat de la dernière convention annuelle de mise en œuvre du programme bourses ancienne version pour 88 250,17€

La mise en œuvre de ces activités devrait se faire au plus tôt, dès acceptation de la demande du présent avenant mais nécessiteront malgré tout une prolongation du projet au-delà de la date de fin de la convention spécifique qui est le 18 mars 2017

Cette prolongation se ferait pour un montant estimé de fonctionnement de 118 749,07 €, soit un peu moins du quart du budget de fonctionnement du projet révisé.

Fiche signalétique actualisée

N° d'intervention DGCD	NN 3010170	
Code Navision CTB	SEN1088801	
Institutions partenaires	Ministère de la Santé ; Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement ; Ministère de l'Agriculture et de l'Equipement rural	
Durée de la convention spécifique	57 mois	Date de début ; 18 mars 2013
		Date de fin ; 31 décembre 2017
Durée de l'intervention	54 mois	Date de début ; 1 ^{er} juillet 2013
		Date de fin ; 31 décembre 2017
Contribution du pays partenaire	En nature	
Contribution belge en euro	Montant DTF initial	3 142 140
	Montant Avenant DTF	998 855,88
	Montant Total	4 140 995,88
Secteur (codes CAD)	43000 – Autres Multi secteurs	
Brève description de l'intervention	Renforcement des capacités institutionnelles par l'octroi de bourses.	
Objectif global	Les capacités institutionnelles et organisationnelles du Sénégal sont renforcées	
Objectif spécifique	Les capacités des institutions sénégalaises actives dans la zone et les secteurs de concentration de la coopération belge sont améliorées par la formation de leur personnel masculin et féminin	
Résultats (4)	<p>Résultat 1: Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention.</p> <p>Résultat 2: Les institutions bénéficiaires dans le secteur de la santé ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations.</p> <p>Résultat 3 : Les institutions bénéficiaires dans le secteur de l'eau et l'assainissement ont renforcé leur fonctionnement et performance grâce aux formations</p> <p>Résultat 4 : Les capacités des IB sont renforcées en matière du genre.</p>	

1 Introduction

Le Programme Indicatif de Coopération (PIC) pour la période 2010-2013 entre le Sénégal et la Belgique, a été défini lors de la Commission Mixte Belgo-sénégalaise, tenue à Dakar le 07/12/2009.

Le budget des bourses a été fixé à 4 millions d'Euros.

Dans le cadre de la politique belge de coopération au développement, il a été décidé de remplacer le programme des bourses par un Programme de Renforcement des Capacités (PRC) institutionnelles de la République du Sénégal. Le PRC est géré par l'Agence belge développement (CTB) et a démarré le 1^{er} juillet 2013.

L'ancien programme des bourses répondait aux demandes d'individus de toutes structures et secteurs. Le renforcement des ressources humaines du Sénégal se faisait donc de manière éparse et individuelle. Le nouveau programme met l'accent sur l'investissement à long terme dans les ressources humaines disponibles au Sénégal et donc sur la durabilité et la pertinence.

Depuis le début du PIC 2010-2013, la Coopération belgo-sénégalaise concentre son travail sur deux secteurs principaux : la santé d'une part, et, d'autre part, l'eau & l'assainissement. C'est dans le but d'obtenir un plus grand impact dans ces secteurs que la CTB souhaite en renforcer les capacités institutionnelles. Le nouveau programme répond donc aux besoins en renforcement organisationnel des structures du Sénégal et est orienté vers l'amélioration qualitative des services aux populations dans les deux secteurs de concentration du partenariat entre les deux pays.

Le PRC peut offrir une série d'interventions diverses en matière de formation classique, continue ou ponctuelle, d'échanges, d'ateliers ou de stages. Des bourses peuvent être octroyées à des individus ou à des groupes d'individus, mais dans le cadre du renforcement organisationnel de leurs structures respectives. In fine, la formation de l'individu doit avoir un impact positif sur la performance de l'institution d'origine.

Le comité des partenaires tenu en février 2015 avait autorisé le transfert des reliquats des projets suivants : PANSL (30792,54€), PAUDA SL (16 567,66€), FORPROFEM (42 122,63€), PAMIF I (52 332,69€) et 50% du PAMIF II (768 790,19€) ainsi que le reliquat de la dernière convention annuelle de mise en œuvre du programme bourses ancienne version pour 88 250.17€

Ainsi, au regard des besoins en ressources financières pour la mise en œuvre des activités prévues dans les deux plans de RC des deux secteurs, il apparaît clairement que le budget actuel disponible sera insuffisant.

En outre, il serait inconséquent de ne pas prendre en compte les éléments suivants :

Pour le secteur de l'eau et de l'assainissement :

- Les réformes en cours au MHA, principalement la création de l'OFOR ;
- La restructuration de la DGPRE pour la rendre plus opérationnelle.

Pour le secteur de la santé ;

- La problématique des maladies chroniques qui est LA nouvelle priorité des autorités sanitaires ;
- L'accès et la disponibilité des médicaments qui est au cœur du programme santé de la CTB tant en termes d'offre que de demande de soins ;
- La prévention avec de nouvelles problématiques comme le couple Santé/Environnement qui nécessite la prise en compte des besoins de RC du Service National d'Hygiène et du Service National de l'Education et de l'Information pour la Santé.

2 Etat des lieux

2.1 Evolutions du contexte institutionnel

Dans un souci de rationalisation et de renforcement du service public, les autorités de la 3^{ème} alternance ont entrepris des réformes profondes au niveau de l'Etat et de ses démembrements, et ce depuis mars 2012 :

- **La Direction de la Coopération Technique (DCT)**

Le PRC est depuis sa formulation ancré à la Direction de l'Assistance Technique (DAT) qui dépendait de la DREAT sous la tutelle du Secrétariat Général à la Présidence de la République.

En 2014, la DREAT a retrouvé son ancienne appellation de Bureau Organisation et Méthode tandis que la DAT prenait plus d'autonomie en devenant la Direction de la Coopération Technique, directement rattachée au Secrétariat Général à la Présidence de la République.

- **La création de l'OFOR (Office des Forages Ruraux) et la suppression de la DEM (Direction de l'Exploitation et de la Maintenance)**

2015 est aussi l'année du démarrage des activités de l'OFOR en tant que nouveau dispositif de gestion de l'eau de consommation en milieu rural.

- **L'acte III de la décentralisation**

Les objectifs fondamentaux de l'acte III de la décentralisation sont au nombre de trois.

1. L'ancrage de la cohérence territoriale par une architecture administrative simplifiée, une planification des compétences entre l'Etat et les collectivités locales ;
2. Un développement de la contractualisation entre ces deux niveaux ;
3. Une modernisation de la gestion publique territoriale avec une réforme résolue des finances locales et une promotion des ressources humaines de qualité.

Les leviers de cette réforme sont :

- La transformation des grandes zones éco-géographiques en pôles de développement (pôles-territoires), avec dans la même foulée, des pôles urbains et périurbains qui seront créés pour en faire des centres d'animation du territoire ;
- La communalisation intégrale avec l'érection de toutes les communautés rurales en communes de plein exercice et la suppression de régions comme entités décentralisées ;
- L'érection du département comme collectivité locale (départementalisation).

C'est ainsi que les communautés rurales ont été transformées en communes, pour passer à ce que l'on a appelé une « communalisation intégrale » et que les quatorze précédentes régions ont été reconfigurées en dix circonscriptions administratives conçues comme des pôles de développement, tandis que les départements ont été érigés en collectivités locales décentralisées. Cette innovation, rentrant dans le cadre de la politique sociale du gouvernement, vise à assurer les conditions d'une gestion publique plus proche des populations, ainsi qu'un développement d'infrastructures dans chaque département.

- **L'évolution structurelle des ARD (Agences Régionales de Développement)**

L'Agence régionale de développement a pour mission générale l'appui à la coordination et à l'harmonisation des interventions et initiatives des collectivités locales en matière de développement local.

De façon spécifique, elle est chargée de :

- L'appui et la facilitation à la planification du développement local ;
- L'appui à la mise en cohérence des interventions entre collectivités locales d'une même région d'une part et avec les politiques et plans nationaux d'autre part ;
- Le suivi évaluation des programmes et plans d'actions de développement local ;
- L'appui à la maîtrise d'ouvrage des collectivités locales ;
- L'appui à l'exécution des projets et programmes ;

- L'élaboration, l'appui à l'exécution et le suivi des contrats de mise à disposition des services extérieurs de l'Etat ;
- L'élaboration et le suivi des contrats plans ;
- L'appui à l'animation, à la mise en œuvre et au suivi des initiatives des collectivités locales.

Aujourd'hui, les ARD connaissent une évolution qui porte essentiellement sur le fait qu'elles sont désormais rattachées aux départements et communes et non plus aux régions.

En effet, l'article 39 de la nouvelle Loi sur la Décentralisation précise que les départements d'une même région/circonscription administrative constituent en commun, avec les communes, une Agence régionale de Développement (ARD). Cette agence a pour mission d'apporter aux collectivités locales une assistance gratuite dans tous les domaines d'activités liés au développement. Les modalités de création, d'organisation et de fonctionnement de cette agence sont précisées par décret. Le représentant de l'Etat assiste de droit aux réunions du conseil d'administration de cette agence ou s'y fait représenter.

2.2 L'état d'avancement du PRC

2.2.1 Activités réalisées pour le Résultat 1

Secteur Santé : Analyse des besoins de formation

Pour le secteur santé, l'étude commanditée par le projet et réalisée par le cabinet STOOOP CONSULTING a donné lieu à un rapport intéressant en termes d'informations et de besoins identifiés.

Un travail d'affinement a été confié à l'expert en appui technique et méthodologique qui a fait des propositions validées par la SMCL.

A ce jour, les formations identifiées se répartissent comme suit :

- 39 actions concernant des formations groupées ;
- Les principales actions concernant des formations individuelles portent essentiellement sur des spécialisations. Ces actions concernent potentiellement 36 personnes.

Secteur Eau-assainissement : Analyse des besoins de formation

Conformément aux recommandations de la SMCL, l'UCP a tenu trois réunions avec une équipe cadre du Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement (MHA), pour identifier les besoins prioritaires ; ainsi, sur 07 formations identifiées par le MHA, quatre ont été validées par le cercle sectoriel Eau-assainissement pour une mise en œuvre sans délais.

Parmi les quatre formations retenues, trois ont été réalisées. La quatrième, concernant une formation en GAR, a été suspendue pour ne pas faire de doublon, la coopération luxembourgeoise ayant déjà initié un processus plus complet via l'UC PEPAM dans le cadre du projet SEN 030 tome 2. En outre, l'analyse des besoins de RC effectuée par le cabinet PRAGMAGORA a donné des résultats satisfaisants (un plan de renforcement de capacité a été produit) et un atelier de planification organisé pour inscrire les actions dans le temps.

A l'issue du travail réalisé, concernant l'analyse des besoins en renforcement des capacités pour les acteurs du secteur eau assainissement, 28 actions de formations groupées ont été identifiées dans un plan de formation validé à l'occasion d'un atelier national.

24 fiches décrivant l'action à mener (contexte, objectifs, méthodes, public ciblé,...) sont d'ores et déjà rédigées.

2.2.2 Activités réalisées pour le Résultat 2

Pour le secteur de la santé, les formations déjà réalisées ou en cours de réalisation sont les suivantes :

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

- Une session de formation en Echographie Générale au profit de 13 médecins du niveau district ;
- Une session de formation en échographie obstétricale au profit de 19 sages-femmes du niveau district ; la seconde session est en cours de réalisation pour 21 sages-femmes.
- Une formation en logistique de santé au profit d'un infirmier du niveau district.
- Une formation en soins obstétricaux et néonataux d'urgence de base (SONUB) est en cours au bénéfice de 333 sages-femmes des cinq régions de la zone d'intervention.

2.2.3 Activités réalisées pour le Résultat 3

Pour le secteur de l'Eau-assainissement, plusieurs formations ont été réalisées :

- Une formation (en gestion des bases de données et systèmes d'information géographique-SIG) au profit de 26 agents des Agences Régionales de Développement et des services techniques déconcentrés du secteur eau-assainissement en charge du suivi-évaluation et de la gestion des données ;
- Une formation sur les procédures de passation des marchés publics au profit de 22 agents du niveau central et déconcentré du Ministère de l'Hydraulique et de l'assainissement ; un atelier de mise à niveau pour l'ensemble des acteurs intervenant dans les processus de passation de marchés dans les différentes composante du ministère a été organisé début mars 2015.
- Un séminaire sous régional sur la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE) avec la participation de 14 agents des services techniques déconcentrés et des ONG intervenant sur les questions d'eau et d'assainissement ; ce séminaire sera suivi de 06 sessions de formation organisées par le projet sur le même thème.
- Six formations groupées sur la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE) au profit de 120 agents du secteur de l'Hydraulique et de l'assainissement, mais aussi de la santé, de l'environnement, des eaux et forêts, etc.
- Une visite d'étude au Burkina FASO au profit des partenaires de la mise en œuvre du PASEPAR.

2.2.4 Activités réalisées pour le Résultat 4

L'année 2014 été surtout marquée par le recrutement en avril de l'expert genre et le démarrage de la réalisation de l'audit participatif genre au niveau des deux secteurs d'intervention de la coopération en décembre 2014. Les points saillants relatifs aux activités sont les suivant :

- L'engagement du Ministre de la Santé et de l'Action Sociale à mener un audit genre au sein du ministère (niveau central et régional).
- En septembre 2014, le renforcement des capacités des membres de la cellule genre du MSAS au niveau central et régional (24 membres du niveau central et les 5 points focaux des 5 régions couvertes par la coopération), des médecins chefs de région et de districts et des points focaux districts) en genre, en technique d'intégration du genre et sur le processus de l'audit participatif genre.
- La mission d'information et de sensibilisation organisée en novembre 2014 dans les 5 régions en direction de l'ensemble des MCR, MCD et des points focaux a permis de partager sur le concept de genre et notions associées, les enjeux et résultats attendus du processus de l'audit.
- L'audit participatif genre est à tous les niveaux de la pyramide sanitaire : le rapport provisoire a été rendu fin juin 2015.
- La formation des points focaux des deux ministères (Hydraulique et de l'Assainissement, Santé et de l'action Sociale) en Genre.

En 2015, le projet se focalisera sur :

- La finalisation de l'audit genre du MSAS,
- La réalisation de l'audit participatif genre du MHA,
- La restitution des résultats et la présentation des rapports des audits participatifs genres des deux secteurs prioritaires (Santé/Eau et Assainissement).

- L'appui technique au processus de révision de la Stratégie Nationale pour l'Équité et l'Égalité de Genre (SNEEG 2015-2025) incluant un Plan d'Action sur la période 2015-2020;
- La mise en œuvre et le suivi des activités de renforcement de capacités institutionnelles des deux secteurs prioritaires (Santé/Eau et Assainissement).

2.3 Les projets de la coopération bilatérale belge

Dans le PIC 2010-2013, deux secteurs prioritaires ont été retenus : la Santé et l'Eau-assainissement.

2.3.1 Secteur Santé

Le PIC 2010-2013 compte un programme de santé qui s'articule autour de 03 axes :

- La gouvernance sanitaire
- L'offre de soins
- Et la demande de soins,

Ces trois axes se déclinent à travers deux projets que sont le Projet d'Appui à la Gouvernance sanitaire (PAGOSAN) et le Projet d'Appui à l'offre et la demande de soins dans les 5 régions médicales de Diourbel, Fatick, Kafrine, Kaolack et Thiès (PAODES). Ces deux projets ont un objectif global commun qui est d'améliorer la santé des populations rurales des régions médicales de Diourbel, Fatick, Kaolack, Kafrine et Thiès par le renforcement durable du système de santé qui est un des quatre objectifs du PNDS 2009-2018.

Projet d'Appui à la Gouvernance Sanitaire (PAGOSAN)

L'objectif spécifique du PAGOSAN est de « contribuer à l'amélioration de la gouvernance du secteur de la santé, 4ème objectif sectoriel du PNDS 2009-2018 ». Il peut être traduit comme un appui institutionnel à l'ensemble de la pyramide sanitaire dans les domaines de gestion, planification et monitoring-évaluation du système de santé en termes de régulation et d'établissement de normes et standards, ainsi que dans les domaines du renforcement de ses propres capacités. Cet objectif appuie également les stratégies nationales en ces domaines au niveau intermédiaire et fournit des « feedback » au niveau central et à tous les Partenaires Techniques et Financiers (PTF's) concernés. Le Document Technique et Financier (DTF) du PAGOSAN couvre 6 résultats :

Les trois premiers résultats concernent le niveau central et les trois derniers le niveau régional.

- Résultat 1 (central) : Le cadre institutionnel et organisationnel du MSAS¹, en cours de réforme, a atteint un niveau de performance optimal par rapport à l'accès à une aide budgétaire sectorielle future, en termes d'efficacité, d'efficience, de transparence et de capitalisation ;
- Résultat 2 (central) : Le processus de planification ascendante et participatif dans la mise en œuvre du PNDS 2009-2018 a atteint un niveau de performance optimal par rapport à l'accès du MSAS à une aide budgétaire sectorielle future, particulièrement en termes de son suivi/évaluation ;
- Résultat 3 (central) : Les processus d'une gestion plus efficiente et transparente des ressources (Humaines, Financières, Matérielles et Techniques) dans la mise œuvre du PNDS 2009-2018 a atteint un niveau de performance optimal par rapport à l'accès du MSAS à une aide budgétaire sectorielle future ;
- Résultat 4 (régional) : Le cadre institutionnel et organisationnel des 5 RM ciblées, en cours de réforme, est significativement renforcé en terme d'efficacité, d'efficience, de transparence et de capitalisation, dans le respect du cadre de la politique et des stratégies nationales de décentralisation / multisectorialité ;
- Résultat 5 (régional) : Le processus de planification ascendante et participative dans la mise en œuvre 'régionale' du PNDS 2009-2018 est significativement amélioré dans les 5 RM ciblées, dans le cadre de la coordination entre partenaires et les acteurs régionaux ;

¹Ministère de la Santé et de l'Action Sociale

- Résultat 6 (régional) : Les processus d'une gestion plus efficiente et plus transparente des ressources (Humaines, Financières, Matérielles et Techniques) sont améliorés dans les 5 RM ciblées.

La Direction de la Planification, de la Recherche et des Statistiques (DPRS), Responsable du PAGOSAN, est une direction qui n'existe que depuis 2012. Elle est composée de plusieurs divisions dont la Division de la Planification. Les agents de cette Division, avec l'appui du PAGOSAN, ont fait la promotion et la formation, des PTA (Plans de Travail Annuels) et de leur saisie en ligne sur la plateforme e-PTA depuis les deux dernières années.

Au-delà, le PAGOSAN a contribué aux résultats suivants :

- Les outputs 1 et 4 étant directement reliés à l'avancée de la réforme n'ont guère pu avancer, celle-ci n'étant toujours pas effective. Des progrès ont cependant été réalisés, allant dans le sens de la réforme avec l'audit organisationnel de la DPRS ;
- Des avancées conséquentes peuvent être constatées sur les outputs 2 et 5 directement liés au processus de planification – suivi – évaluation. Une véritable révision des modalités de suivi et de pilotage du PNDS a été entamée et s'est poursuivie tout au long de cette année. De plus, le Ministère de la Santé et de l'Action Sociale s'est engagé dans une réforme profonde de ses finances publiques et a adapté son cycle de planification sur le cycle budgétaire. Tout au long de l'année 2014, ce défi important a été relevé par les équipes du MSAS pour l'année 2015 ;
- Des résultats mitigés sont observables pour les outputs 3 et 6, avec des outputs qui tardent notamment sur les activités relatives aux ressources humaines et au système d'information sanitaire.

Projet d'Appui à l'offre et la demande de soins (PAODES)

Le PAODES vise l'objectif spécifique suivant : « La population des régions de Diourbel, Fatick, Kafrine, Kaolack et Thiès bénéficie d'un accès équitable à des soins de santé de qualité et d'un bon niveau de protection sociale ».

Au plan institutionnel, le PAODES est ancré au niveau de la DGS pour le volet offre et de la CACMU pour le volet demande. Cet état de fait présente de nombreuses opportunités pour prendre part aux réflexions et échanges qui contribuent à définir les politiques sanitaires et offre l'avantage de l'implication à haut niveau du MSAS dans la mise en œuvre d'importantes réformes dans les districts pilotes.

Le projet est ainsi divisé en deux équipes : l'équipe offre basée à Dakar et l'équipe demande basée à Kaolack.

Il est cependant important de préciser que dans le cadre de la mise en œuvre les deux volets sont parfaitement intégrés.

Les résultats visés dans le cadre de ces deux volets sont les suivants :

1. La qualité des services est améliorée ;
2. Les capacités opérationnelles et managériales des ECD et des acteurs de la santé sont renforcées ;
3. Les structures sanitaires dans les 5 régions sont réhabilitées et équipées et leur maintenance assurée selon un plan d'investissement global de chaque région ;
4. Des initiatives innovantes sont développées dans les 5 régions en vue de leur réplique au niveau national ;
5. La cohésion entre les niveaux de l'offre de soins et les acteurs au niveau opérationnel est renforcée ;
6. Les mutuelles et unions de mutuelles existantes sont renforcées ;
7. Des assurances santé de grande échelle sont développées sur deux zones pilotes ;
8. Un système pluriel de cofinancement des assurances santé universelles est mis en œuvre ;
9. Le cadre juridique relatif aux UDAM est créé et mis en œuvre ;
10. Un modèle intégré de financement de la demande de soins est articulé autour des bureaux départementaux d'assurance santé universelle à travers un processus de capitalisation des expériences.

Le niveau de réalisation varie en fonction des résultats :

- **Au niveau des outputs 1 et 2, les activités suivantes ont été réalisées :**
 - Formations: 5S – OGRIS et Appui au monitoring dans 5 régions ;
 - Enquête de satisfaction ;
 - Développement de soins bucco-dentaire périphérique (manuel finalisé, formation en 2015) ;
 - Formation en santé publique de 15 médecins à l'ISED ;
 - Formation de 22 médecins en recherche sur les systèmes de santé et développement de projets de recherche ;
 - Appui à la gestion administrative et financière aux centres de santé.
- **Au niveau de l'output 3 :**
 - Réhabilitation du centre de santé de Gossas et de 2 postes de santé ;
 - Equipement hospitalier (Echographe, matériel de laboratoire, etc.) ;
 - Contractualisation de l'AGETIP pour la réalisation d'infrastructure (réhabilitation des centres de santé de Sokone et Koungheul et construction de 3 postes de santé. Finalisation en 2014 des APD.
- **Au niveau de l'output 4 et 5 :**
 - Tarification forfaitaire dans les districts de Sokone et Koungheul et bientôt dans ceux de Foundiougne et Passy (logique départementale) ;
 - Chirurgie : Validation du plan stratégique chirurgie pas d'activités chirurgicale dans les districts pilotes mais appui à la mise en place du programme de chirurgie décentralisée du MSAS ;
 - Informatisation de 3 centres et 6 postes de santé au travers de l'informatisation du dossier patient: appel d'offre pour le développement du programme informatique en cours ;
 - Renforcement de capacité de la DGS et aux activités de la DGS: validation du Cadre d'Intervention Harmonisé sur le Renforcement du Système de Santé.
- **Au niveau de la demande (Output 6 à 10), les performances suivantes ont été réalisées :**
 - Mise en place des Unités Départementales d'Assurance Maladies dans les départements de Koungheul et Foundiougne (UDAM) ;
 - Développement du statut des UDAM, Développement des accords de subvention, recrutement du personnel, formation, équipement ;
 - Informatisation, conventions avec les structures sanitaires ;
 - Développer et mettre en œuvre, une stratégie de communication adaptée à l'ASU ;
 - Etude sur la faisabilité technique et financière des UDAM par la COOPAMI ;
 - Appui au plan de communication de la CACMU ;
 - Rapprochement de l'équipe du PAODES Offre et Demande dans les locaux de la CACMU.

2.3.2 Secteur Eau et Assainissement

Projet de Bassins de Rétention et de valorisation de forages dans les régions de Diourbel, Fatick, Kafrine, Kaolack et Thiès (BARVAFOR).

Le BARVAFOR a pour objectif global d'« Assurer le bien-être des populations rurales par l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD1 : réduction de la pauvreté (cible 1) et de la faim (cible 2) et OMD7 : environnement durable) ». ».

A titre spécifique, il vise le « Renforcement de la production agro-sylvo-pastorale dans les zones rurales des Régions de Diourbel, Fatick, Kafrine, Kaolack et Thiès par l'accès durable à l'eau productive dans le bassin arachidier »

Programme Synergie au sein du projet BARVAFOR

Les lignes d'orientation stratégique du BARVAFOR intègre les deux programmes présentés par les ONG belges et leurs partenaires sénégalais qui y sont impliquées, et en font des bénéficiaires à part entière des ressources du projet, en leur réservant 30% de l'enveloppe prévue pour les investissements.

Celles-ci sont les suivantes:

- Sur Thiès, vallée du Diobass: ADG, Broederlijk Delen, Autre Terre, ATOL et leurs partenaires sénégalais;
- Sur Fatick, département de Foundiougne: VECO et ses partenaires belges Terre Nouvelle et SLCD et sénégalais.

Le principe retenu pour cette synergie, qui fera l'objet d'un accord d'exécution entre les parties, est celui de l'additionnalité des ressources et de la complémentarité des interventions et des compétences : le BARVAFOR apporte les ressources financières pour les investissements identifiés par les ONG à concurrence du plafond fixé (et garde la maîtrise de la gestion de ces ressources), tandis que les ONG gèrent le volet d'accompagnement/mise en valeur avec les ressources spécifiques qui leur seront allouées via la ligne Synergie.

Afin de conforter cette logique, les microprojets qui seront présentés dans ce cadre ne devront pas passer la phase de mobilisation et de classification.

Cette intégration avec les projets ONG se fera comme suit:

- 30% des investissements est réservé pour les sites couverts par les actions des ONG belges ;
- les 2 phases de l'intervention sont en ligne avec les phases de la ligne 'synergie' ;
- Un collaborateur de la CCA de l'intervention est responsabilisé pour l'articulation avec le monde des ONG et les acteurs locaux (conseil régional, conseils ruraux, ARD, ONG belges et autres, OCB) ;
- Seront représentées au niveau du Comité technique régional

Projet d'Amélioration des Services de l'Eau Potable et de l'Assainissement en milieu Rural dans les régions de Diourbel, Fatick, Kaffrine, Kaolack, Louga et Thiès (PASEPAR).

L'objectif spécifique du Projet est d'améliorer quantitativement et qualitativement les services d'eau potable et d'assainissement fournis aux populations rurales de la zone d'intervention, de manière durable et dans le respect d'une approche intégrée en matière de gestion des ressources en eau.

Cet objectif spécifique est décliné en 3 résultats :

- Eau potable : Les populations rurales de la zone d'intervention ont accès de manière durable à un service public d'eau potable répondant aux normes de qualité en vigueur au Sénégal ;
- Hygiène et assainissement : Les populations rurales de la zone d'intervention ont accès de manière durable à un assainissement amélioré et les pratiques hygiéniques sont améliorées ;
- Gestion Intégrée des Ressources en Eau : Les ressources en eau sont mieux connues et gérées de manière rationnelle, dans le respect des intérêts des différents groupes d'usagers.

Ce projet vient de démarrer ces activités en janvier 2015.

2.3.3 Thèmes Transversaux

Le renforcement des capacités des Institutions Bénéficiaires (IB), en termes d'intégration des thèmes transversaux, sera pris en considération dans le cadre des deux secteurs prioritaires.

Les trois thèmes sur lesquels le programme mettra l'accent sont :

- **Égalité entre hommes et femmes** (genre et développement) :

L'institutionnalisation du genre est un axe transversal dans toutes les interventions de la Belgique au Sénégal. Celle-ci est menée au niveau des deux secteurs prioritaires dans le cadre du projet de Renforcement des Capacités en partenariat avec les projets PAGOSAN et PAODES (voir activités réalisées pour le résultat 4 du PRC).

- **Gestion durable de l'environnement**

Le respect des dispositions légales et réglementaires relatives à la prise en compte des aspects environnementaux dans la mise en œuvre des projets/programmes a amené la CTB à effectuer des évaluations environnementales dans le cadre du PASEPAR et du BARVAFOR.

Sur la base de ces évaluations, des plans de gestion environnementale et sociale ont été élaborés, dont la mise en œuvre est assurée par les différents projets.

▪ VIH SIDA

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de la CTB sur le VIH SIDA, différentes activités d'information et de sensibilisation ont été réalisées en direction du personnel mais aussi à l'occasion de certaines manifestations organisées par la CTB ou ses partenaires.

2.4 Justification de l'augmentation du Budget

- **Un nombre d'IB plus important à appuyer du fait de l'ouverture des activités.** Le budget prévisionnel du PRC est basé sur une estimation du nombre de personnes à accompagner pour les IB qui avaient été ciblées initialement comme bénéficiant du support du PRC. Les nouvelles IB concernées par cet avenant pourront bénéficier de certaines activités déjà programmées.

Ainsi, par exemple, le PNLP est demandeur d'un renforcement de capacité pour l'épidémiologie ou le SNEIPS a besoin d'un RC pour ce qui concerne la GAR, de même que le Service National d'Hygiène souhaite une formation sur la qualité de l'Eau de Consommation.

Ces activités sont déjà programmées dans le PRC. Il est alors nécessaire de prévoir un budget complémentaire pour intégrer ces nouvelles demandes et un nombre plus important de participants.

- **De nouvelles demandes non planifiées dans les activités programmées par le PRC.** Les activités programmées actuellement par le PRC correspondent à un engagement budgétaire au-delà de 100 % du budget initial. Les nouvelles demandes de RC nécessitent une augmentation du budget pour être satisfaites.
- **Des demandes spécifiques.** La majorité des demandes qui sont adressées par les nouvelles IB se caractérisent par la nécessité d'un travail « sur mesure », entraînant dès lors un accompagnement plus important en termes de facilitation, de coaching et pas seulement en termes de formations groupées et présentielle. Ces demandes ne s'inscrivent pas dans une logique de « menu » mais plus d'une assistance technique perlée aux IB.
- **Des accords de partenariat plus spécifiques.** La charge administrative et la gestion du programme ne permettent pas de consacrer un temps suffisant à la qualité des accords de partenariat avec les IB. L'enjeu est alors de systématiser et de renforcer la qualité de ces accords qui permettront à terme de disposer d'une représentation plus précise et fiable des changements apportés par le programme. Dès lors, les tâches assumées par le coordinateur du programme doivent évoluer et la charge administrative être répartie autrement.
- **L'augmentation des ressources humaines de l'UCP du PRC.** Pour concrétiser l'ensemble des activités programmées actuellement pour le secteur de la Santé et pour l'Eau et Assainissement un travail administratif conséquent est nécessaire que le coordinateur du programme et son assistant comptable, seuls, ne peuvent assumer sans retarder gravement le planning. C'est pourquoi un Responsable Administratif et Financier a déjà été recruté. En outre, il est également proposé d'engager une Assistante administrative.

Le retard dans le démarrage et la mise en œuvre des activités du projet ainsi que l'émergence de demande spécifiques nouvelles rendent indispensables une prolongation de la mise en œuvre et la convention spécifique.

Enfin, si le programme est prolongé, les renforts en personnel devraient représenter un montant annuel voisin de 24.000€, soit environ 60 000€ sur deux ans et demi.

2.5 Les nouvelles activités proposées

2.5.1 Appui à la DGPRE.

La DGPRE (Direction de la Gestion et de la Planification des Ressources en Eau) est chargée de:

- du suivi et de la gestion des ressources en eau de surface. A travers cinq Brigades hydrologiques
- la mise à jour des bases de données, du suivi qualitatif et quantitatif des nappes
- l'élaboration des plans d'aménagement et plan d'utilisation des ressources en eau, du suivi des dossiers relatifs aux stratégies nationales sur l'utilisation des ressources en eau, de la

gestion du système d'information sur les ressources en eau et de la gestion du réseau informatique.

- l'élaboration des textes législatifs et réglementaires, du suivi et de l'application de ces textes, du suivi de la taxe d'exhaure

a. Intégration de nouvelles recrues

Dans le cadre du renforcement de ces interventions au niveau régional, la DGPRE a créé la fonction de Technicien en Ressources en Eau.

Le Technicien de la Ressource en Eau participe à la gestion quantitative et qualitative de la ressource en eau souterraine et superficielle, ainsi qu'à la maîtrise des impacts des activités agricoles, industrielles et urbaines sur la ressource en eau souterraine et superficielle.

La mission principale des nouvelles recrues consiste à assister les ingénieurs de la DGPRE en matière de suivi, de police de l'Eau et de la GIRE.

L'enjeu dans cet avenant au DTF est d'accompagner la DGPRE par un programme de formation permettant de faciliter leur intégration dans la fonction.

b. Gouvernance de l'Eau et de l'Assainissement par la GIRE.

L'analyse des besoins en Renforcement des capacités, pour le secteur de l'Eau / Assainissement, a identifié comme nécessaire le renforcement des capacités sur la manière de concevoir, en termes de management, la Gouvernance de l'Eau par la GIRE, et notamment de déterminer le rôle et les responsabilités respectives des différents acteurs impliqués.

Cela passe par l'élaboration d'un Guide stratégique et opérationnel sur la Gouvernance par la GIRE favorisant l'implication concertée des Autorités publiques et des parties prenantes (secteur privé, Collectivités,...) et garantissant l'existence d'un référentiel commun.

Les outils et techniques permettant de présenter les informations relatives à la GIRE aux décideurs et aux parties prenantes doivent également être développés.

Il s'agit donc dans cet avenant au DTF de prévoir l'accompagner la DGPRE dans l'élaboration de ce Guide et dans l'identification des supports de communication y afférant.

2.5.2 Appui à l'OFFICE DES Forages Ruraux (OFOR)

L'OFOR qui se substituera à l'actuelle Direction de l'Exploitation et de la Maintenance (DEM) a pour missions :

- de gérer le patrimoine de l'hydraulique rurale (forages ruraux manuels et motorisés, stations de traitement d'eau, etc.) ;
- d'assurer le renouvellement du patrimoine à la charge de l'Etat (forages, châteaux d'eau et canalisations) ;
- de favoriser l'extension des réseaux d'adduction d'eau et l'accès aux branchements sociaux ;
- de déléguer, au nom de l'Etat, l'exploitation des forages ruraux motorisés à des ASUFOR ou à des opérateurs privés (ASUFOR, gérants, DSP...) ;
- de sélectionner par appels d'offres des opérateurs privés en vue d'assurer la maintenance préventive et curative des installations d'eau ;
- d'effectuer un suivi technique et financier de l'exploitation des infrastructures d'hydraulique rurale, d'assurer le suivi de la qualité de l'eau distribuée et de procéder à des audits de gestion périodiques ;
- d'apporter aux ASUFOR, aux collectivités locales et aux autorités locales des formations et un appui conseil dans l'exécution de leurs missions ;
- d'organiser la gestion par le secteur privé des grandes adductions d'eau et transferts d'eau en milieu rural qui dépassent la capacité de gestion des ASUFOR ;

- de participer à la gestion des services et événements exceptionnels (fêtes religieuses) ;
- d'assurer la Maîtrise d'Ouvrage des travaux d'infrastructures hydrauliques initiés par les Collectivités Locales ;
- de faciliter la mise en place de mécanismes de financement accessibles aux opérateurs.

L'appui attendu à travers cet avenant au DTF pour l'Office des Forages Ruraux (OFOR) concerne le renforcement de capacités techniques du personnel à fin de disposer d'agents polyvalents dans les trois domaines ci-après. Ces domaines permettent le suivi de la gestion des installations au plan du fonctionnement et de la maintenance par les concessionnaires.

Concrètement, l'appui concerne :

- l'utilisation du modèle d'équilibre financier de l'OFOR qui est un enjeu important de pilotage et de planification ;
- le contrôle technique de l'exploitation des Système d'approvisionnement en Eau Potable (SAEP) ;
- la gestion du patrimoine.

2.5.3 Mise en place d'un système de Formation à distance pour l'Ecole Nationale de Développement Sanitaire et Social (ENDSS)

Tel que prévu dans le DTF du PRC, l'approche des formations à mettre en place par le programme est de renforcer les capacités des professionnels en activité, en favorisant le développement de formation de courte durée, de formations qui puissent être intégrées dans le planning d'activités de ces professionnels.

L'ENDSS est confrontée à une demande croissante de formations professionnelles, adressées par le personnel de Santé et de l'Action sociale, au niveau local et sous régional. Répondre à ces demandes nécessite de mettre en place une alternative à un système de formation professionnelle basé exclusivement sur le présentiel.

L'ENDSS s'est doté d'une plateforme collaborative. Avec l'appui de l'Organisation Ouest Africaine de la Santé (OOAS) et avec l'aide d'un informaticien externe, quelques fonctionnalités de base ont été mises en place, principalement le téléchargement de documents et des forums de discussion.

L'enjeu est d'assister l'ENDSS dans la construction d'un système d'auto-formation et de former les enseignants de l'ENDSS et des CRFS au développement de leurs activités de formation, en intégrant l'utilisation de cette plateforme de formation à distance.

Il s'agit dans cet avenant au DTF d'identifier les thèmes et les modalités à mettre en place pour développer un système d'E-Learning, destiné aux professionnels de la Santé, au sein de l'ENDSS.

2.5.4 Identification des besoins en RC pour différentes parties prenantes au niveau du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale (MSAS).

Différentes parties prenantes qui n'ont pas été approchées jusqu'ici méritent à priori d'être intégrées dans le champ d'action du PRC. Dans cet avenant il s'agit d'intégrer les besoins en RC des organisations suivantes :

- Service National d'Hygiène (SNH),
- Service National de l'Education et de l'Information Pour la Santé (SNEIPS)
- Programme National de Lutte Contre le Paludisme (PNLP),
- Direction de la Lutte contre la Maladie (DLM),
- Pharmacie Nationale d'Approvisionnement (PNA).

- **Le Service National d'Hygiène (SNH)** a en charge de la gestion des déterminants environnementaux de la santé. Dans un contexte où les maladies chroniques (diabète, cancer, Hypertension Artérielle, etc.), prennent de l'ampleur et que le contrôle des conditions environnementales de vie des populations est insuffisante, il importe que les agents de cette structure puissent bénéficier d'un renforcement de compétence pour mieux assurer leur mission d'information, de sensibilisation et de contrôle sur ces défis nouveaux.

Les besoins en RC du SNH doivent faire l'objet d'une attention spécifique qui, jusqu'à présent, n'a pas été intégrée aux activités menées par le PRC. Leur rôle et leurs responsabilités, notamment pour les Secteurs de l'Eau et de l'Assainissement, nécessitent ce travail complémentaire.

- **Le Service National de l'Éducation et l'Information pour la Santé (SNEIPS)** a pour mission l'éducation, la sensibilisation et l'information des populations pour une prévention efficace des maladies. Son rôle important s'explique par le fait que les principales causes de morbidité au Sénégal sont liées à un problème comportemental. Toute intervention allant dans le sens d'une amélioration de l'état de santé des populations passent par un changement des comportements. Pour permettre aux structures en charge de cette mission d'induire les transformations sociales souhaitées, le renforcement des compétences des agents est une nécessité.
- **Le Programme Lutte contre Paludisme (PNLP).** Le paludisme constitue au Sénégal un problème majeur de santé publique. En effet, il sévit de façon quasi permanente avec une recrudescence saisonnière pendant la saison des pluies. Le paludisme représente 5,62 % des motifs de consultation des services de santé avec une mortalité proportionnelle de 7,14 % (Rapport PNLP 2008).

Compte tenu de l'ampleur de la situation, le Sénégal a toujours manifesté la volonté de combattre le paludisme avec détermination. C'est ainsi qu'en 1995, le Sénégal a élaboré un Programme National de Lutte contre le Paludisme dont les activités ont été intégrées dans le Plan National de Développement Sanitaire (PNDS). Le PNLP a donc pour mission de coordonner et de mettre en œuvre la politique nationale de lutte contre le Paludisme à travers des plans quinquennaux subdivisés en plans biennaux pour leur opérationnalisation

Le contrôle de cette endémie nécessite d'importants efforts au niveau de la prévention et de la prise en charge des cas. Pour ce faire, le renforcement des compétences des agents est indispensable pour l'amélioration des performances.

- **La PNA** a pour but d'assurer la disponibilité géographique et l'accessibilité financière des médicaments de qualité à toutes les couches de la population sur l'ensemble du territoire. Elle l'approvisionnement, le stockage et la distribution des médicaments et produits essentiels au bénéfice des structures sanitaires publiques, parapubliques, et des organismes de la société civile qui participent à l'offre de service de santé.

Les médicaments et produits essentiels jouent un rôle moteur dans toutes les politiques de santé. Aujourd'hui, la PNA est en face de nombreux défis générés surtout par les nouveaux programmes de santé dont la Couverture maladie Universelle (CMU). Dès lors, il convient d'œuvrer à l'amélioration de ses performances en termes d'organisation et de gestion, l'orientation vers une culture client/usager, la maîtrise des besoins réels des structures sanitaires et le développement du partenariat public-privé tout en veillant à préserver l'idéal d'une mission de service public dans l'intérêt général et au bénéfice des populations.

L'augmentation de la demande en médicaments et en produits de santé, liée à l'accroissement attendu de la population et à la Couverture Maladie Universelle (CMU), nécessite que la PNA soit convenablement outillée afin de bien maîtriser les besoins des structures de santé. Ces transformations positives souhaitées au niveau de la PNA passent par le renforcement des capacités des parties prenantes.

- **La Direction de la Lutte contre la Maladie** a pour mission d'organiser la surveillance et la lutte contre les maladies transmissibles, notamment le sida, le paludisme et la tuberculose, et les maladies non transmissibles ayant un impact sur la santé publique, surtout les maladies endémiques et les maladies à risque épidémique élevé.

Les maladies non transmissibles (le diabète, les cancers, l'hypertension, etc.) sont les parents pauvres du système sanitaire en terme de ressources financières et humaines.

Or, l'on note une forte évolution de ces différentes maladies non transmissibles appelées aussi maladies chroniques au sein de la population. Dès lors il s'avère indispensable d'outiller conséquemment les différents acteurs (surtout des niveaux périphériques et intermédiaires) de ce sous-secteur afin qu'ils puissent améliorer leurs performances en termes de prise en charge des affections.

2.5.5 La société civile

De par son implication dans les secteurs concernés, les besoins en renforcement des capacités de la Société civile doivent également être pris en compte dans cet avenant au DTF du PRC. Un atelier d'évaluation des besoins en renforcement de compétences sera organisé afin d'identifier les activités à financer.

2.6 Synergies

2.6.1 Avec les projets sectoriels

De nouveaux besoins apparaissent au fur et à mesure que les projets sectoriels sont mis en œuvre et ces derniers ne savent pas apporter les réponses nécessaires en termes de renforcement de compétences. Le PRC vient alors comme un outil transversal permettant la prise en charge de ces besoins.

2.6.2 Avec les autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF)

Il arrive souvent que des activités intéressantes soient identifiées dans le cadre de nos activités et que des partenaires sectoriels (comme Luxdev pour le secteur eau et assainissement, Intrahealth pour le secteur de la Santé, de nombreux bailleurs sur le thème du genre, etc.) soient intéressés à y contribuer en prenant en charge des bénéficiaires issus de régions hors zone de concentration de la CTB. Il en va de même pour des activités contribuant à nos résultats initiés par d'autres bailleurs et auxquelles nous pouvons contribuer dans un souci d'harmonisation des interventions, de mutualisation des ressources et d'efficience.

2.7 Suivi et évaluation

Au démarrage de la mise en œuvre du projet, la réalisation d'une Baseline était prévue pour servir de base au système de suivi évaluation à mettre en place. Après deux appels infructueux, l'équipe de coordination du projet a travaillé à mettre en place des outils de suivi des activités par institution bénéficiaire.

Un plan de formation a aussi été élaboré par secteur avec des cibles quantifiées, tant en termes de personnes formées qu'en termes de ressources financières utilisées.

Les indicateurs du cadre logique ont été revus et de nouveaux indicateurs ont été proposés et validés.

Pour finaliser le dispositif, l'ensemble des informations vont être organisées et des outils pour la collecte des données seront proposés, de même qu'une périodicité de collecte.

Les principaux indicateurs à ajouter porteront sur le nombre de Parcours d'Acquisition de Compétences construits, ou encore le nombre d'accords de partenariats signés

3 Planification Opérationnelle

Les activités proposées dans cet avenant s'intègrent dans les objectifs et les résultats attendus du PRC. Les activités nouvelles visent à prendre en compte les besoins de renforcement de compétences d'institutions bénéficiaires des secteurs prioritaires ne figurant pas dans les prévisions initiales. En outre cette augmentation budgétaire va permettre d'allouer plus de fonds aux lignes en dépassement.

A noter que les différents résultats ne sont pas modifiés dans leur formulation.

3.1 Objectif Général du PRC

Les capacités institutionnelles et organisationnelles du Sénégal sont renforcées

3.2 Objectif spécifique

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

3.3 Résultats attendus

- R1 - Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés
- R2 - Les compétences des agents (hommes et femmes) des institutions Bénéficiaires du secteur de la Santé au niveau central et déconcentré, qui ont bénéficié d'une formation et/ou d'un accompagnement ont été renforcées
- R3 - Les compétences des agents (hommes et femmes) des institutions Bénéficiaires du secteur de l'Eau et de l'Assainissement, au niveau central et déconcentré, qui ont bénéficié d'une formation et d'un accompagnement ont été renforcées
- R4 a.) « Les capacités des IB « sectorielles » sont renforcées en matière de prise en compte du genre
b.) de même les compétences des agents (hommes et femmes) des institutions Bénéficiaires qui viennent directement en soutien la stratégie nationale en matière d'égalité et d'équité en matière de genre sont renforcées

3.4 Activités à mettre en œuvre²

3.4.1 Pour le résultat 1

Pour le résultat 1, deux principales activités seront menées :

- Un atelier d'identification des besoins de renforcement de compétences de la société civile ;
- Un atelier d'élaboration de parcours d'acquisition de compétences (PAC) sera organisé par nouvelle institution bénéficiaire.

				Engagement budgétaire	
	Rubrique	Modalité	Durée Estimée	Coût par rubrique	TOTAL
Société Civile	Atelier d'Identification des besoins	prestation Interne	2 mois	2000	65000
	Mise en œuvre des formations	externe	24 mois	63000	
Construction des parcours d'acquisition de compétences	Analyser les capacités et compétences nécessaires pour réaliser la vision, la mission et la stratégie des institutions bénéficiaires	externe	2 mois	40000	50000
	Atelier de construction des parcours d'acquisition de compétences	prestation Interne	2 mois	10 000	
	Publireportage des interventions	Prestataire externe		10000	10000

²Signalons d'emblée que les activités proposées dans cet avenant ne concernent pas le résultat 4, dans la mesure où les activités programmées doivent permettre de répondre aux enjeux de ce résultat (cfr 2.2.4 - Activités pour le Résultat 4).

3.4.2 Pour le résultat 2

• L'Ecole Nationale de Développement Sanitaire et Social (ENDSS)

1. Contexte

L'Ecole Nationale de Développement Sanitaire et Social (ENDSS) est née du regroupement des écoles de formation paramédicale et sociale, pour permettre une meilleure intégration et une coordination plus efficace des programmes. Dans cette logique, des Centres régionaux de Formation en Santé ont été créés en 2002.

Les missions assignées à l'ENDSS et aux Centres Régionaux de Formation en Santé (CRFS), placés sous la tutelle du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale, sont de :

1. former les personnels nécessaires au développement de la Santé et de l'Action sociale ;
2. assurer le développement de la formation permanente des personnels de la santé et de l'action sociale ;
3. Initier et favoriser des études et des recherches visant la promotion de Santé et de l'Action sociale.

La demande croissante de formations adressée par le personnel de Santé et de l'Action sociale, au niveau local et sous régional, nécessite de mettre en place une alternative à un système de formation professionnelle basé exclusivement sur le présentiel.

Le personnel est souvent obligé de quitter son service pour suivre une formation. Cela pose de nombreuses difficultés en termes de continuité des services mais aussi pour obtenir la disponibilité du personnel pour assister à ces formations.

Dans ce contexte, l'ENDSS s'est doté d'une plateforme collaborative. Avec l'appui de l'Organisation Ouest Africaine de la Santé (OOAS) et avec l'aide d'un informaticien externe, un certain nombre de fonctionnalités ont été mises en place, principalement le téléchargement de documents et des forums de discussion.

A terme, la plateforme devrait évoluer et permettre l'accès à des ressources en ligne (liens commentés, vidéothèque, photothèque, etc.), l'utilisation de la visio-conférence, ainsi que le développement des modules de formation auxquels sont associés des objectifs de formation, des mini-quizz, voire la réalisation de tests certificats. L'enjeu étant de mettre en place un système d'auto-formation qui pourra être complété, selon les cas, par des temps de formation présentielle.

Avec la formation à distance (FAD), les difficultés d'accès rencontrées par ces publics devraient être résolues, notamment parce que les situations de formation et d'apprentissage proposées par le système de FAD devraient mieux tenir compte des contraintes individuelles de chaque apprenant (contraintes organisationnelles, spatiales, temporelles, technologiques, etc).

Dès lors, l'enjeu est d'assister l'ENDSS dans la construction d'un système d'auto-formation et de former les enseignants de l'ENDSS et des CRFS au développement de leurs activités de formation, en intégrant l'utilisation de cette plateforme de formation à distance.

2. Situation à atteindre et résultats attendus

L'objectif de changement porte principalement sur le changement des modes d'organisation des formations. Les formateurs doivent développer une capacité en animation de sessions de formations intégrant les outils de la formation à distance, le multimédia et la gestion d'une plateforme E-Learning.

Dans cette perspective, les apprenants peuvent accéder à une plate-forme en ligne (intégrant une utilisation en mode déconnecté) qui propose : des modules d'auto-formation sur une matière spécifique ; des outils/supports de formation disponibles ; un espace question/réponse (forum, dialogue avec l'ENDSS et les CRFS) ; un programme (informatique mais simplifié) permettant une évaluation du profil (niveau, fonction, activités), des compétences actuelles et des compétences attendues ; un calendrier à jour avec les annonces des formations de l'ENDSS, avec des formulaires d'inscription on-line ; un « poste » pour des exercices ou études de cas (télécharger et téléchargement) ; un « poste » pour des examens et QCM (télécharger et téléchargement) ; des liens vers d'autres sites Web (OMS, ...).

De plus, les capacités des formateurs en conception de parcours et en intégration de modules de FAD dans les cursus de formation doivent être renforcées, en ce compris les capacités des formateurs en évaluation des formations et apprentissages à distance.

3. Public ciblé

La cible principale est constituée des enseignants et formateurs permanents de l'ENDSS et des CRFS qui participent à formation en ligne des apprenants, en ciblant par priorité la formation professionnelle des Sages-femmes et des Infirmiers/Infirmières.

Dans un premier temps, à travers une action pilote, l'activité s'adressera à l'équipe de l'ENDSS ayant en charge le développement du projet, ainsi qu'aux enseignants ayant en charge le développement de modules pilotes. Le nombre de personnes impliquées sera déterminé au démarrage de l'intervention.

Lors de la phase de généralisation, le nombre de participants sera d'environ 40 personnes. Soit 32 formateurs/enseignants de l'ENDSS et 8 formateurs/enseignants des CRFS.

4. Compétences critiques à développer prioritairement

L'objectif est d'assister l'ENDSS dans la construction, la mise en place d'un système d'auto-formation et l'appropriation d'un dispositif de FAD par les formateurs, pour faciliter le déploiement de leurs productions, en s'appuyant sur un cas réel de développement d'un ou deux modules d'auto-formation à distance.

Il s'agit de renforcer les compétences des membres de l'ENDSS ayant en charge ce projet sur :

- le choix d'un (ou plusieurs) scénario d'auto-apprentissage (Mise à disposition de documents, organisation d'échanges, présentiel réduit (Blended learning), apprentissage complet en ligne, classes inversées (« flipped classroom »), ...);
- la mise en œuvre du scénario ou des scénarii d'auto-formation, en intégrant notamment : l'utilisation de vidéos pour diffuser les cours ou pour illustrer des séquences d'auto-formation, le recours aux produits multi-médias pour enrichir les cours, les cours par vidéoconférence, les Forum de discussions, les Wikis et l'utilisation de plateformes collaboratives,...
- la production des contenus diffusés via l'e-learning, en ce compris les différentes formes d'évaluation (quizz, tests,...). Cette production sera effectuée par les formateurs de l'ENDSS. L'assistance à fournir portera sur le cadre méthodologique non sur la qualité des contenus qui relève de la seule responsabilité de l'ENDSS ;
- la gestion d'une plateforme FAD, en intégrant les rôles et responsabilités des ressources informatiques ou pédagogiques, mais aussi la production des contenus qui seront mis à disposition dans les modules d'auto-formation ainsi que l'intervention éventuelle de « tuteurs » pour accompagner les apprenants pendant la formation, répondre à des questions, repérer les problèmes, animer le dispositif ainsi que veiller à son suivi et son actualisation,...
- l'intégration de FAD dans le déroulement des cours, pouvant comporter des activités présentesielles (étude de cas, mises en situation, utilisation d'équipements,...) et notamment la réalisation d'épreuves certificatives ;
- la conception et la réalisation de systèmes d'évaluation des formations / apprentissages à distance.

5. Délais de mise en œuvre

Cette formation action doit être progressive. Dès lors, trois phases de travail doivent être menées à partir du dernier trimestre 2015 : un état des lieux et la définition de la stratégie de formation E-Learning de l'ENDSS ; l'assistance à la construction et la mise en place d'un dispositif E-learning via un projet Pilote ; la capitalisation et la préparation du déploiement du système de FAD à l'ensemble de la formation des sages-femmes et infirmiers/infirmières.

Ces phases de travail seront étalées jusqu'à la fin du troisième trimestre de l'année 2016.

A partir de dernier trimestre 2016 et au cours de l'année 2017, il s'agira de généraliser et transférer vers l'ENDSS les compétences nécessaires à la construction et à la gestion d'une plate-forme E-learning, en assurant la formation et l'accompagnement des formateurs intervenant dans les formations concernées.

Service National d'Hygiène (SNH)

1. Contexte

Au sein du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale, le Service National de l'Hygiène (SNH) est chargé de :

- l'éducation des populations en matière d'hygiène et de salubrité publique ;
- le respect et l'exécution de la législation et de la réglementation en matière d'hygiène dans les agglomérations urbaines et en zone rurale ;
- la recherche et la constatation des infractions en matière d'hygiène ;
- la surveillance aux frontières et le contrôle de la circulation des personnes en matière d'hygiène sanitaire ;
- l'assistance aux autorités administratives dans le domaine de l'hygiène et de la salubrité publique.

La cadre légal et réglementaire sur lequel le SNH s'appuie est obsolète (le texte définissant ses missions date de 1981, le Code de l'Hygiène a été établi en 1983). Pour faire face aux nouveaux enjeux de santé, notamment en matière environnementale ou de sécurité sanitaire des aliments, telles les maladies émergentes et/ou ré-émergentes, le cadre légal et les décrets d'application doivent être révisés.

Par ailleurs, le rôle éminemment central du Service national de l'Hygiène dans le dispositif sanitaire de riposte face aux menaces sanitaires de tous ordres auxquelles la sous-région ouest africaine se trouve confrontée a amené les Autorités Sanitaires du Sénégal à demander des réformes juridiques, réglementaires et structurelles pour améliorer les performances de ce Service et répondre plus efficacement aux attentes des populations dans la mise en œuvre de la politique en matière d'Hygiène.

Ces réformes porteront principalement sur

- l'organisation et le fonctionnement du Service National de l'Hygiène ;
- la création d'une école nationale de l'Hygiène ;
- la réforme du Code de l'Hygiène et l'élaboration d'un décret d'application.

L'enjeu est alors d'accompagner le SNH dans la mise en œuvre de ces changements, notamment par le renforcement des capacités techniques des Agents.

2. Situation à atteindre et résultats attendus

Un premier objectif de changement porte sur le système de management du SNH :

- par la définition et la publication d'une politique nationale de l'hygiène (focalisée sur la redéfinition des missions et incluant un plan stratégique) ;
- par la promulgation et l'application de lois et règlements en matière d'hygiène (révision du Code et du décret d'application).

L'enjeu est alors d'accompagner le SNH dans la réalisation des documents et de faciliter l'atteinte de ce changement par le support méthodologique aux personnes qui auront en charge ce changement.

Un second objectif de changement concerne le système de gestion des compétences en matière d'hygiène :

- par la création de dispositifs permettant l'accès à la formation, et notamment le développement de l'Ecole nationale de l'Hygiène et la révision (ou la création) des curricula de formation pour les agents, les sous-officiers et les officiers de l'hygiène ;
- par le développement de compétences techniques, pour les différentes catégories de personnel des services régionaux.

Il s'agit ici de faciliter le changement organisationnel au sein de l'Ecole nationale d'Hygiène et d'accompagner la révision des curricula de formation, ainsi que d'organiser les formations groupées qui permettront de renforcer les compétences des Agents des services d'hygiène.

3. Public ciblé

Pour ce qui concerne les changements de système de management de l'organisation, en ce compris l'Ecole Nationale d'Hygiène, il s'agit d'accompagner le staff de direction du SNH dans la définition des modifications à apporter dans la politique et les aspects légaux.

En ce qui concerne le développement des compétences techniques, le public ciblé concerne les régions du centre, soit un maximum de 135 agents.

4. Compétences critiques à développer prioritairement

Les compétences à développer portent sur les aspects suivants :

- **Système de management** : définition d'une politique d'hygiène, intégrant l'analyse des risques et permettant de fixer des objectifs précis ; détermination d'indicateurs de performance et du système de suivi-évaluation ; implication des parties prenantes dans l'élaboration et la révision de la politique d'hygiène ; adaptation du cadre légal régissant les activités du Service National d'Hygiène ; intégration des lois et normes fixant ce cadre légal, en conformité avec les exigences internationales ; fixation des normes intégrées au cadre légal sur des bases scientifiques ; (re)définition des processus opérationnels structurant les activités des services d'hygiène ;
- **Système de gestion des compétences** : organisation de dispositifs permettant l'accès à la formation pour les agents du SNH via l'Ecole nationale d'hygiène ; (re)définition des curricula de formation ;
- **Développement de compétences techniques** : gestion WASH (Eau, Assainissement, Hygiène en situation d'urgence) ; évaluation et gestion des risques en sécurité sanitaire des aliments ; marketing et communication sociale ; formation de formateurs ; réalisation et montage de films audio-visuels ; système d'information et de gestion (SIG) en Hygiène.

Le renforcement des compétences portant sur les systèmes de management, en ce compris la gestion des compétences, sont considérés comme prioritaires pour le Service National d'Hygiène.

5. Délais de mise en œuvre

L'accompagnement concernant les systèmes de management et l'Ecole national d'Hygiène devrait être entamé dès le Q4 2015 Le développement des compétences techniques doit parfois s'accompagner d'une première phase de formation de formateurs qui devrait être mené au cours du premier trimestre de l'année 2016. Les formations techniques devraient alors être étalées jusqu'au premier semestre de l'année 2017.

• Pharmacie Nationale d'Approvisionnement (PNA)

1. Contexte

La Pharmacie Nationale d'Approvisionnement a élaboré un Plan Stratégique 2014-2018 visant à améliorer la mise à disposition des produits (médicaments génériques et produits essentiels) par un système de distribution orienté vers le consommateur final, intégrant les contraintes et les besoins de celui-ci.

La mise en œuvre du Plan stratégique nécessite de réviser fondamentalement l'organisation du travail, en passant d'une structure fonctionnelle à une structure par projet.

Cette évolution modifie les modes de management de la PNA, les processus opérationnels mais aussi les compétences à maîtriser par le personnel ainsi que les dynamiques relationnelles.

Dans ce cadre, les chefs projets doivent acquérir de nouvelles compétences managériales mais aussi des compétences en matière de pilotage de processus.

Ceci concerne particulièrement les pharmaciens chefs de division, chargés de la distribution et de l'approvisionnement des stocks de médicaments à la PNA.

S'agissant de réviser fondamentalement le système de distribution et de gestion des stocks des produits, l'enjeu est également de renforcer les compétences des aides magasiniers et des fichistes, c'est-à-dire des personnes qui, au départ du niveau régional, organisent la gestion et veillent à la distribution des produits au niveau local.

2. Situation à atteindre et résultats attendus

L'objectif de changement porte principalement sur le changement de métier des pharmaciens chefs de division. En tant que Chef de projet l'enjeu est qu'il passe de *Superviseur de la logistique* à une fonction de *Supply Chain manager*.

Il s'agit en effet d'anticiper les besoins et d'être en mesure de délivrer le juste produit, là où il faut, lorsqu'il le faut, tout en assurant une maîtrise optimale des coûts et de la qualité. Cette notion de pilotage dépasse largement la seule gestion technique des flux. Il s'agit en effet de bousculer les idées reçues afin d'établir de solides coopérations avec l'ensemble des partenaires de la chaîne dans un esprit d'avantage concurrentiel partagé.

Ainsi, les chefs de projet doivent réussir la réalisation du projet dont ils ont la responsabilité, de l'élaboration du cahier des charges à sa clôture, en adoptant des comportements efficaces dans les relations qu'ils établissent avec les parties prenantes et en appliquant les bonnes méthodes et en utilisant les outils adaptés, aux bons moments.

En complément, le changement visé concerne également la gestion et l'organisation des magasins de stockage par le personnel de la PNA, au niveau régional. Il s'agit de les amener à gérer efficacement un magasin dans la nouvelle organisation, et notamment à optimiser la gestion des surfaces et des volumes, à maîtriser les techniques d'inventaire.

3. Public ciblé

La cible principale est constituée des 20 à 25 pharmaciens chefs de division, chargés de la distribution et de l'approvisionnement des stocks de médicaments à la PNA.

Toutefois, les changements qui les concernent vont aussi impacter le système de management de l'organisation ainsi que les personnes avec qui les chefs de division collaborent habituellement (équipe, fournisseurs, partenaires,...).

Une seconde cible est constituée des aides magasiniers et des fichistes, chargés de la gestion des stocks et de la distribution, soit une cinquantaine de personnes.

4. Compétences critiques à développer prioritairement

Au vu des résultats attendus, il s'agit d'un changement organisationnel majeur et par là-même d'un changement culturel conséquent, il convient dès lors d'impliquer les décideurs, les pharmaciens chef de division et leurs collaborateurs dans une démarche de formation action qui leur permette, collectivement, de tester et mettre en place progressivement de nouveaux modes de relations et de nouvelles manières d'organiser leur travail.

Pour les pharmaciens chefs de division, les compétences à développer portent sur les aspects suivants :

- **Gestion de projet** : Définition d'un projet (spécifier la portée du changement visé) ; Création des instances de gestion du projet et définition de leurs responsabilités respectives (Comité de Pilotage, Chef projet, Equipe projet...) ; Attribution d'une mission et communication sur le projet ; Choix d'une méthode de travail appropriée ; Gestion des relations ; Contrôle de la progression du projet ; Suivi et évaluation du projet.
- **Supply Chain Management** : comprendre et contribuer au pilotage de la "Supply Chain" ; outils et méthodes pour améliorer la logistique de son entreprise leviers d'optimisation des flux de l'entreprise règles de planification des ressources politique de stocks de son entreprise règles du transport et de la logistique internationale mise en place d'une politique fournisseur efficace.

Pour les aides magasiniers et les fichistes, les compétences à développer portent sur les aspects suivants :

- **Gestion des stocks et distribution** : logistique au sein de la PNE, missions et responsabilités de ces fonctions ; optimisation de la gestion des surfaces et des volumes ; méthodes de rangement, de prélèvement, livraison en bord de ligne ; méthodes d'inventaire, de préparation et de distribution ; gestion matérielle et administrative ; réception quantitative et qualitative (responsabilités respectives, obligations réglementaires...) ; exigences légales et réglementaires en matière de sécurité et d'environnement.

5. Délais de mise en œuvre

Cette formation action doit accompagner les changements organisationnels fixés dans le plan stratégique 2014-2018 visant à améliorer la mise à disposition des produits (médicaments génériques et produits essentiels) par un système de distribution orienté vers le consommateur final.

Idéalement, elle devrait pouvoir débuter au cours du dernier trimestre 2015 et devrait s'étendre sur l'ensemble de l'année 2016, à travers différents modules et en intégrant un dispositif d'accompagnement des acteurs projet dans la mise en œuvre de ces nouvelles compétences sur le terrain.

La formation des aides magasiniers et des fichistes devra être liée au travail réalisé avec les Chefs de division. Elle devrait intervenir au cours du premier semestre 2017.

• Programme National de Lutte Contre le Paludisme (PNLP)

1. Contexte

Dans ses orientations stratégiques, le cadre stratégique national de lutte contre le Paludisme (2014-2018) ambitionne d'atteindre le seuil épidémiologique de pré élimination du paludisme. Dans ce cadre, le programme de lutte contre le paludisme (PNLP) participe au fait d'assurer un accès universel aux interventions les plus efficaces de prévention, de promotion et de traitement du paludisme, à un coût abordable à toute la population sénégalaise

Un système de suivi évaluation a été mis en place. Il a permis de disposer de données pour le suivi des progrès réalisés et la prise de décision en vue de renforcer la performance dans la mise en œuvre des mesures de lutte.

Le PNLN s'est beaucoup orienté ces dernières années vers la recherche opérationnelle qui concourt à expérimenter de nouvelles stratégies diagnostiques, préventives et thérapeutiques au service de l'action.

Une insuffisance dans l'analyse et l'utilisation des données au niveau opérationnel a été notée et ceci ne concourt pas à une résolution précoce des problèmes.

Un système de surveillance du paludisme se compose des outils, des procédures, du personnel et des structures produisant l'information sur les cas de paludisme et les décès, celle-ci pouvant être utilisée pour la planification, le suivi et l'évaluation des programmes de lutte. Un système de surveillance efficace permet aux administrateurs de programmes:

- de déterminer les zones ou les populations les plus affectées;
- de déterminer, au niveau du nombre de cas et de décès, les tendances qui nécessitent des interventions supplémentaires; et
- d'évaluer l'impact des mesures de lutte.

Disposant de ces informations, les programmes peuvent orienter les ressources vers les populations qui en ont le plus besoin et réagir à des tendances inhabituelles, comme des épidémies ou une baisse du nombre des cas qui n'a pas lieu, malgré une mise en œuvre étendue des interventions. En conséquence, on peut accélérer les progrès de la lutte antipaludique et éviter un gaspillage des ressources.

Pour réduire la mortalité et atteindre le seuil de pré élimination, le PNLN estime qu'un changement de paradigme doit intervenir : il faut passer d'une attention focalisée sur les systèmes de contrôle au renforcement du système de surveillance.

2. Situation à atteindre et résultats attendus

L'objectif de changement porte principalement sur le changement de rôle attendu à l'égard des personnes qui gèrent cette thématique, en particulier au niveau régional, à savoir les équipes cadre régionales. Le niveau central souhaiterait mettre en place des « contrats de performance » avec les Régions, celles-ci devant alors proposer des manières de faire pour atteindre les résultats visés.

En effet, si le niveau central a élaboré un Guide et un Manuel de procédures concernant la mise en œuvre du système de surveillance, il reste à impliquer les régions dans la concrétisation du système et l'application des Guidelines élaborées.

Si cela nécessite de partager une vision commune concernant la nouvelle organisation du système de suivi évaluation, cela nécessite aussi de prendre en compte les représentations de ces équipes cadres pour les amener à s'approprier le modèle proposé, en mettant en place un dispositif pour les accompagner dans la mise en œuvre, et en leur permettant d'intégrer les contingences locales qui peuvent influencer l'effectivité du nouveau système de surveillance.

3. Public ciblé

La cible principale est constituée des équipes cadres des régions médicales, soit environ 30 personnes.

4. Compétences critiques à développer prioritairement

Le PNLN doit parvenir à une intégration de sa vision stratégique au niveau opérationnel et conduire les équipes cadres des régions à intégrer cette vision et à mettre en œuvre des actions adéquates.

Pour y parvenir il s'agit de renforcer les compétences en matière de :

- **Travail en équipe.** Collaboration entre le niveau central et le niveau régional pour définir le cadre d'un contrat de performance portant sur la mise en œuvre d'un système de surveillance.
- **Résolution de problèmes.** Comme il existe des incertitudes quant aux moyens pouvant être mobilisés, par les équipes cadres régionales, sur cette thématique, il est nécessaire d'adopter une approche systématique et progressive qui conduit les équipes régionales adopter la démarche suivante :
 1. **Problème** : étude et diagnostic. A l'égard de la mise en œuvre d'un système de surveillance au niveau régional, il importe que les équipes mènent un travail d'étude et de diagnostic pour comprendre cette situation-problème, son influence sur le déroulement du projet, ses exigences quant aux résultats à atteindre.
 2. **Idée** : conception des solutions. Sur base des Guidelines élaborée au niveau central, le contrat de performance peut se développer et prendre son sens grâce à un travail de conception, visant à rechercher et traiter l'information, étudier et comparer des idées existantes, créer des solutions, imaginer des manières de faire,...
 3. **Planification** : organisation de la mise en œuvre. Le contrat de performance concernant le système de surveillance est concrétisé et maîtrisé par un travail d'organisation qui le définit en termes d'objectifs et de responsabilités, qui le mesure en termes de ressources et de contraintes ;
 4. **Action** : gestion et coordination. Un projet se réalise dans l'action, ce qui nécessite un travail de gestion et de coordination, tant avec le niveau central qu'au sein des équipes. Une attention particulière doit être donnée aux compétences nécessaires aux responsables des équipes cadres, à tout le moins aux personnes qui seront chargées de piloter le système régional de surveillance.

Il est proposé de mener une action pilote avec une ou deux régions, sous la coordination du niveau central (PNLP). Les éléments seront ensuite capitalisés pour être transférés vers les autres régions.

5. Délais de mise en œuvre

Cette formation doit accompagner le cadre stratégique national de lutte contre le Paludisme (2014-2018).

Idéalement, elle devrait pouvoir débuter au cours du dernier trimestre 2015 et devrait s'étendre sur l'ensemble de l'année 2016, à travers différents modules et en intégrant un dispositif d'accompagnement des acteurs dans la mise en œuvre de ces nouvelles compétences sur le terrain.

La généralisation aux autres régions devrait alors intervenir au cours du premier semestre 2017.

• **Service National de l'Education et de l'Information Pour la Santé (SNEIPS)**

1. Contexte

Le SNEIPS a pour responsabilités spécifiques de mener des actions transversales visant, notamment à contribuer, par des activités d'IEC/CCC, à l'amélioration du niveau de santé des populations, à élaborer et mettre en œuvre la politique nationale de promotion de la santé, à appuyer les services de l'Etat dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des stratégies de communication en matière de santé, à concevoir et à mettre en œuvre le plan de communication pour la visibilité des interventions et réalisations dans le secteur de la santé.

Le SNEIPS est représenté à tous les niveaux du système sanitaire : au niveau central, au niveau régional (BREIPS) dont le responsable fait partie de l'Equipe cadre de la Région Médicale, et au niveau périphérique par la cellule EIPS du District dont le superviseur fait partie de l'Equipe cadre du District.

Le personnel (Educateurs pour la Santé) peut être caractérisé par les éléments suivants : la moyenne d'âge est de 38 ans ; 92% du personnel a le statut de fonctionnaire ; 63 % du personnel est constitué par du personnel masculin ; le personnel est de niveau BAC+3, dont plus de 50% sont titulaires d'un diplôme d'assistant social ; 50% du personnel est présent depuis plus de 5 ans, toutefois il est noté un turn-over important (33% du personnel a moins de deux ans d'ancienneté) ;

Si les domaines d'expertise des Educateurs pour la Santé portent sur les techniques de communications, la santé de la reproduction, la survie de l'enfant, Combi, en VIH/Sida, seuls 34% des EPS, ont eu à se spécialiser dans le domaine des sciences sociales, de l'éducation et de la communication, de la santé publique, de la gestion des programmes de santé communautaire, de nutrition

En 2012, LE SNEIPS a mené un travail d'identification des besoins de formation des Educateurs pour la Santé. Cette analyse met en évidence un certain nombre de compétences critiques à maîtriser notamment pour veiller çà une bonne coordination avec les autres programmes et avec la stratégie du MSAS.

Par ailleurs, il faut tenir compte du fait que le SNEIPS gère le numéro vert national relatif aux questions que la population peut poser sur n'importe quel thème relatif à la Santé. De même, le SNEIPS produit des reportages audio-visuels sur les thèmes et les activités relatives à la Santé, reportages qui sont ensuite diffusés dans les médias nationaux.

2. Situation à atteindre et résultats attendus

L'objectif de changement porte principalement sur le développement de compétences liées à la capacité à mener des actions basées sur les réalités de terrain, en ce compris la capacité à collecter, traiter et analyser les informations qui permettront d'adapter les actions IEC aux comportements et aux spécificités des populations.

De fait, au-delà d'être des « répéteurs » d'un programme conçu au niveau central, il s'agit également d'amener les Educateurs pour la Santé à être capable d'établir une « situation de référence » pour adapter l'action d'IEC et ensuite mieux en mesurer l'impact.

Ainsi dans son analyse des besoins en renforcement des compétences du personnel, le SNEIPS relève que les activités les moins maîtrisées par les Educateurs sont la recherche opérationnelle (63,8% ont un niveau très faible), l'élaboration de supports (50% ont un niveau faible et très faible), le suivi évaluation (30% sont faibles et très faibles) et l'élaboration de plan de communication (30% ont un niveau faible à très faible).

3. Public ciblé

La cible principale est constituée des équipes Agents du Service National de l'Education et de l'Information pour la Santé (SNEIPS) et les responsables des Bureaux Régionaux de l'Education et de l'Information pour la Santé (BREIPS), soit environ 30 personnes.

4. Compétences critiques à développer prioritairement

Le SNEIPS doit renforcer les compétences des Educateur pour la Santé en conception des actions d'IEC et en suivi-évaluation de ces actions.

Pour y parvenir il s'agit de renforcer les compétences en matière de :

- **Recherche opérationnelle.** C'est-à-dire la capacité à élaborer des plans d'actions basées sur les « évidences » (les comportements de la population) d'où l'importance des recherches sur les déterminants de la santé pour disposer d'indicateurs permettant d'identifier les comportements sur lesquels agir. Ceci devant permettre également d'évaluer l'efficacité des supports sur le changement de comportements. En outre, cette compétence devrait être renforcée par une formation sur la Gestion Axée Résultats (GAR), ceci sera intégré dans les formations déjà programmées par le PRC. Le développement de cette compétence en recherche opérationnelle peut être conçu en lien avec les compétences à développer pour les maladies chroniques (voir infra), notamment par une action pilote centrée sur le diabète ;
- **Maîtrise des logiciels SPHINX/SPSS.** Si diverses enquêtes sont menées par le SNIEPS il n'en reste pas moins une difficulté à exploiter les données récoltées en particulier pour mieux fixer les priorités, orienter les interventions et concevoir les supports à utiliser pour les activités d'IEC;
- **Production de messages et de supports IEC.** Les différents profils de compétences de base des Educateurs pour la Santé se caractérisent par un manque de maîtrise dans la conception des supports à utiliser. De nombreuses pratiques existent, pas toujours efficaces. Dès lors, il s'agit aussi d'harmoniser les approches dans ce domaine ;
- **Appui au processus de formation interne sur des thématiques spécifiques.** Trois thèmes principaux ont fait l'objet de développement par les services centraux du SNIEPS, en collaboration avec divers services du MSAS : la Prise en Charge Intégrée des Maladies de l'Enfant au niveau communautaire; la Santé de la Reproduction des Adolescents et Jeunes (SRAJ) ; la prévention du diabète et l'accompagnement des malades chroniques (voir infra). Il s'agit dès lors de former l'ensemble des éducateurs pour la Santé sur ces thématiques.

5. Délais de mise en œuvre

Idéalement, ces actions devraient débuter au cours du dernier trimestre 2015 et devrait s'étendre sur l'ensemble de 2016 et 2017, à travers différents modules et en intégrant un dispositif d'accompagnement des acteurs dans la mise en œuvre de ces nouvelles compétences sur le terrain.

Plusieurs des compétences ciblées peuvent être renforcées par le biais de formation interne, l'intervention du PRC portant alors sur la prise en charge des frais d'organisation de ces formations.

- **Direction de la Lutte contre la Maladie(DLM)**

1. Contexte

Les acteurs de la Santé au Sénégal se sont principalement centrés sur la prise en charge des maladies transmissibles. Les maladies chroniques à soins coûteux ont ainsi été ciblées dans la stratégie du Plan National de Développement Sanitaire (PNDS – 2009/2018), au vu de l'augmentation du nombre de cas et des coûts engendrés par ces maladies, mais aussi compte tenu des liens existant entre les maladies : des maladies infectieuses se développent sur un terrain fragilisé par des maladies chroniques.

Dans ce cadre, des efforts doivent être faits pour améliorer la prise en charge et particulièrement l'accompagnement des patients. Dans les régions, par manque de connaissances ou par manque d'une bonne compréhension des maladies non transmissibles, les diagnostics ne sont pas toujours bien réalisés et les malades sont ainsi fréquemment mal orientés vers les niveaux de soins spécialisés et adaptés à leurs pathologies.

De même, l'accompagnement de proximité pour les maladies chroniques à soins coûteux doit faire l'objet d'une attention spécifique et les compétences en la matière doivent être renforcées.

Enfin, des actions spécifiques de prévention doivent être conçues, en associant les populations. En effet, les aspects culturels des comportements des malades chroniques et de leurs familles sont à considérer

Ce sont ainsi les équipes cadre des régions et districts qui doivent faire l'objet d'un renforcement des compétences pour qu'ils puissent ensuite former/informer les niveaux suivants.

2. Situation à atteindre et résultats attendus

L'objectif de changement porte principalement les comportements (diagnostic, orientation et accompagnement) à l'égard des patients souffrant de ces pathologies chroniques ainsi que sur la prévention.

Dans cette perspective, il est proposé de cibler le diabète qui constitue l'une des maladies où un grand nombre d'outils existent. Il est alors nécessaire d'en renforcer la connaissance et l'utilisation par les acteurs de la santé dans les régions.

Il est également nécessaire d'envisager de nouvelles manières de faire, notamment en établissant des collaborations inter-Ministères ou avec les Associations de Patients pour ce qui concerne l'accompagnement des malades (en ce compris les aspects psycho-sociaux), les actions d'information et de communication, la sensibilisation et la prévention des maladies chroniques à soins coûteux.

3. Public ciblé

Une première cible est constituée des différents ministères qui doivent être associés à une approche multisectorielle de la prévention et du suivi des malades atteints de diabète.

Une seconde cible est constituée des équipes cadre des régions. Au vu des résultats à atteindre, il s'agira également de travailler en collaboration étroite avec le SNEIPS.

Les changements qui les concernent vont aussi impacter le système de management de leur organisation, dans la mesure où le suivi et l'accompagnement des malades diabétiques nécessite la mise en place d'un système d'enregistrement et de traçabilité des informations concernant chaque patient.

De même, le développement de nouveaux partenariats (Associations de patients, par exemple) va impacter les dynamiques relationnelles et les systèmes de communication.

4. Compétences critiques à développer prioritairement

Au vu des résultats attendus, il s'agit de mettre en place un dispositif innovant, tant pour ce qui concerne les résultats à atteindre que le processus à développer. Il est proposé de mener une action pilote portant sur le diabète.

Dès lors, les compétences à développer portent sur les aspects suivants :

- **Design de processus et modes opératoires** : Définir le parcours d'accompagnement et de suivi des malades, dans une approche multisectorielle ; maîtriser les actes techniques de diagnostic et d'accompagnement des patients atteints du diabète ; définir le rôle et la responsabilité des différents intervenants participant à la prévention et à la prise en charge des

patients ; organiser la « référence » et la « contre référence » ; organiser le système de traçabilité et d'échanges d'informations concernant le patient ; organiser le système d'information et de communication portant sur la prévention et l'accompagnement, en ce compris l'adaptation des supports.

- **Information et communication** : utiliser adéquatement les supports d'information et de communication mis à disposition des équipes cadres ; co-animer des séances d'information et de sensibilisation, en impliquant les Associations de patients ; mettre en œuvre des comportements adéquats relatifs à l'accompagnement psychosocial des malades et de leur entourage.

5. Délais de mise en œuvre

Cette formation doit accompagner les changements organisationnels fixés dans le plan stratégique 2014-2018 visant à améliorer la mise à disposition des produits (médicaments génériques et produits essentiels) par un système de distribution orienté vers le consommateur final.

Idéalement, la première phase de travail (processus et modes opératoires) devrait pouvoir débuter au cours du dernier trimestre 2015 et devrait être clôturée à la fin du premier trimestre 2016.

Les actions concernant l'information et la communication devraient être menées à partir du second semestre 2016 et se poursuivre au cours de l'année 2017.

Synthèse budget complémentaire - Résultat 2

					Engagement Budgétaire		
ENDSS	Activité	Modalité	Effectif	Drée estimée	Par activité	Total	
ENDSS	FAD					88.000	
	Phase pilote elearning	Intervenant Ext	Staf	130 j	58.000		
	Phase généralisation	Formation int ou ext	40	10 j	30.000		
SHN	RC Organisationnelle Système de Management						
	Révision Code Hygiène	Intervenant Ext	Staf	60 j	36.000	263711,81	
	Elaboration Politique et Stratégie	Intervenant Ext	Staf	80 j	48.000		
	RC Organisationnelle Système de Compétences						
	Ecole Nationale d'Hygiène et Curricula de formation	Intervenant Ext	Staf	40 j	24.000		
	Formation Techniques						
	Formation de formateurs	Inscription	4	10 j	14.000		
	Marketing et Communication Sociale	Formateur interne			40625		
	Contrôle qualité des denrées alimentaires	Formateur interne			41086,81		
	Système de gestion	Formateur interne			23.500		
	WASH	Formateur externe			10.000		
	FF WASH	Formateur interne			22.500		
	Formation Cellule de Communication	Formateur externe			4.000		
PNA	Gestion de Projets	Intervenant Ext	Staff	60 j	36.000		76.000
	Supply Chain Management	formateur ext	25	10	25.000		
	Aides magasiniers et fichistes	formateur ext	50	3	15.000		

Synthèse budget complémentaire - Résultat 2

	Activité	Modalité	Effectif	Drée estimée	Par activité	Total
PNLP	Phase pilote de résolution de	Intervenant Ext	Staf	80 j	48.000,00	78.000,00
	Phase généralisation	Formation ext	30	10 j	30.000,00	
SNEIPS	former les agents du SNEIPS en recherche opérationnelle	Formateur Int ou Ext	29	10 j	21.750,00	89.900,00
	former les agent du SNEIPS sur l'utilisation du logiciel SPHINX/SPSS	Formateur externe	29	10 j	29.000,00	
	Former les agents du SNEIPS sur la production des messages et supports IEC	Formateur interne	29	6 j	13.050,00	
	Appuyer le processus interne de formation sur les 3 thématiques que sont PCIME	Formateur interne	29	12 j	26.100,00	
Dir Lutte Maladie	Design process et modes opératoires	Intervenant Ext	Staff	60j	36.000,00	66.000,00
	Animation accompagnement	Formateur interne ou	40	10 j	30.000,00	

3.4.3 Pour le résultat 3

• Direction de la Gestion et de la Planification des Ressources en Eau (DGPRE)

Activité 1 – Gestion Intégrée de la Ressource en Eau (GIRE)

1. Contexte

Actuellement, l'Eau de consommation et l'Assainissement sont pris en compte dans les missions et activités des services du MHA. L'eau productive reste un « concept » et n'est pas intégrée dans les mesures relatives à la qualité de l'eau, par exemple. Il n'y a donc pas encore de politique de Gestion Intégrée de la Ressource en Eau (GIRE) même si le cadre légal existe, du moins potentiellement, notamment via l'adaptation du Code de l'Eau.

Les difficultés liées au manque de structuration des activités et des responsabilités, notamment sur l'eau productive, mettent en évidence la nécessité de renforcer les capacités managériales des cadres et responsables de service/division.

Ces capacités managériales sont également à renforcer, dans la perspective de mise en place de la GIRE. La DGPRE devant prendre en charge le pilotage des activités liées à cette nouvelle politique.

La Gestion Intégrée de la Ressource en Eau (GIRE) est un élément intégré au nouveau Code de l'Eau. Si des actions portant sur la GIRE ont été menées, en les intégrant à divers plans d'action pour les services centraux et déconcentrés du secteur, il manque une vision structurée concernant la manière de mettre en œuvre ces principes de Gouvernance, une vision commune et partagée par les parties prenantes. A l'heure actuelle, ce sont principalement des éléments techniques qui sont pris en compte, notamment ce qui concerne la gestion des bassins versants.

La mise en œuvre de la GIRE implique des changements, notamment dans la manière d'appréhender et de résoudre les problèmes de gouvernance et de gestion de l'Eau et de l'Assainissement. C'est donc de Management du changement dont il est question dans cette activité.

La DGPRE ayant en charge cette matière, il serait utile de renforcer leurs capacités concernant la manière de concevoir, en termes de management, la Gouvernance de l'Eau par la GIRE, notamment pour déterminer le rôle et les responsabilités respectives dans cette matière.

2. Situation à atteindre et résultats attendus

L'objectif de changement porte sur le mode de Gouvernance du secteur de l'Eau/Assainissement par la GIRE, en amenant la DGPRE à jouer son rôle de facilitateur dans la mise en place d'un système de Gouvernance intégré.

A travers cette activité, il s'agit de concevoir un Guide stratégique et opérationnel sur la Gouvernance par la GIRE.

La Gouvernance concerne alors, sur le plan opérationnel, notamment les activités relatives à : la répartition et distribution de l'eau ; la surveillance et suivi ; la réduction des risques, y compris la lutte contre les inondations ; le traitement et la réutilisation de l'Eau ; la conservation et la protection de la ressource ; la lutte contre la pollution et la gestion de la qualité de l'Eau.

En termes de management et de Gouvernance, d'autres dimensions doivent être intégrées, telles que : le contrôle de l'application de la Loi et des réglementations, l'établissement d'indicateurs de performance et de systèmes de mesure, ou encore l'existence de réseaux de relations et d'échanges d'information, l'arbitrage en cas de conflit entre les usagers de l'Eau, sans omettre l'éducation des parties prenantes et la promotion des bonnes pratiques.

Sur base de ce travail, il sera également possible de déterminer les différentes actions de renforcement des capacités qui devront être menées pour les parties prenantes. A cet égard, sans doute un état des lieux doit-il être fait, avec les membres de la DGPRE, sur les pratiques actuelles au regard des exigences liées aux bonnes pratiques en matière de Gouvernance par la GIRE.

Enfin, en disposant d'un Guide stratégique et opérationnel, l'enjeu est de favoriser l'implication concertée des Autorités publiques et des parties prenantes (secteur privé, Collectivités,...) et de disposer d'un référentiel commun sur la Gouvernance intégrée de la ressource en Eau.

Dès lors, il est également nécessaire de disposer des outils et des techniques permettant de présenter les informations relatives à la GIRE aux décideurs et aux parties prenantes.

La DGPRE ayant en charge cette matière, il s'agit ici de l'accompagner dans l'élaboration de ce Guide et dans l'identification des supports de communication à développer.

3. Public ciblé

Une première cible est constituée du staff de direction de la DGPRE, soit le Directeur Général et les trois chefs de division.

Au-delà de la DGPRE, ce sont aussi les managers des autres acteurs principaux du secteur qui seront impliqués.

4. Compétences critiques à développer prioritairement

Au vu des résultats attendus, il s'agit de mettre en place un dispositif innovant, tant pour ce qui concerne les résultats à atteindre que le processus à développer. Il est proposé de mener une action pilote portant sur le diabète.

A l'heure actuelle, concernant la GIRE, seuls des éléments techniques sont soulignés. La DGPRE n'a pas de légitimité, actuellement, pour mettre en œuvre la GIRE aux différents niveaux décisionnels et pour impliquer les parties prenantes locales dans le développement de la GIRE, même si la révision du Code de l'Eau prévoit que la DGPRE soit chargée de la mise en œuvre de la GIRE au niveau national.

Dès lors, les compétences à développer portent sur les aspects suivants :

- **développer les compétences des porteurs de la GIRE pour qu'un discours managérial puisse être tenu** : élaborer d'un Guide stratégique et opérationnel de la Gouvernance par la GIRE ; Maîtriser les dimensions interactives à prendre en compte dans le management de la GIRE, au regard des exigences des bonnes pratiques en la matière ; définir les critères de réalisation pour chacune de ces dimensions ; mettre en œuvre les différents niveaux de déploiement et de réalisation de la Gouvernance par la GIRE ; concevoir les principes opérationnels permettant la mise en œuvre de la GIRE avec les parties prenantes.
- **disposer des outils et des techniques permettant de présenter les informations relatives à la GIRE aux décideurs et aux parties prenantes** : concevoir et maîtriser les modes et les supports de communication vers les parties prenantes, au départ du Guide stratégique et opérationnel. Ceci concerne notamment les questions relatives à la qualité de l'Eau ou encore à la dépollution, et concerne plus généralement les différents aspects impactés par la mise en œuvre de la GIRE (surveillance et suivi ; répartition et distribution de l'Eau ; réduction des risques, y compris la lutte contre les inondations ; traitement et la réutilisation de l'Eau ; conservation et protection de l'Eau,...).

5. Délais de mise en œuvre

Cette activité doit être mise en œuvre à partir du premier trimestre 2016 et sera étalée jusqu'au premier trimestre de l'année 2017.

Acticité 2 – Intégration des Techniciens en Gestion Ressources en Eau

1. Contexte

Dans le cadre du renforcement des interventions de la DGPRE au niveau local, la DGPRE a décidé de créer une nouvelle fonction de Technicien en Gestion Ressources en Eau (TGRE). Cette fonction sera accessible aux personnes titulaires d'un BAC scientifique. Il est envisagé de proposer à des fonctionnaires ou des agents de l'Etat d'intégrer cette fonction à la DGPRE. Cette proposition pourrait être adressée à du personnel du Ministère de l'Agriculture ou à du personnel de la DEM (non affecté à l'OFOR, par exemple).

Ce besoin est né de plusieurs constats : insuffisance du personnel, manque de capacités techniques du personnel à assurer un suivi correct des ressources en eau, nécessité de prendre en charge les missions de la DGPRE au niveau local, notamment les missions de police ou les aspects liés à la GIRE.

Le Technicien en Gestion des Ressources en Eau participe à la gestion de la ressource en eau souterraine et superficielle, ainsi qu'à la maîtrise des impacts des activités agricoles, industrielles et urbaines sur la qualité chimique et biologique de la ressource en eau souterraine et superficielle.

Sous l'autorité du Chef de brigade hydrologique, le Technicien a la responsabilité de veiller à la bonne gestion des ressources en eau et à informer par écrit (rapports, notes techniques, PV de rencontre,

etc.) le niveau central (DGPRE) des enjeux locaux liés à la gestion et à la planification des ressources en eau dans sa zone de compétence. L'ensemble des informations collectées fait l'objet d'un traitement primaire par le Chef de brigade avant son envoi au niveau central.

L'enjeu est alors d'accompagner la prise en fonction du personnel qui sera affecté à cette fonction afin qu'il puisse être directement opérationnel.

2. Situation à atteindre et résultats attendus

L'objectif de changement porte sur le mode d'organisation des missions, au niveau local, de la DGPRE.

Le Technicien en Gestion des Ressources en Eau travaille localement sous l'autorité du Chef de la brigade hydrologique, en étant chargé d'assister le dirigeant de service. En outre, le technicien travaille avec les « lecteurs », c'est-à-dire le personnel chargé de la collecte quotidienne des données au niveau des cours d'eau pérennes, temporaires ou encore des lacs et bassins de rétention.

Il est également en relation avec les acteurs ou les usagers, les fournisseurs, les associés et les sous-traitants.

Les activités qui doivent être prise en charge par le technicien sont les suivantes :

Activités principales :

- Assister les ingénieurs de la DGPRE dans le suivi des captages d'eau potable et d'eau productive ;
- Assurer le suivi technique de la qualité des eaux de surface et souterraine ;
- Exploiter les données recueillies et contribuer à la diffusion des données.
- Assurer la police de l'eau (respect et appropriation des textes réglementaires dans le domaine de l'eau).

Tâches spécifiques de la fonction :

- Mettre en évidence les principales perturbations du cycle de l'eau ;
- Identifier les nuisances qui découlent des perturbations du cycle de l'eau ;
- Appliquer les principales techniques de terrain d'analyse des eaux, en particulier ce qui a trait aux mesures de débit ;
- Prélever les échantillons d'eaux destinés à l'analyse ;
- Tirer des conclusions des résultats des analyses de l'eau ;
- Participer à la mise en œuvre des solutions préventives et curatives en matière de protection des eaux ;
- Se référer aux législations en vigueur en matière de protection des eaux et veiller à leur application ;
- Prendre conseil et se référer aux personnes ressources ;
- Exploiter les données recueillies et contribuer à la valorisation des données (diffusion des informations).

3. Public ciblé

Les personnes concernées par cette action de renforcement des capacités sont les Chefs de brigade et leur adjoint (qui ne sont pas toujours titulaire du BAC), les techniciens déjà en place (dont certains ont un niveau en dessous du bac et peut être même BFEM) et les personnes qui seront nouvellement affectées, soit un total de 12 personnes.

4. Compétences critiques à développer prioritairement

Un renforcement des capacités visant leur intégration à la fonction doit être mis en place. Ce renforcement des capacités doit viser à ce qu'ils maîtrisent les connaissances et mettre en œuvre les comportements relatifs aux contenus suivants :

- **Réglementation**, législation, normalisation, relatives à la gestion de l'eau
- Les bases en **hydrologie opérationnelle et hydrochimie** : Le cycle de l'eau dans l'environnement et l'hydrologie ; hydrochimie et initiation aux mesures de terrain et aux travaux de laboratoire ; Acquisition et évolution de la minéralisation des eaux ; Méthodes d'échantillonnage et d'analyse ; Traitement des résultats ;
- Les bases en **hydrogéologie** : Bases de l'hydrogéologie générale ; Mesures en hydrogéologie ; Essais de nappe ;

- Les bases en **hydro géophysique** : Méthodes géophysiques appliquées à la prospection des ressources en eau souterraine ; Choix des méthodes : limites et contraintes d'application ; Interprétation géologique et hydrogéologique ;
- **Eau et Environnement** : Relation biologie – chimie ; Écologie appliquée ; Qualité biologique d'un cours d'eau ;
- **Système d'information** : outils informatiques et SIG ; Bases théoriques et pratiques des SIG données vecteur et raster ; requêtes spatiales et attributaires ; où trouver des données environnementales.

5. Délais de mise en œuvre

Cette activité doit être mise en œuvre en fonction des recrutements, et devrait être étalée du premier trimestre 2016 jusqu'à la fin de l'année 2016.

- **Office des Forages Ruraux (OFOR)**

1. Contexte

La création de l'Office des Forages Ruraux (OFOR) s'inscrit dans le processus de réforme du sous-secteur de l'hydraulique rurale initié depuis 1996 par les Autorités sénégalaises.

La mission essentielle de l'OFOR est d'assurer la gestion de la ressource hydraulique dans le monde rural à travers une délégation de service au secteur privé.

L'opérationnalisation nécessite cependant la mise en place d'un programme de renforcement de capacités pour permettre à l'OFOR de remplir correctement ses missions.

2. Situation à atteindre et résultats attendus

L'objectif de changement porte sur les compétences techniques devant être maîtrisées par le personnel qui sera mis en place au sein de l'OFOR et principalement sur leur capacité à assurer le suivi technique et financier de l'exploitation des infrastructures d'hydraulique rurale.

Il s'agit donc de veiller à ce que le personnel qui sera mis en place soit directement opérationnel et adopte les bonnes pratiques dans le cadre de leurs missions.

3. Public ciblé

Une première cible est constituée du personnel cadre de l'OFOR, soit 3 personnes.

Le personnel ayant en charge le contrôle technique et la gestion du patrimoine correspond à 8 personnes, dans un premier temps et une quinzaine ensuite.

4. Compétences critiques à développer prioritairement

Le renforcement de capacités techniques du personnel de l'OFOR concerne principalement les domaines de compétences suivants :

- **l'utilisation du modèle d'équilibre financier de l'OFOR.** Le modèle d'équilibre financier de l'OFOR constitue un important enjeu de pilotage et de planification dont les modalités d'utilisation doivent être bien maîtrisées par certains cadres de l'OFOR. □ La finalité de cette formation est de disposer d'agents polyvalents ayant les compétences et les aptitudes requises pour intervenir sur les aspects techniques, commerciaux, financiers et comptables du contrôle d'exploitation ainsi que de la gestion et du suivi du patrimoine.
- **le contrôle technique de l'exploitation des SAEP et la gestion du patrimoine.** la formation devrait être axée autour des trois thématiques suivantes : le contrôle commercial et financier ; le contrôle technique de l'exploitation ; la gestion et le suivi du patrimoine.

5. Délais de mise en œuvre

Les délais de mise en œuvre sont liés à la mise en place du personnel.

Pour ce qui concerne l'équipe cadre, le personnel est progressivement mis en place au cours de cette année 2015. L'équipe devant être complétée au cours de l'année 2016. Pour ces raisons, l'action devrait débiter au cours du second trimestre 2016 et être étalée sur l'année 2016.

Pour le personnel ayant en charge le contrôle technique et la gestion du patrimoine, les activités devraient être menées au cours du premier semestre et s'étaler jusqu'en 2017.

Synthèse budget complémentaire - Résultat 3

	Activité	Modalité	Effectif	Durée estimée	Engagement budgétaire	
					Par activité	TOTAL
DGPPE	Guide strat et opératnl	Intervenant Ext	Staff	80 J	48.000	75.000
	Formation Intégration	Formateur Interne	12	30 J	27.000	
OFOR	Modèle Financier	Formateur Externe	3	10 J	3.000	19.875
	Controle technique et gestion patrimoine	Formateur Interne ou externe	15	15 J	16.875	

3.5 Prolongation du projet et de la CS jusqu' décembre 2017

Le timing actuel de clôture du projet prévoit la fin de la mise en œuvre du projet le 30 juin 2016, 8 mois et demi avant la fin de la convention spécifique qui prend fin le 18 mars 2017.

Pour rappel, la mise en œuvre effective du PRC a pris du retard et a commencé plus de neuf mois après la signature de la CMO en raison de difficultés d'ordre organisationnel et structurel.

En outre, l'essentiel des activités du PRC portent sur des prestations intellectuelles nécessitant des Appels d'Offres dont la durée des procédures n'est jamais maîtrisée entre les appels infructueux, les demandes d'ANO, le dépouillement des nombreuses offres, etc.

Ainsi, près de 60 activités (dont certaines correspondent à plusieurs sessions de formation comme la formation GIRE (06 sessions de formations)) sont en cours ou programmées, la majorité d'entre elles nécessitant d'organiser des appels d'offre.

Par ailleurs, les activités envisagées dans l'avenant ne pourront commencer qu'à partir du Q1 2016, après élaboration des parcours d'acquisition de compétences et la signature des accords de partenariat.

Les résultats du projet ne pourront donc être mesurés et validés qu'à partir du Q22017.

Ceci nécessite de prolonger les activités de projet jusque Q22017 tout en envisageant de mener à bien les activités de capitalisation en Q32017. En outre une période de trois mois supplémentaires permettra de clôturer le projet sous la supervision de la représentation CTB.

La CS sera donc prolongée jusqu'au 31 décembre 2017.

3.6 Eléments budgétaires pour les moyens généraux et par résultat

Les frais généraux liés au premier semestre 2016 sont financés sur le budget original du projet.

Les moyens supplémentaires devraient donc essentiellement financer les moyens généraux du second semestre 2016 et de l'année 2017.

Le budget envisagé pour la gestion et la coordination du projet, et ce pour les années 2015, 2016 et 2017, avec un dispositif RH composé de :

- l'ATN Coordinateur du projet à plein temps
- Le Responsable Administratif et financier à temps plein
- Le Comptable à temps plein
- Une secrétaire à plein temps
- Un Chauffeur

Ce dispositif a un coût prévisionnel additionnel de 118749,07 € .

				Engagement budgétaire		
Rubrique	Modalité	Effectif	Durée Estimée	Coût par rubrique	TOTAL	
Equipe Coordination	Coordinateur	CDD	1	20mois	34086,67	97369,07
	Responsable National		1	20mois	6097,78	
	RAF	CDD	1	20mois	27773,33	
	AGC	CDD	1	20mois	10000	
	AA	CDD	1	20mois	10000	
	Chauffeur	CDD	1	20mois	9411,30	

Frais de loyer du bureau, autres services et frais de maintenances.

			Engagement budgétaire	
Rubrique	cout unitaire (€)	Durée Estimée	Coût par rubrique (€)	TOTAL (€)
Frais de fonctionnement	Loyer bureau	455	18 mois	8010
	Service et maintenance	forfait		11170
	Véhicule	800	FF	800
	Fourniture de bureau	1400	FF	1400
				21 380

En ce qui concerne les résultats, le budget en € est le suivant :

R1	125.020,00
R2	661.611,81
R3	93.475,00
Z	118.749,07
	998855,88

Pour rappel, le budget total complémentaire est de 998 855,88€

Les détails pour chaque ligne sont disponibles dans le budget global au point 7 – Budget de l'avenant au DTF.

4 Nouveau cadre logique

4.1 Présentation générale des modifications apportées au CL

Le cadre logique a subi quelques changements approuvés par la SMCL en cours d'exécution, sans pour autant que les résultats initiaux du projet soient touchés.

Les indicateurs sont plus orientés vers le premier (en termes de renforcement des compétences) et le second niveau d'évaluation (en termes de transfert des compétences acquises).

Dans la nouvelle approche qui va être utilisée, des accords de partenariat seront signés avec comme soubassement la construction de parcours d'acquisition de compétences (PAC).

Le rôle des organisations bénéficiaires dans le suivi est essentiel pour une durabilité des effets/impacts des activités de RC réalisées.

Enfin, des sources de vérifications et des hypothèses ont été ajoutées.

Voir en annexe 1 le cadre logique adapté.

5 Gestion des risques

5.1 Risques et mesures d'atténuation mises en œuvre

Le projet a eu divers risques à gérer et atténuer au cours de son déroulement, l'essentiel des risques se situant sur la mise en œuvre et l'efficacité, peu ou quasiment pas de risque fiduciaire et de durabilité.

En termes de risques, nous pouvons ainsi identifier :

- **Le manque de personnel administratif pour la gestion du programme.** Lors du DTF initial cet élément était déjà pointé comme un risque ; la mesure d'atténuation consistant à prévoir une « (...) forte équipe de gestion(...) ». Ce n'est qu'à la fin de la deuxième année qu'une mesure a été prise eu égard à la faiblesse des moyens. Il est donc impératif de renforcer l'équipe ;
- **La mobilisation de l'expertise pour mener les activités.** Outre le fait que certains appels d'offre soient restés sans réponse, à l'inverse et en général les appels d'offres génèrent un travail

de gestion et de coordination important. Il est alors nécessaire de mettre en place des contrats cadre pour faciliter la mise en place des activités ;

- **L'intégration des apprentissages dans les IB.** Si le renforcement des compétences doit concerner les objectifs d'amélioration et de changement des IB, il n'en reste pas moins une tendance à considérer les apprentissages faits comme relevant de la responsabilité de chacun.

Il existe alors un risque de mauvaise synchronisation, par exemple, entre les apprentissages effectués en formation et la mise en place des conditions de transfert de ces apprentissages dans la réalité professionnelle.

Il est impératif de renforcer encore l'implication des responsables directs des apprenants et du management des IB, notamment par la systématisation des accords cadre et la définition des parcours d'acquisition des compétences ;

- **Le manque de disponibilité des publics ciblés par les activités de RC, en particulier dans le secteur de la Santé.** Si l'on prend l'exemple des équipes cadres régionales du secteur de la Santé, il apparaît qu'un nombre important d'activités de RC les concernent.

Ces mêmes personnes sont aussi sollicitées par les réunions et les actions menées par d'autres programmes, alors que leur charge de travail est considérée comme conséquente. Dès lors, il est capital de veiller à une intégration de ces activités dans le planning d'ensemble, en bonne concertation avec les autres intervenants et les PTF.

De plus, il relève de la responsabilité du management que de veiller à la continuité des services, tout en veillant à en assurer la qualité. Dès lors, la définition des parcours d'acquisition des compétences et les accords cadre doivent contribuer à la bonne et nécessaire implication des responsables des IB bénéficiaires des actions de RC.

5.2 Tableaux de synthèse des risques identifiés

Risques	Impact	Probabilité	Mesures d'atténuation
Insuffisance du Personnel administratif peut nuire à la bonne gestion des activités	High	High	Recrutement d'un RAF et d'une Assistante administrative pour la durée du programme
Difficulté à mobiliser les ressources en expertise pour mener les activités demandées par les IB	High	Medium	Mise en place de contrats cadres
Intégration partielle au sein des IB des apprentissages effectués au cours des activités	High	Medium	Systematisation des accords cadre et Parcours d'acquisition des compétences
Manque de disponibilité des participants pour l'ensemble des activités demandées et planifiées, en particulier au niveau des équipes cadres et districts du Secteur de la Santé	High	Medium	Systematisation des accords cadre et Parcours d'acquisition des compétences Coordination avec les autres programmes et PTF Adaptation du planning

6 Planification des activités

Activités		2015		2016				2017		
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
ENDSS	FAD									
	Phase Pilote E Learning									
	Phase Généralisation									
SNH	RC systèmes de management									
	Elaboration Politique et stratégie									
	Révision Code Hygiène									
	RC Systèmes de compétences									
	Ecole nationale Hygiène & CV Formations									
	Formation techniques									
	Formation formateurs									
	Marketing et communication sociale									
	Contrôle qualité denrée alimentaire									
	Système de Gestion									
PNA	WASH									
	FF WASH									
	Formation Cellule Communication									
	Gestion projet									
	Supply chain management									
PNLP	Aides magasiniers et fichistes									
	Phase Pilote Résolution problème									
SNEIPS	Phase Généralisation									
	Recherche opérationnelle									
	Logiciel SPHINX/SPSS									
	Messages et supports IEC									
	Prise en charge Mal Enfant									
	Paquet 6 Tutorat plus									
Dir Lutte Maladie	SRAJ									
	Design process et modes opératoires									
	Animation et acompgmt									

		2015		2016				2017		
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
Activités										
DGPRES	Guide strat et opératnl									
	Formation Intégration									
OFOR	Modèle Financier									
	Contrôle technique et gestion patrimoine									

7 Budget de l'avenant au DTF

Résultat 1 - Transversal		125.020,00 €
	Analyser les capacités et compétences nécessaires pour réaliser la vision, la mission et la stratégie des institutions bénéficiaires	40.020,00 €
	Construction Parcours acquisition compétences	10.000,00 €
	Réalisation de publi reportage	10.000,00 €
	RC Société civile	65.000,00 €
Résultat 2 – Santé		661.611,81 €
	ENDSS	88.000,00 €
	SNH	263.711,81 €
	PNA	76.000,00 €
	PNLP	78.000,00 €
	SNEIPS	89.900,00 €
	DLM	66.000,00 €
Résultat 3 – Eau /Assainissement		93.475,00 €
	DGPRES	75.000,00 €
	OFOR	18.475,00 €
Frais généraux		118.749,07 €
	Equipe coordination	97.369,07 €
	Complément loyer bureau, véhicule fournitures de bureau et frais de maintenance	21.380,00 €
TOTAL BUDGET		998.855,88 €

Annexes

ANNEXE 1 : CADRE LOGIQUE MODIFIE

ANNEXE 2 : MODELE DE PARCOURS D'ACQUISITION DE COMPETENCES

ANNEXE 3 : MODELE D'ACCORD DE PARTENARIAT

ANNEXE 4 : BUDGET MODIFIE

Annexe 1 : Cadre logique modifié

	Logique d'intervention proposée	Indicateurs objectivement vérifiables proposés	Sources de vérification	Hypothèses
OG	<p><u>Objectif global</u></p> <p>Les capacités institutionnelles et organisationnelles du Sénégal sont renforcées.</p>	<p><u>Une analyse des besoins en RC est disponible et des actions de RC sont menées</u></p>	<p><u>Etudes sur l'analyse des besoins en RC des secteurs de concentration de la coopération belge</u></p> <p><u>Plan d'action du PRC</u></p>	<p><u>Le transfert des apprentissages au sein des IB constitue une priorité pour les responsables.</u></p>
OS	<p><u>Objectif spécifique</u></p> <p>Les capacités des institutions sénégalaises actives dans la zone et les secteurs de concentration de la coopération belge sont améliorées par la formation de leur personnel masculin et féminin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>70% des bourses octroyées ont amélioré les compétences et l'expertise requises par les agents pour la fonction qu'ils occupent</u> • <u>80% des boursiers utilisent les compétences acquises au service de leur fonction.</u> • <u>95% des boursiers sont toujours au service de l'IB 6 mois après leur formation.</u> • <u>80% des boursiers occupent un poste correspondant à leur formation.</u> • <u>Nombre d'actions de RC organisées pour les compétences critiques, dans les secteurs Santé et Eau/Assainissement</u> • 50% des bourses sont attribuées à des femmes 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Questionnaire de satisfaction Résultats et Processus (post-formation)</u> • <u>Auto-évaluation des acquis (pré/post formation) par questionnaire (individuel)</u> • <u>Détermination des objectifs d'application dans les rapports des formateurs</u> • <u>Rapport d'entretien d'évaluation du transfert par N+1 du participant</u> • Enquêtes avant et après formation incluant les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> ○ Position fonctionnelle des candidats boursiers au sein de l'IB ; ○ Procédures de gestion du personnel IB. ○ Rapports annuels des IB. ○ Interviews du management des IB. • Plan d'action du PRC 	<p><u>Les IB valorisent la participation aux actions de RC</u></p> <p><u>Les IB intègrent les activités de RC dans leurs plans d'actions</u></p> <p><u>Les responsables des IB mènent des entretiens d'évaluation avec leur personnel concernant le transfert des compétences</u></p>

	Logique d'intervention proposée	Indicateurs objectivement vérifiables proposés	Sources de vérification	Hypothèses
R 1	Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés.	<ul style="list-style-type: none"> • <u><i>Un document présentant l'analyse des besoins en RC Santé et Eau/Assainissement est disponible</i></u> • <u><i>Un document inventoriant l'offre de formation des IF académiques et non académiques du Sénégal et de la sous-région est disponible</i></u> 	<p>Accords de Partenariats</p> <p>Formulaires de demande de formation</p> <p>Rapports des études d'évaluation des IF.</p> <p>Etudes sur les besoins en RC pour les secteurs de la Santé et de l'Eau/Assainissement</p> <p>Liste des IF, reprenant les coordonnées et l'offre de formation</p>	<u><i>Les responsables des IB participent à l'identification des besoins</i></u>

	Logique d'intervention proposée	Indicateurs objectivement vérifiables proposés	Sources de vérification	Hypothèses
R 2	Les compétences des agents (hommes et femmes) des institutions Bénéficiaires du secteur de la Santé au niveau central et déconcentré, qui ont bénéficié d'une formation et/ou d'un accompagnement ont été renforcées.	<ul style="list-style-type: none"> • <u>80% des formations nécessitant un pré requis ont fait l'objet d'un test d'aptitudes</u> • <u>80% de boursiers réussissent leur test/examen d'aptitudes ou fournissent une attestation de réussite après leur formation</u> • <u>60 % de candidats sélectionnés proviennent des niveaux déconcentrés</u> • <u>Les bourses sont attribuées de manière équitable entre les hommes et les femmes eu égard à la répartition hommes/femmes du personnel des organisations bénéficiaires</u> • <u>Nombre de personnes et nombre d'IB formés</u> • <u>% du personnel formé et des IB formées</u> 	<p><u>Résultats tests aptitude</u></p> <p><u>Certificat de formation</u></p> <p><u>Rapport des formateurs</u></p> <p><u>Banque de données des dossiers sélectionnés reprenant notamment : localisation des IB, homme/femme</u></p> <p><u>Tableaux des effectifs des IB, incluant la répartition homme/femme</u></p> <p><u>Auto-évaluation des acquis (pré/post formation) par questionnaire (individuel)</u></p> <p><u>Rapport d'entretien d'évaluation du transfert par N+1 du participant</u></p>	<p><u>Les responsables des IB facilitent la participation du personnel aux activités de RC proposées.</u></p> <p>Les demandes de formation intègrent les priorités fixées (compétences critiques) dans le cadre de l'analyse des besoins en RC</p>

	Logique d'intervention proposée	Indicateurs objectivement vérifiables proposés	Sources de vérification	Hypothèses
R3	Les compétences des agents (hommes et femmes) des institutions Bénéficiaires du secteur de l'Eau et de l'Assainissement, au niveau central et déconcentré, qui ont bénéficié d'une formation et d'un accompagnement ont été renforcées.	<ul style="list-style-type: none"> • <u>80% des formations nécessitant un pré requis ont fait l'objet d'un test d'aptitudes</u> • <u>80% de boursiers réussissent leur test/examen d'aptitudes ou fournissent une attestation de réussite après leur formation</u> • <u>60 % de candidats sélectionnés proviennent des niveaux déconcentrés.</u> • <u>Les bourses sont attribuées de manière équitable entre les hommes et les femmes eu égard à la répartition hommes/femmes du personnel des organisations bénéficiaires</u> • <u>Nombre de personnes et nombre d'IB formés</u> • <u>% du personnel formé et des IB formées</u> 	<p><u>Banque de données des dossiers sélectionnés reprenant notamment : localisation des IB, homme/femme</u></p> <p><u>Tableaux des effectifs des IB, incluant la répartition homme/femme</u></p> <p><u>Résultats tests aptitude</u></p> <p><u>Certificat de formation</u></p> <p><u>Rapport des formateurs</u></p> <p><u>Auto-évaluation des acquis (pré/post formation) par questionnaire (individuel)</u></p> <p><u>Rapport d'entretien d'évaluation du transfert par N+1 du participant</u></p>	<p><u>Les responsables des IB facilitent la participation du personnel aux activités de RC proposées.</u></p> <p>Les demandes de formation intègrent les priorités fixées (compétences critiques) dans le cadre de l'analyse des besoins en RC</p>

	Logique d'intervention proposée	Indicateurs objectivement vérifiables proposés	Sources de vérification	Hypothèses
R 4	<p>a.) « Les capacités des IB « sectorielles » sont renforcées en matière de prise en compte du genre</p> <p>b.) de même les compétences des agents (hommes et femmes) des institutions Bénéficiaires qui viennent directement en soutien la stratégie nationale en matière d'égalité et d'équité en matière de genre sont renforcées</p>	<p><u>a. Tous les nouveaux plans de formation intègrent la dimension genre de manière transversale et spécifique.</u></p> <p><u>Les bourses sont attribuées de manière équitable entre les hommes et les femmes eu égard à la répartition hommes/femmes du personnel des organisations bénéficiaires</u></p> <p><u>b.) 80% de boursiers réussissent leur test/examen d'aptitudes ou fournissent une attestation de réussite après leur formation</u></p>	<p><u>Plans de formation issus de l'analyse des besoins en RC pour les secteurs Santé et Eau/Assainissement</u></p> <p><u>Banque de données des dossiers sélectionnés reprenant notamment : localisation des IB, homme/femme</u></p> <p><u>Tableaux des effectifs des IB, incluant la répartition homme/femme</u></p> <p><u>Résultats tests aptitude</u></p> <p><u>Certificat de formation</u></p> <p><u>Rapport des formateurs</u></p>	<p><u>Les responsables des IB considèrent la prise en compte du genre dans le RC comme une priorité</u></p> <p><u>Les Autorités facilitent la coordination avec les acteurs de la stratégie nationale d'égalité et d'équité en matière de Genre</u></p>

Annexe 2 : Modèle de parcours d'acquisition des compétences :
Parcours d'acquisition des compétences - Direction des Bassins de Rétention et des Lacs Artificiels (DBRLA)

1. Objectif de changement et d'amélioration

L'objectif est de renforcer la capacité des cadres de la DBRLA, dans leur mission de Maître d'ouvrage, à mener des interventions d'Appui-conseil auprès des utilisateurs des ouvrages de l'eau productive, pour les 5 Régions de concentration des interventions de la CTB au Sénégal

2. Activités de renforcement des capacités

Thème de la formation 1 - La Formation de formateurs

Objectifs

- Connaître les outils et méthodes permettant de concevoir et mettre en œuvre un programme de formation, d'information et de sensibilisation en fonction des enjeux spécifiques
- Maîtriser les techniques de prise de parole en public et de structuration d'un message ;
- Maîtriser des supports d'information à utiliser lors des réunions (paper board, power point, flip chart, méta plan...) ;
- Animer des séances de question - réponse ;
- Animer des exercices en groupe (étude de cas, exercices pratiques, sorties sur le terrain)

Public

- Cadres (10) de la DBRLA

Evaluation

- Evaluation de la formation : évaluation « à chaud » de la satisfaction des apprenants, effectuée par les formateurs ;
- Evaluation des transferts : entretien d'évaluation qui sera mené par le N+1 du participant, trois mois après la participation à la formation

Thème de la formation 2 - L'entretien et maintenance des ouvrages de l'Eau productive

Objectifs

- Connaître les bonnes pratiques en matière d'entretien et de maintenance des différents types d'ouvrages
- Formaliser un protocole d'entente concernant les responsabilités respectives de chaque entité (Etat, collectivités, populations) dans l'entretien et la maintenance des ouvrages ;
- Concevoir les bonnes pratiques en matière d'entretien des ouvrages par les bénéficiaires, notamment établir un diagnostic en fonction du type d'ouvrages en cas de panne ;
- Transférer aux collectivités et aux communautés, les bonnes pratiques en matière d'entretien des ouvrages.

Public

- Cadres (10) de la DBRLA

Evaluation

- Evaluation de la formation : évaluation « à chaud » de la satisfaction des apprenants, effectuée par les formateurs ;
- Evaluation des transferts : entretien d'évaluation qui sera mené par le N+1 du participant, trois mois après la participation à la formation

Thème de la formation 3 - L'organisation des producteurs autour des points d'eau

Objectifs

- Maîtriser les étapes de la mise en place d'un point d'eau : processus et infrastructures nécessaires pour les différents types d'usagers ;
- Élaborer, pour les bénéficiaires, une méthodologie de transfert des connaissances en dynamique organisationnelle autour des points d'eau ;
- Appliquer cette méthodologie en appui-conseil aux usagers.

Public

- Cadres (10) de la DBRLA

Evaluation

- Evaluation de la formation : évaluation « à chaud » de la satisfaction des apprenants, effectuée par les formateurs ;
- Evaluation des transferts : entretien d'évaluation qui sera mené par le N+1 du participant, trois mois après la participation à la formation

Thème de la formation 4 - Les techniques de communication et de gestion de conflits

Objectifs

- Connaître les modalités de gestion des conflits et les différents rôles : négociation ; médiation ; conciliation ; arbitrage...
- Comprendre les différentes techniques d'animation d'un groupe, notamment dans la perspective de résolution des conflits.
- Animer des réunions discussion, décision et de négociation ;
- Appliquer des techniques de résolutions de conflits, basées sur la communication interpersonnelle ou sur la communication de groupes.

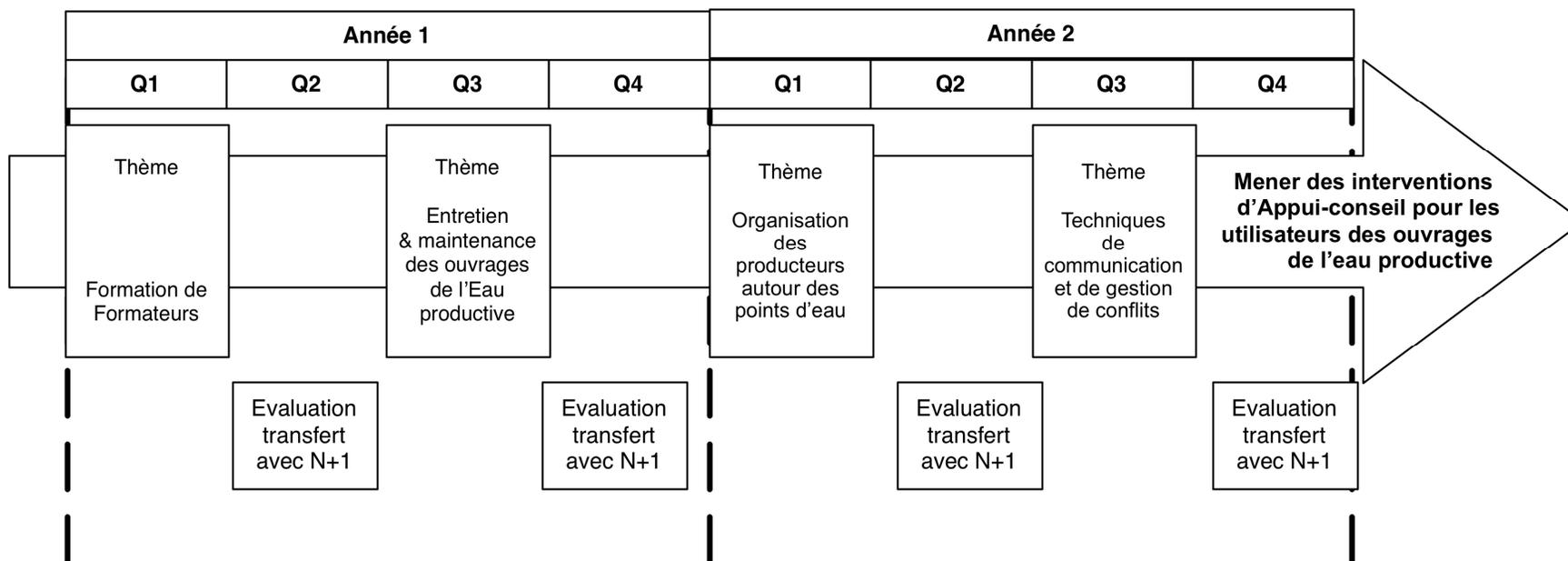
Public

- Cadres (10) de la DBRLA

Evaluation

- Evaluation de la formation : évaluation « à chaud » de la satisfaction des apprenants, effectuée par les formateurs ;
- Evaluation des transferts : entretien d'évaluation qui sera mené par le N+1 du participant, trois mois après la participation à la formation

Parcours d'acquisition des compétences – DBRLA - Chronogramme



Annexe 3 : modèle d'accord de partenariat

***Programme de Renforcement des Capacités Institutionnelles par
l'octroi des Bourses***

Secteur de l'Eau & Assainissement

Accord de partenariat

Accord de partenariat

Entre

La Coopération Technique Belge (CTB), société anonyme de droit public à finalité sociale, ayant son siège social rue Haute 147, 1000 Bruxelles, Belgique,

Et représentée au Sénégal, par Monsieur Luc VANBELLINGEN, Représentant Résident

Et dans le cadre de l'exécution du **Programme de Renforcement des Capacités Institutionnelles par l'octroi des Bourses**, représenté par Monsieur Alioune KEITA

Et

La Direction des Bassins de rétention et des Lacs Artificiels, Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement du Sénégal

Et représentée par Monsieur Youssou LO, Colonel Directeur

Cadre Légal

Vu la Loi du 21 décembre 1998 portant création de la Coopération Technique Belge sous la forme d'une société anonyme de droit public, telle que modifiée par les lois du 3 novembre 2001, du 12 juin 2012, du 27 décembre 2012 et du 15 janvier 2013 (M.B. du 1^{er} juillet 1999);

Vu l'Arrêté royal du 15 février 1999 portant exécution de l'article 13 de la loi du 21 décembre 1998 portant création de la Coopération technique belge sous la forme d'une société de droit public (M.B. du 27 février 1999)

Vu l'AR du 5 août 2006 portant assentiment au Troisième Contrat de gestion (MB 27/09/2006) ;

Vu l'AR du 8 janvier 2013 (MB 20 février 2013) stipulant que des règles provisoires égales à celles du troisième contrat de gestion seront d'application depuis le 1^{er} janvier 2013 ;

Vu la Convention spécifique entre le Royaume de Belgique et la République du Sénégal relative au Programme de coopération « Renforcement des capacités institutionnelles par l'octroi de bourses de formation » en date du 18 mars 2013 ;

Vu la Convention de mise en œuvre de la prestation de coopération dénommée « Renforcement des capacités institutionnelles par l'octroi de bourses de formation » en date du 9 avril 2013 ;

Contexte du programme de renforcement des capacités institutionnelles par l'octroi de bourses de formation

Suite à l'Analyse des besoins en renforcement des compétences pour le secteur de l'Eau / Assainissement menée en 2014, un plan de Renforcement des capacités a été élaborés avec les parties prenantes du Secteur. Ce plan a été validé par la SMCL lors de sa réunion en date du 25 février 2015.

Le Plan de Renforcement des capacités est présenté en annexe 1 du présent Accord de Partenariat et sert de référence contextuelle à cet Accord.

IL EST CONVENU CE QUI SUIVIT

ARTICLE 1 - Objet

Le présent accord a pour objet la mise en place d'un cadre de travail commun pour le renforcement des compétences des agents/collaborateurs de l'organisation, dans une perspective d'amélioration du fonctionnement de l'organisation et/ou des services/produits que celle-ci rend aux populations/clients.

Ce cadre de travail est représenté par un parcours d'acquisition de compétences, avec un séquençage d'activités formatives ou informatives (appui, coaching, formations, ...) permettant d'atteindre un objectif d'amélioration précis et un dispositif d'évaluation.

ARTICLE 2 – Objet spécifique

Le présent accord s'applique exclusivement aux parcours d'acquisition de compétences suivant :

- **Parcours 1. Développement des compétences en matière de Maîtrise d'ouvrage**
- **Parcours 2. Développement des compétences en matière d'Appui - Conseil**
- **Parcours 3. Développement des compétences en matière de Suivi - Evaluation**

Dont le tableau de synthèse et les différentes activités sont développées en annexe 1

Et défini par :

A. Un objectif d'amélioration opérationnel (mesurable) souhaité par l'organisation

« Renforcer les compétences des agents de la DBRLA qui interviennent dans la Maîtrise d'ouvrage liée à l'Eau productive, pour les 5 Régions d'intervention prioritaire de la CTB »

Cet objectif sera atteint après une durée estimée à la durée du programme, soit une période de 18 mois.

B. Avec comme indicateur(s) de vérification concernant les agents qui ont suivi une action de renforcement des capacités du Programme PRC :

1. les compétences et l'expertise requises par les agents pour la fonction qu'ils occupent sont améliorées ;
2. les agents occupent un poste correspondant à la formation suivie ;
3. les agents utilisent les compétences acquises au service de leur fonction ;
4. les agents sont toujours au service de l'IB 6 mois après leur formation.

C. Développement de l'appui demandé par l'organisation :

Dans le cadre de cet accord de partenariat, les modalités suivantes sont sollicitées

➤ **Inscription à une activité de RC :**

Soit la participation des agents de la DBRLA aux modules de formations suivants :

- La formulation de projet, en ce compris les procédures mises en place par le Ministère des Finances;
- La planification de projet;
- Les technologies de mobilisation et de valorisation des eaux;
- L'aménagement en irrigation des vallées et bas-fonds;
- La gestion concertée des bassins versants et périmètres maraîchers;
- La gestion Environnementale et sociale;
- La Passation des Marchés;
- Le suivi et la réception de chantier.
- L'entretien et maintenance des ouvrages de l'Eau productive.
- L'organisation des producteurs autour des points d'eau
- La Formation de formateurs
- Les techniques de communication et de gestion de conflits
- L'évaluation des infrastructures (Eau de consommation et Eau productive)
- La diffusion de l'information et capitalisation de l'expérience en matière d'eau

ARTICLE 3 – Durée de l'accord

Le contrat entrera en vigueur à la date de démarrage effectif du premier volet du parcours.

Il s'agit de parcours étalés sur une durée de 18 mois.

Quelques soit le niveau d'atteinte des activités du parcours, cet accord prendra fin au 30 juin 2016

ARTICLE 4 – Identification des personnes impliquées dans le suivi de l'accord

La nature de l'objet spécifique nécessite un suivi rapproché des activités et du suivi/évaluation prévus au présent accord.

Suivant les dispositions prises à l'article 8, les deux parties identifient les personnes qui sont impliquées dans le suivi opérationnel du présent accord.

La CTB désigne les personnes suivantes au sein de l'Unité de Coordination du projet pour assurer le bon déroulement de l'accord :

- *Madame/Monsieur* : (fonction)
- *Madame/Monsieur* : (fonction)

L'Organisation bénéficiaire désigne les personnes suivantes au sein des directions, départements, divisions, cellules (ou autres) pour assurer le bon déroulement de l'accord, et notamment :

- *Au niveau du Management général* :
 - *Madame/Monsieur* : (fonction)
 - *Madame/Monsieur* : (fonction)

ARTICLE 5 – Suivi / évaluation au niveau des agents/collaborateurs

Le dispositif de suivi et d'évaluation articulé sur l'agent/collaborateur comprend deux niveaux :

- Pour chaque formation, le ou les participants seront soumis aux évaluations suivantes :
 - Avant la formation, le niveau de compétences actuel de chaque apprenant est évalué par :
 - un pré-test d'aptitude (prérequis éventuel, compétences déjà acquises avant formation,...) si les modalités sont spécifiées
 - Après la formation :
 - Une évaluation « à chaud » de la satisfaction des apprenants (par un questionnaire écrit et un tour de table) sera effectuée par les formateurs et transmises à la CTB ;
 - l'acquisition des nouvelles compétences (par rapport au contenu de la formation) sera effectuée par les formateurs, par exemple sur base d'un post-test écrit / oral / d'aptitude technique dont les résultats seront transmis à la CTB et à l'IB.
- A des moments définis dans le parcours, l'évaluation du transfert sera effectuée :
 - Lors d'un entretien d'évaluation qui sera mené par le N+1 du participant, trois mois après la participation à une activité de RC du PRC.

Cet entretien sera mené sur base d'une grille utilisée par la CTB. Les résultats de cet entretien seront transmis au PRC.

Cet entretien portera notamment sur la mise en pratique des nouvelles compétences, sur un changement de comportement (savoir-faire et savoir-être),...

ARTICLE 6 – Suivi / évaluation au niveau de l'organisation

Lors d'une demande participation à une activité de RC organisée par le Programme PRC, la DBRLA présentera les éléments suivants dans un document écrit :

- L'identification des freins, des problèmes internes ou de son environnement suivants pour :
 - *L'atteinte de l'objectif souhaité*
 - *La participation aux parcours de formation*
 - *La participation à certaines formations*
- La préparation générale

La DBRLA s'engage à fournir :

- *Des informations aux agents/collaborateurs du partenariat avec le PRC et de la démarche entreprise en matière de renforcement des capacités ;*
- *Des informations aux agents/collaborateurs sur l'objectif collectif à atteindre pour la DBRLA et ce qui est attendu, en termes de résultats pour les différents services.*
- La préparation des agents/collaborateurs avant chaque formation
 - *Remise du plan de formation (parcours de formation proposé)*
 - *Briefing sur l'objectif de formation et le niveau de compétence souhaité en fin de formation*
 - *Préciser ce qu'il sera demandé à l'agent/ collaborateur sur base des compétences acquises en formation*
- Le suivi/coaching post-formation
 - *Permettre aux personnes désignées d'assurer l'accompagnement, et en particulier l'évaluation par le N+1*
- L'évaluation du transfert
 - *Voir article 5 supra*

Les moments clefs du dispositif d'évaluation seront repris, en corrélation aux activités prévues, en annexe 1.

Indépendamment de ce dispositif, et ce pendant tout le processus, un organisme extérieur pourra être sollicité pour effectuer l'évaluation que cet organisme jugera nécessaire. Dans ce cadre, l'organisation devra pouvoir les accueillir et mettre à disposition les personnes et les documents utiles à leur analyse.

ARTICLE 7 – Choix du public cible

Le choix du public cible, tant au niveau des participants aux formations que celles désignées pour l'accompagnement du parcours est de la responsabilité de l'organisation.

Pour ce faire, l'organisation tiendra compte de 2 types de critères :

- Liés à la fonction :
 - Les personnes sélectionnées ont un lien étroit avec la mise en place et le suivi du parcours (département RH, ...)
 - Les personnes sélectionnées ont dans leurs responsabilités une relation directe avec l'objectif d'amélioration
 - Les personnes sélectionnées pour une formation ont dans leurs tâches un lien direct avec l'objectif de formation et le contenu de cette formation.
- Liés à la personne
 - La personne sélectionnée répond aux pré requis éventuels imposés à sa formation
 - La personne sélectionnée répond aux critères :
 - D'âge
 - D'expérience
 - D'années de présence dans l'organisation

La CTB veillera au respect de ces critères avant une approbation conjointe du public avant toute activité (formative ou d'encadrement).

L'organisation ne pourra, unilatéralement, modifier la composition du public cible.

ARTICLE 8 – Autres engagements

L'organisation s'engage à :

- Mettre à disposition toutes les ressources humaines pour assurer la bonne exécution de l'accord, et ce :
 - Au niveau de la mise place et du suivi du parcours jusqu'à son évaluation finale
 - Au niveau de la mise à disponibilité des agents/collaborateurs qui seront sujet à suivre une ou plusieurs formations
 - A l'encadrement au retour en fin de formation des agents/collaborateurs
 - Au niveau des mesures spécifiques prévues au parcours
- Rédiger et mettre à disposition des rapports d'évaluation et du suivi interne de l'organisation pour permettre la transmission et la mise en pratique des nouvelles compétences acquises par les collaborateurs.

La CTB s'engage à travers l'exécution du projet/programme : « Renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi de bourses » à :

- *Assurer le suivi, le coaching pour l'appui prévu à l'organisation.*

ARTICLE 9 – Financement et modalités

Les deux parties s'engagent, par un financement propre, à honorer leurs contributions prévues au présent accord

Le budget nécessaire à l'exécution de l'accord repose sur le dispositif de financement adopté pour le parcours et se répartit comme suit :

- Prises en charges de certaines dépenses par l'organisation bénéficiaire :
 - *Achat de fournitures liées à la formation et/ou à la bonne exécution du parcours pour le personnel participant aux activités de formation*
 - *Au niveau de l'appui à l'organisation des formations, par la mise à disposition éventuelle de locaux pour les formations*
- Prises en charges de certaines dépenses par la CTB :
 - *Au niveau du financement du parcours :*
 - *Assurer le financement des formations prévues, selon le strict respect des normes.*
 - *Respecter les engagements pris pour la réalisation des actions de RC lors de la validation par la SMCL.*

NB : La gestion des marchés publics (de la rédaction des cahiers spéciaux des charges à l'exécution des marchés) est de la responsabilité de la CTB.

- Au niveau des agents/collaborateurs de l'organisation :
 - *Mettre les apprenants en conditions de pouvoir suivre leur formation*

NB : En ce qui concerne les facilités données aux apprenants dans le strict cadre de leur formation, les normes applicables sont fixées par la CTB dans le pays de formation et ce en toute transparence avec les normes CTB définies au Sénégal et dans les autres pays de formation.

Un accord spécifique sera signé pour chaque formation entre la CTB et le participant, selon les modèles existants, repris en annexe II.

ARTICLE 10 – Modifications de l'accord

L'organisation informera immédiatement la CTB de tout changement ayant conséquence sur le présent accord.

Toute modification au parcours devra être soumise préalablement à l'accord de la CTB, qui décidera entre autres sur base des informations transmises. Ainsi l'organisation ne pourra pas changer de sa propre initiative le parcours ou la durée d'une formation, ni changer d'institution de formation.

ARTICLE 11 – Prolongation de l'accord

En cas de satisfaction des 2 parties, si l'objet n'est pas modifié, cet accord peut être prolongé.

Si un nouvel objet est sollicité, un nouvel accord pourra, sur base d'un nouvel objectif et d'un nouveau parcours, être signé.

ARTICLE 12 – Défaut d'exécution

En cas de mauvaise ou de non-exécution par l'organisation ou la CTB de l'une des obligations issues du présent accord, l'organisation et la CTB pourront mettre fin ou annuler le présent contrat par simple notification sans autre formalité légale en respectant un délai de préavis d'un mois.

Si l'organisation n'applique pas à la lettre le présent accord, elle pourra être tenue à rembourser tout ou partie des frais liés aux formations déjà réalisées, ainsi que tous les autres frais pris en charge par la CTB.

Il pourra être mis fin à l'accord en cas de fausse déclaration.

ARTICLE 13 – Résiliation de l'accord

Les parties peuvent toujours mettre fin, de commun accord, au présent contrat.

La CTB se réserve le droit de mettre fin à l'accord et par conséquent de stopper tout financement des formations résiduelles prévues au parcours en cas de non-obtention du financement de l'Etat belge ou à la suite d'un cas de « force majeure », ou d'une situation imprévisible ou un événement ne pouvant être contrôlé par la CTB et ne découlant pas d'une erreur ou d'une négligence de sa part.

ARTICLE 14 – Législation applicable et tribunaux compétents

Le présent accord est régi par la législation belge.

En cas de différend, les parties mettront tout en œuvre pour arriver à une solution amiable. A défaut de solution à l'amiable, seuls les Cours et Tribunaux de Bruxelles seront compétents.

Signé en 2 exemplaires à Dakar, le

Pour la Coopération Technique Belge (CTB)

Pour l'organisation

Cf. Niveau de représentation

- *Resrep ou projet*
- *Double signature selon mandats*

**Annexe 1 de l'accord de partenariat :
Parcours d'Acquisition de Compétences (PAC) pour le Secteur de l'Eau / Assainissement**

Parcours 1. Développement des compétences en matière de Maîtrise d'ouvrage

1. A. Renforcement des capacités en matière de **Planification**, et plus particulièrement relatifs aux compétences suivantes :
 - 1.A.1. Avant-projet. Il s'agit de toutes les tâches liées à l'identification d'un projet.
 - 1.A.2. Projet. Il s'agit de toutes les tâches liées à la formulation du projet.
 - 1.A.3. Gestion des Marchés. Il s'agit de toutes les tâches qui vont permettre la réalisation du projet.
1. B. Renforcement des capacités en matière de **Réalisation** et plus particulièrement relatifs aux matières suivantes :
 - 1.B.1. Mise en œuvre du chantier. Il s'agit de toutes les tâches liées la réalisation concrète du projet.
 - 1.B.2. Suivi du chantier. Il s'agit de toutes les tâches relatives au contrôle de l'exécution des travaux, sur place, et au regard du cahier des charges convenus avec le fournisseur.
 - 1.B.3. Réception du chantier. Il s'agit de toutes les tâches relatives à l'acceptation du travail réalisé par le fournisseur.

Le parcours actuel de formation mis en place par le PRC comprend les activités suivantes :

- La formulation de projet, en ce compris les procédures mises en place par le Ministère des Finances;
- La planification de projet;
- L'estimation des réserves hydriques potentielles;
- Les technologies de mobilisation et de valorisation des eaux;
- L'aménagement en irrigation des vallées et bas-fonds;
- La gestion concertée des bassins versants et périmètres maraîchers;
- La gestion Environnementale et sociale;
- La Passation des Marchés;
- Le suivi et la réception de chantier.

Parcours 2. Développement des compétences en matière d'Appui - Conseil

2. A. Renforcement des capacités en matière d'Exploitation des ouvrages, et plus particulièrement relatifs aux compétences suivantes :
 - 2.A.1. Comité de Gestion. Il s'agit de toutes les tâches liées à la formalisation de la prise en charge locale de l'ouvrage.
 - 2.A.2. Utilisation et maintenance. Il s'agit de toutes les tâches liées à l'accompagnement des usagers et à l'entretien des ouvrages.
 - 2.A.3. Gestion par les usagers. Il s'agit de toutes les tâches liées à l'accompagnement et au suivi des usagers et des Comités de Gestion.

Le parcours actuel de formation mis en place par le PRC comprend les activités suivantes :

- L'entretien et la qualité de l'Eau de consommation.
- L'entretien et maintenance des ouvrages de l'Eau productive.
- Les techniques de Gestion des boues de vidange
- L'organisation des producteurs autour des points d'eau
- La Formation de formateurs
- Les techniques de communication et de gestion de conflits
- L'Assainissement Total par la Communauté (ATPC).
- La Gestion de l'Assainissement en milieu rural

Parcours 3. Développement des compétences en matière de Suivi - Evaluation

3. A. Renforcement des capacités en matière de Suivi-Evaluation, et plus particulièrement relatifs aux compétences suivantes :

- 3.A.1. Récolte des données. Il s'agit de toutes les tâches liées à l'enregistrement d'informations quantitatives et qualitatives, notamment celles issues de l'exploitation et de la maintenance des ouvrages. Il s'agit des enregistrements
- 3.A.2. Analyse et exploitation des résultats. Il s'agit de toutes les activités liées au partage des informations entre les parties prenantes.
- 3.A.3. Diffusion des informations. Il s'agit de toutes les activités liées à la diffusion d'informations vers les usagers et les partenaires.

Le parcours actuel de formation mis en place par le PRC comprend les activités suivantes :

- L'évaluation des infrastructures (Eau de consommation et Eau productive)
- La diffusion de l'information et capitalisation de l'expérience en matière d'eau productive