

# **« DEVELOPPEMENT DES CAPACITES »**

**FICHE D'IDENTIFICATION**

**PROGRAMME DE COOPERATION 2017-2020  
ENTRE LE NIGER ET LA BELGIQUE**

**PC 2017 - 2020**

## TABLE DES MATIERES

|   |    |
|---|----|
| LISTE DES ACRONYMES.....  | 3  |
| RESUME .....  | 4  |
| 1. TITRE DE L'INTERVENTION ET DUREE .....   | 5  |
| 2. MINISTERE ET/OU ENTITES GOUVERNEMENTALES RESPONSABLES DE LA MISE EN<br>ŒUVRE DU PROGRAMME..... | 5  |
| 3. ANALYSE DE LA SITUATION.....   | 5  |
| 3.1. PRINCIPES DE BASE .....  | 5  |
| 3.2. UNE NOUVELLE APPROCHE .....  | 8  |
| 3.3. RESULTATS.....   | 9  |
| 4. RISQUES.....   | 9  |
| 5. BENEFICIAIRES ET ZONE D'INTERVENTION.....  | 9  |
| 6. BUDGET.....  | 9  |
| 7. THEMES TRANSVERSAUX.....   | 9  |
| 8. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE ET CADRE ORGANISATIONNEL POUR LE SUIVI ET<br>LE PILOTAGE .....      | 10 |
| 8.1. ORGANISATION DE L'INTERVENTION.....  | 10 |
| 8.2. EXECUTION FINANCIERE.....  | 11 |
| 8.3. LE PROCESSUS DE LA MISE EN ŒUVRE .....   | 12 |
| 8.4. RAPPORTAGE.....  | 12 |
| 8.5. MONITORING-EVALUATION ET AUDITS .....  | 13 |
| 8.5.1. DISPOSITIF DE MONITORING .....   | 14 |
| 8.5.2. DISPOSITIF D'ÉVALUATION ET D'AUDIT.....  | 15 |

## Liste des acronymes

|           |  |
|-----------|--|
| ACNG      | Acteur de coopération non gouvernementale                                      |
| CMO       | Convention de mise en œuvre  |
| CS        | Convention spécifique  |
| CTB / BTC | Coopération Technique Belge  |
| DC        | Développement des compétences  |
| DGD       | Direction générale de la coopération au développement et de l'aide humanitaire |
| DTF       | Dossier technique et financier   |
| EST       | Département d'expertise sectorielle et thématique de la CTB                    |
| FIT       | Financial information tool   |
| IB        | Institution bénéficiaire   |
| IF        | Institut de formation  |
| IMT       | Institut de médecine tropicale   |
| M & E     | Monitoring & évaluation, Suivi & évaluation                                    |
| OB        | Organisation bénéficiaire  |
| OCDE      | Organisation de coopération et de développement économiques                    |
| OG        | Objectif général   |
| OS        | Objectif spécifique  |
| PAC       | Parcours d'acquisition des compétences   |
| PC        | Programme de coopération   |
| PPP       | Partenariat public privé   |
| PRECO     | Programme de renforcement des compétences                                      |
| RC        | Renforcement des compétences   |
| RH        | Ressources humaines  |

## Résumé

Une intervention de développement des capacités fait partie du PC 2017 – 2020 de la coopération entre le Niger et la Belgique, pour une valeur totale de 3.000.000 €, destinés prioritairement aux deux secteurs de concentration qui sont le (sous)-secteur de l'élevage<sup>1</sup> et le secteur de la santé. L'intervention a deux volets.

Le premier volet est un renforcement des capacités individuelles des cadres nigériens, issus tant du secteur public, que du secteur privé ou des organisations de la société civile. Ce volet agit de façon complémentaire aux programmes d'appui aux secteurs de concentration. Il cherche à contribuer à la réalisation des objectifs des secteurs, en focalisant sur les capacités individuelles qui sont nécessaires pour assurer la performance des différentes organisations dans le secteur.

Le deuxième volet de l'intervention est destiné à financer des initiatives ponctuelles qui sont potentiellement porteuses d'innovation pour les secteurs de concentration, et qui ne peuvent être financés à travers les programmes d'appui aux secteurs. Il s'agit essentiellement de l'engagement d'expertise nationale ou internationale dans le cadre d'études ou d'encadrement de séminaires à organiser. L'initiative doit bénéficier au « secteur », compris dans le sens large. Le bénéficiaire peut être un acteur public, privé ou issu de la société civile, qui veut mener une action potentiellement bénéfique pour ces secteurs.

Avec ces 2 volets, l'intervention « Développement des capacités » remplace les instruments « Bourses » et « Fonds d'études » du PIC 2009-2012 en suivant une nouvelle approche pour le développement des capacités et en renforçant l'aspect de l'innovation pour le fonds d'études et d'expertise. Les principes de base de cette nouvelle approche sont résumés dans cette fiche d'identification.

Dans ce qui suit, le terme « développement des compétences » est utilisé pour référer au premier volet de l'intervention. Le terme « développement des capacités » réfère à l'ensemble de l'intervention, à savoir le premier et le deuxième volet de l'intervention (voir aussi chapitre 3.1).

---

<sup>1</sup> Appelé communément dans ce qui suit « secteur ».

## 1. Titre de l'intervention et durée

La présente fiche concerne l'identification de l'intervention « Développement des capacités » qui cadre dans le Programme de Coopération 2017-2020 entre le Niger et la Belgique.

La durée de l'intervention est de 4 ans y compris 6 mois de préparation, et 6 mois de clôture.

## 2. Ministère et/ou entités gouvernementales responsables de la mise en œuvre du programme

Le Ministère responsable de la préparation et de la mise en œuvre et du suivi de l'intervention est le Ministère de la Santé Publique pour les fonds destinés à la santé, et le Ministère en charge de l'Élevage pour les fonds destinés à l'élevage.

## 3. Analyse stratégique

### 3.1. Principes de base

L'intervention se base sur un certain nombre de principes qui sont propres aux actions de type « développement des compétences » et « fonds & études », et sur une définition de ces actions. Les principes et définitions sont génériques et par conséquent, indépendant du contexte spécifique<sup>2</sup>. Les besoins spécifiques globales dans chacun des secteurs seront analysés dans la phase de démarrage de l'intervention, ainsi que dans les propositions soumis par les bénéficiaires.

#### Le développement des capacités et le développement des compétences

Le développement des capacités comprend les processus à travers lesquels les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble acquièrent, renforcent et préservent au fil des ans, leurs capacités à fixer et atteindre leurs propres objectifs de développement. Annexe 1 montre schématiquement les 3 niveaux (individus, organisations, institutionnelle) de renforcement des capacités. Le développement des *compétences* réfère au développement des *capacités individuelles*.

L'intervention adresse le développement des *compétences*, basé sur une analyse de besoins organisationnels (voir infra). En pratique, le développement des compétences peut se réaliser à travers des formations, bourses nationales et internationales, des stages, des voyages d'étude, des recherches, e. a.

#### L'intégration du fonds d'expertise et d'étude

L'intervention concerne également l'intégration de l'instrument « Fonds d'expertise et d'étude ». Cet instrument permet de financer des initiatives ponctuelles qui sont potentiellement porteuses d'innovations bénéfiques pour les secteurs de concentration, qui ne sont pas des activités de

---

<sup>2</sup> Dans ce qui suit, le terme « développement des compétences » est utilisé pour référer au premier volet de l'intervention. Le terme « développement des capacités » réfère à l'ensemble de l'intervention, à savoir le premier et le deuxième volet de l'intervention (voir aussi chapitre 3.1).

développement des compétences (donc pas centrées sur les capacités individuelles), et qui ne peuvent être financées à travers les programmes d'appui aux secteurs. Il s'agit essentiellement de l'engagement d'expertise nationale ou internationale dans le cadre d'études ou d'encadrement de séminaires à organiser, ou encore d'appui à donner. L'initiative doit bénéficier au « secteur », interprété dans le sens large : le bénéficiaire peut être un acteur public, un acteur privé ou un acteur issu de la société civile, qui mène une action potentiellement bénéfique pour les secteurs de concentration, sans pour autant qu'il fait partie directement du secteur. Les initiatives sont des leviers potentiels pour l'innovation, sans pour autant prétendre qu'ils apportent l'innovation directe dans le secteur. Il s'agit des « graines à semer ».

Le lien entre les initiatives financées et les capacités organisationnelles & institutionnelles, est d'un degré beaucoup plus indirect que pour le « développement des compétences ». L'analyse de la pertinence pour le secteur évitera, comme pour les activités DC, que les demandes soient inspirées par des individus plutôt que par les besoins sectoriels (voir infra). Dans les PIC précédents, ces initiatives étaient gérées par un fonds à part. Cette intégration a comme avantage que dorénavant, des critères de qualité et de pertinence semblables au « développement des compétences » seront d'application. Ainsi, les études et les demandes d'expertise réalisées par l'intervention seront pertinentes par rapport aux besoins des secteurs demandeurs.

### **Principe de complémentarité avec les programmes d'appui aux secteurs de concentration**

L'intervention est orientée vers les secteurs de concentration de la coopération nigéro-belge et ceci de façon complémentaire aux programmes d'appui aux secteurs (élevage et santé). Ce principe implique une étroite collaboration entre les ministères de tutelle, les programmes d'appui aux secteurs nigéro-belge et cette intervention-ci de développement des capacités. La complémentarité entre l'intervention-ci et les programmes sectoriels est illustrée en annexe 2.

Les programmes d'appui aux secteurs visent le renforcement des capacités aux 3 niveaux de capacités (voir supra : individuel, organisationnel, institutionnel). Comme les programmes peuvent assumer l'accompagnement des individus ayant bénéficiés d'activités de développement des compétences - afin que les activités de développement des compétences profitent au maximum aux organisations concernées (renforcement des capacités organisationnelles par l'utilisation du nouveau savoir, savoir-faire et savoir-être dans l'organisation des individus<sup>3</sup>) les programmes d'appui aux secteurs sont en principe bien placés pour organiser des activités de développement des compétences. Néanmoins, ces programmes d'appui aux secteurs sont limités par rapport à l'envergure des besoins, et ne disposent pas des ressources nécessaires pour appuyer et accompagner les activités de développement des compétences. D'où la nécessité d'une intervention qui s'adresse spécifiquement au « développement des compétences » afin de pouvoir organiser un plus grand nombre d'activités sur des sujets très diversifiés, souvent hors scope des programmes sectoriels, et de toucher ainsi un nombre important de cadres nigériens des organisations des deux secteurs.

Le fonds disponible pour les études et les expertises permet de financer des activités liées aux secteurs, mais qui ne rentrent pas spécifiquement dans les activités des programmes d'appui au secteur. Ils sont également complémentaires et pertinents par rapport aux besoins du secteur, car si le caractère innovateur s'est confirmé, les programmes d'appui aux secteurs peuvent accompagner l'intégration de ce nouveau savoir ou savoir être institutionnel dans le secteur.

---

<sup>3</sup> Voir schéma en annexe 1

Des activités qui se trouvent en dehors des secteurs de concentration, peuvent être considérées sur demande explicite du pays partenaire et à titre exceptionnel. Ces demandes passeront par définition au niveau du Comité de pilotage, qui jugera sur la pertinence et le coût d'opportunité.

### **Institutions bénéficiaires (IB)**

Les institutions bénéficiaires de l'intervention sont toutes les institutions qui sont potentiellement concernées par un appui en développement des capacités, ou par un appui en études ou expertises. Il s'agit donc de toutes les organisations, ou groupes d'organisations qui font partie de, ou ont un lien démontré avec les secteurs de concentration. Il est à remarquer qu'un secteur est défini de façon plus large que le ministère de tutelle classique. Les bénéficiaires potentiels sont en effet toutes les parties prenantes du secteur. Par exemple, un Ministère en charge de la fonction publique, ou en charge de la protection sociale a clairement des liens avec le secteur de la santé dans certains aspects. Pour l'élevage, le Ministère en charge du commerce, celui en charge de l'hydraulique, les chambres de commerce, les centres de traitement de produits d'élevage, ont un lien avec le secteur de l'élevage.

Les IB peuvent être des institutions publiques comme elles peuvent être des organisations relevant de du secteur privé ou de la société civile. Ceci dépendra des opportunités et des caractéristiques du secteur, et de la complémentarité recherchée avec les programmes d'appui aux secteurs de concentration. Les IB potentiels pour la santé peuvent être, à titre d'exemple, les directions du ministère, les districts sanitaires, les centres de santé, les hôpitaux de district ou régionaux, les écoles de formation, la faculté de médecine, les ONG de santé, les ateliers biomédicaux privés, les entreprises de maintenance, etc.

Pour le secteur de l'élevage, les IB potentiels sont, à titre d'exemple, les directions centrales, les structures sous tutelle du Ministère de l'Elevage, les Directions Régionales et départementales, les entités décentralisées, ou encore les organisations professionnels et associations, le réseau et les chambres régionales d'Agriculture ainsi que les instituts de formation.

### **Institutions de formation**

Les institutions de formation sont définies comme toute organisation qui offre des activités de développement des compétences de qualité, potentiellement intéressantes dans le cadre de l'appui aux secteurs de concentration. Il peut s'agir de formations ou d'autres types d'activités de développement des compétences.

Ces institutions peuvent être nationales comme internationales. Il peut s'agir d'activités existantes, ou encore d'activités à développer sur demande de l'intervention. Outre des instituts de formations, qui sont le plus usuels, des experts individuels peuvent être engagés à titre privé pour procurer des services de développement des compétences.

### **Critères de sélection : plan de développement des compétences RH et stratégie sectorielle**

Pour assurer plus de pertinence, les décisions d'appui à une activité de développement des compétences seront basées sur la qualité de plans de développement des compétences des RH, soumis par les institutions bénéficiaires. Ces plans intégreront une identification des besoins prioritaires<sup>4</sup> dans le secteur et identifieront également les activités nécessaires, non seulement pour l'individu concerné, mais aussi pour la fonctionnalité de l'IB. C'est ainsi que le développement des

---

<sup>4</sup> A titre d'exemple, le départ en masse à la retraite des cadres du secteur de l'élevage ; le problème de la motivation du personnel pour travailler en zone rurale.

compétences sera mis en corrélation avec le développement des capacités organisationnelles.

Le plan de développement des RH concerne l'ensemble du personnel de l'IB. Ainsi l'intervention pourra décider d'appuyer des activités de contenu diversifié mais complémentaires l'une à l'autre pour que plusieurs faiblesses de capacité organisationnelle soient adressées simultanément. Les demandes individuelles non liées à une organisation et non-intégrée dans un plan de développement des RH ne seront pas éligibles pour appui.

Pour les études ou expertises, des critères d'éligibilité et de pertinence seront également développés, visant la capacité de « levier » de l'étude ou l'expertise pour stimuler des initiatives innovantes, même si ce lien est très indirect.

Il revient à l'intervention, en concertation avec les Ministères de tutelle, de développer ces différents critères d'éligibilité lors de la phase de démarrage, ainsi que de les traduire dans les outils concernés.

### Personnel éligible et durée éligible des activités

Contrairement au programme « bourses » classique qui se concentrait dans le passé sur les cadres sectoriels de haut niveau, les activités de développement des compétences visent le personnel dans son ensemble, indépendamment du niveau de formation de base. En effet, les IB ne peuvent renforcer leur capacité organisationnelle que lorsque l'ensemble de leurs employés, deviennent plus performants.

Les activités internationales et de longue durée (bourses d'études) sont extrêmement chères, comparées avec les formations nationales et de courte durée. C'est pourquoi les bourses internationales seront limitées, et ce au profit des formations nationales ou sous-régionales de courte durée. Le budget disponible pour les bourses internationales de longue durée sera de max. 10% du budget disponible pour le développement des compétences. Des bourses de doctorats internationales (couramment avec une durée de 4 ans) ou d'autres formations internationales de plus de 1 an ne seront financées qu'à titre exceptionnel, et seront dûment justifiées. Le comité de pilotage prendra la décision à ce sujet. Ces bourses sont fortement découragées non seulement à cause de leur coût d'opportunité très élevé, mais aussi parce qu'on considère que ce genre de formation ressort de la responsabilité des collaborations interuniversitaires.

## 3.2. Une nouvelle approche

Un fonds pour le développement des compétences, les études et l'expertise est essentiellement un outil de développement. Les activités financées dans le passé couvraient une multitude de thèmes ou secteurs et étaient liées trop souvent aux intérêts des individus plutôt que les intérêts de développement.

L'innovation de l'approche actuelle de l'intervention réside dans les faits que :

- Les produits financés sont liés aux besoins sectoriels et/ou organisationnels des IB qui se situent dans un secteur donné, et moins aux individus. La complémentarité avec les programmes sectoriels est activement recherchée. Des acteurs dans les secteurs mais hors services publics, souvent négligés dans le passé, seront également bénéficiaires.
- La pertinence des activités est systématiquement vérifiée et jugée par un comité technique. Ceci augmentera la probabilité que les initiatives mènent effectivement à un renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles au-delà des compétences individuelles.
- Les activités de développement des compétences seront en grande partie de courte durée, et organisé au niveau local. Ceci augmentera le coût-efficacité de l'intervention



- Les formations viseront du personnel de tout type et niveau de formation de base.

### 3.3. Résultats

**L'objectif général** de l'intervention est le suivant :

Renforcer l'analyse, la gestion des connaissances et la politique des ressources humaines des institutions qui font partie des secteurs de concentration, en finançant des études, des consultances et des formations correspondant aux besoins organisationnels.

**L'objectif spécifique** de l'intervention est le suivant :

Des savoirs, savoir-faire, savoir-être nouveaux ou complémentaires, sont utilisés dans l'environnement sectoriel par les institutions bénéficiaires.

**Les résultats indicatifs** de l'intervention sont les suivants :

- Des savoirs, savoir-faire, savoir-être nouveaux ou complémentaires, sont développés dans le secteur de la santé à travers des activités de développement des compétences, des études et des expertises.
- Des savoirs, savoir-faire, savoir-être nouveaux ou complémentaires, sont développés dans le sous-secteur de l'élevage à travers des activités de développement des compétences, des études et des expertises.

## 4. Risques

Le risque principal au niveau de l'objectif spécifique est la non-utilisation par les institutions bénéficiaires des capacités nouvellement développées. Ce risque est mitigé par la précision des objectifs, la traduction ultérieure de ces objectifs dans les modalités de sélection, dans les modalités de suivi et dans le cadre organisationnel.

## 5. Bénéficiaires et zone d'intervention

Les institutions bénéficiaires décrites ci-dessus (voir 3.1) sont les bénéficiaires.

La zone d'intervention est le niveau national pour les institutions bénéficiaires d'envergure nationale, et les régions de Dosso, de Tahoua et de Tillabéri pour les organisations d'envergure régionale.

## 6. Budget

Le budget total de l'intervention est de 3Mio Euro, dont :

- 2.400.000 Euro sont réservées pour les activités « Développement compétences » et pour les frais de fonctionnement de l'intervention (responsable national, comptable, logistique, frais de fonctionnement comité technique, ...). Ce budget est à répartir de façon égalitaire (50%-50%) entre les secteurs de l'élevage et de la santé.
- 600.000 Euro sont réservées pour les activités « expertise et études », à répartir de façon égalitaire entre le secteur de la santé et l'élevage (50%-50%).

## 7. Thèmes transversaux

Une attention particulière sera donnée aux thèmes transversaux de la coopération nigéro-belge, notamment le genre, les droits humains et des enfants, et l'environnement. Particulièrement au Niger,

avec sa démographie galopante, l'intervention stimulera également des initiatives dans le domaine de la santé de la reproduction et de la planification familiale.

Les IB seront encouragées de compléter leur plan de développement des RH avec des formations sur ces thèmes spécifiques. La présence des thèmes transversaux fera partie des critères d'analyse pour approuver le plan de développement des RH des IB, et leur financement. Ainsi, les IB qui proposent des activités sur les thèmes transversaux seront jugées plus favorablement dans les critères de sélection. Ceci permettra de compenser le fait que les IB ont tendance de regarder que leurs besoins immédiats avec un lien plutôt étroit avec leur mandat et donc ont tendance d'oublier des thèmes comme le genre ou les droits humains, voire des enfants.

## 8. Modalités de mise en œuvre et cadre organisationnel pour le suivi et le pilotage

### 8.1. Organisation de l'intervention

#### Ancrage

L'intervention sera stratégiquement liée dans les 2 secteurs de concentration du Niger.

#### Equipe de gestion de l'intervention : responsable et personnel d'exécution

Un responsable d'intervention sera recruté avant le démarrage de l'intervention. Il s'agit d'un profil national, pour lequel un appel à candidature sera lancé par la représentation de la CTB au Niger. La personne sera de niveau universitaire avec de l'expérience démontrée en gestion de projet et préférablement avec un profil de sciences en éducation, d'économiste ou de sociologue. Elle sera engagée pour la durée de l'intervention.

Un comptable 50% appuiera le responsable national. Il/elle fera partie de l'unité administrative et financière qui vient en appui aux deux programmes d'appui aux secteurs et à cette intervention ponctuelle du PC 2017-2020.

L'équipe de gestion est responsable pour identifier les IB (long-list), pour analyser leur plans de développement des compétences RH, pour élaborer et soumettre pour approbation au comité technique les critères de sélection pour les activités de développement des compétences, ainsi que pour les études & expertises, pour organiser les activités retenues, et pour assurer la gestion financière des activités.

L'équipe de gestion prépare le cadre de travail pour les comités techniques et le soumet pour approbation au Comité de pilotage (voir infra). Elle élaborera également le manuel des procédures. L'équipe assure également le rapportage nécessaire pour le suivi par le comité technique et le comité de pilotage.

#### Comité technique

Pour chacun des secteurs (santé & élevage), un comité technique sera constitué. Ce comité technique prend les décisions opérationnelles de l'intervention. Ses membres seront les co-responsables internationaux des programmes sectoriels (ou leur délégué), et 2 représentants des ministères de tutelle, préférablement de la Direction des ressources humaines. Le responsable de l'intervention convoquera et présidera les réunions.

Il a comme mandat de vérifier l'éligibilité de tous les engagements de l'intervention. Il jugera sur la

sélection des IB retenues, sur les activités proposées, les candidats proposés (pour les activités de développement des compétences), ainsi que sur la pertinence des expertises ou études demandées. Le comité technique se réunira essentiellement pour sélectionner les IB et juger de la qualité des plans de développement des RH et assurer la sélection des activités de développement des compétences, ou d'études & expertises proposées. Il assure également le suivi général de l'intervention au niveau opérationnel. Le comité peut faire appel à de l'expertise externe dans des cas précis quand l'expertise interne ne suffit pas pour juger un dossier.

Les décisions seront prises par consensus. Au cas où un consensus ne peut être trouvé, la décision sera ramenée au niveau du comité de pilotage (voir infra).

### Comité de pilotage (des programmes d'appui aux secteurs)

Le comité de pilotage est le comité de pilotage des programmes d'appui sectoriel. Le responsable national et un membre du comité technique représentant du Ministère de tutelle participeront dans les comités de pilotage organisés par chacun des programmes sectoriels<sup>5</sup>. Les données et plans de l'intervention *Développement des capacités* y seront présentés comme s'ils étaient un volet du programme d'appui aux secteurs. Cette approche assurera une synergie et complémentarité, ainsi qu'une transparence de décision.

Le mandat du comité de pilotage est d'assurer le suivi global de l'intervention, et plus particulièrement le lien entre les activités de l'intervention et le développement organisationnel. Il valide ainsi le cadre de travail du comité technique. Il intervient dans les prises de décisions du comité technique dans le cas où le comité technique n'arrive pas à une décision consensuelle ou en cas de conflit ; le comité de pilotage peut alors imposer sa décision.

En cas de changements budgétaires importants entre le volet *développement des compétences* et le volet *expertise & études* de l'intervention (voir 'exécution budgétaire'), le comité de pilotage décidera de la pertinence de ces propositions. Dans le cas particulier où le responsable national considèrera qu'un changement budgétaire est nécessaire entre les 2 secteurs, la question sera relayée aux 2 comités de pilotage (de chacun des secteurs).

## 8.2. Exécution financière

Toutes les décisions financières seront prises dans les comités techniques de façon consensuelle et transparente.

Le budget sera exécuté en respectant les procédures de la CTB en matière de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'assurance des flux financiers au sein de l'intervention. Un rapport financier sera soumis à chacun des Comités de Pilotage. La loi sur les marchés s'appliquera en cas de contractualisation d'expertise pour les activités. Le système de marché public nigérien sera privilégié pour le marché nigérien, combiné au système d'avis de non objection de la CTB ; le système de marché public belge peut également être utilisé pour des activités qui le justifient (p.ex. marchés publics avec la Belgique ou en dehors du Niger).

---

<sup>5</sup> Ainsi l'intervention de DC résidera dans 2 SMCL

## 8.3. Le processus de la mise en œuvre

Un manuel de procédures, établi au démarrage de l'intervention, précisera le processus et les modalités de mise en œuvre. Pour faire connaître l'intervention, et ses possibilités pour les acteurs bénéficiaires potentiels, l'intervention développera des outils de communication appropriés.

### Volet développement des compétences

Après identification des IB potentielles (un appel à intérêt sera lancé), il leur sera demandé d'établir un plan de développement de leurs RH, selon un canevas fourni par le projet, et qui permet de faire ressortir le lien entre le plan de développement RH d'une part, et les problématiques du secteur en jeu d'autre part.

A partir de ces plans, une liste sera composée des IB qui seront effectivement appuyées en développement des compétences. C'est le comité technique qui fera la sélection. Selon les réponses reçues et les coûts engagés, l'intervention pourra relancer des appels à intérêt, jusqu'à épuisement budgétaire.

L'intervention identifiera les institutions publiques ou privées qui pourront fournir les activités de développement des compétences retenues<sup>6</sup>. Après analyse et sélection des institutions de formation, les activités pourront être lancées. Ces activités de développement des compétences pourront démarrer relativement vite tandis que la procédure décrite qui passe par le développement et l'appréciation d'un plan de développement des RH prendra un temps de préparation plus long.

### Volet Etudes & expertise

En ce qui concerne le financement *études & expertise*, les demandes seront traitées également sur base d'une grille de sélection, qui traduit les critères de décision.

L'initiative de soumission d'une demande vient du futur bénéficiaire potentiel. Un canevas standard sera développé par l'intervention qui demande les informations essentielles (objectif, termes de référence, le budget et la justification de la demande de financement). Les demandes seront traitées périodiquement (à déterminer par l'intervention dans son manuel des procédures) par l'équipe de gestion, et la décision de financement sera motivée par le comité technique (e.a. sur base de la pertinence et la qualité du dossier).

Les expertises demandées peuvent être nationales comme internationales.

Les financements sont essentiellement destinés aux 2 secteurs concernés. Des exceptions à cette règle sont possibles, mais devront toujours passer par le comité de pilotage. Le comité de pilotage motive sa décision.

## 8.4. Rapportage

L'intervention réalisera un rapportage trimestriel et annuel financier et fera des plans de travail selon les formats de la CTB. Le rapportage sur les activités sera fait en synergie avec les rapports des programmes d'appui aux secteurs, afin de respecter le principe de complémentarité.

---

<sup>6</sup> Des appels d'offre devront être lancés si plusieurs instances privées sont en compétition. Pour des cours existants livrés par des institutions de formation publiques une simple comparaison (si concurrence il y a) de la qualité et du prix permettra au comité technique de décider sur l'institution de formation sélectionnée.

## 8.5. Monitoring-évaluation et audits

Le système de monitoring-évaluation adressera principalement un suivi quantitatif et qualitatif des actions financées, tel que résumé dans le tableau suivant :

| Actions DC – domaines de suivi  | Instrument  |
|---|---|
| Suivi qualitatif du volet développement des compétences.  | - Formulaire d'évaluation pour le bénéficiaire de l'IB, rempli à la fin de chaque action de développement des compétences<br>- Formulaire d'évaluation « institut de formation <sup>7</sup> », rempli à la fin de chaque action |
| Suivi quantitatif du volet développement des compétences + du volet études & expertise.               | - Tableau de suivi quantitatif de l'équipe de gestion   |
| Suivi quantitatif du volet études & expertise   | - Formulaire d'évaluation pour le bénéficiaire, rempli à la fin de la prestation reçue.   |
| Suivi contribution potentielle des actions IB aux capacités organisationnelles, à la fin de l'action. | - Formulaire d'évaluation pour le bénéficiaire de l'IB, rempli à la fin de chaque action de développement des compétences<br>- Formulaire d'évaluation « institut de formation <sup>8</sup> », rempli à la fin de chaque action |
| Suivi contribution des actions IB aux capacités organisationnelles, 1 an après la fin de l'action.    | - Formulaire d'évaluation « capacités organisationnelles » par l'IB<br>- TdR et rapport mission de backstopping sectorielle<br>- Concertation annuelle CT et programme d'appui aux secteurs lors du rapportage annuel           |

Les données de tous ces instruments feront l'objet d'une analyse quantitative et qualitative. Ce suivi forme la base pour le M&E de l'intervention dans son ensemble, et est complété par des audits, tels que résumé dans le tableau suivant :

| Suivi-évaluation et audit de l'intervention   | Instrument  |
|---|---|
| Suivi du planning opérationnel de l'intervention et suivi quantitatif des actions financées | - Rapport opérationnel trimestriel (MONOP)  |
| Suivi quantitatif et qualitatif des outputs   | - Rapport opérationnel trimestriel<br>- Rapport annuel de résultats   |
| Suivi du changement potentiel aux capacités organisationnelles                              | - Rapport annuel de résultat  |
| Evaluation fonctionnement dispositif et pertinence des actions financées                    | - TdR et Rapport MTR des programmes sectoriels (sur base des rapports de l'EG et de backstopping)<br>- TdR et Rapport de Backstopping<br>- TdR et Rapport ETR |
| Evaluation contribution aux capacités organisationnelles                                    | - TdR et Rapport MTR des programmes sectoriels (sur base des rapports de l'EG et de backstopping)<br>- TdR et Rapport ETR                                     |
| Gestion des actions en conformité avec les procédures                                       | - TdR et Rapport Audit  |

Les chapitres suivants décrivent plus en détail ce système de M&E.

<sup>7</sup> Ou autre « fournisseur de services en DC »

<sup>8</sup> *idem*

## 8.5.1. Dispositif de monitoring

### Suivi opérationnel (input - output)

Chaque action de l'intervention fera l'objet d'un suivi, et ce afin de permettre le suivi des outputs au niveau quantitatif et qualitatif. A titre indicatif, les indicateurs aux niveaux des résultats :

- Le nombre d'IB
- Le nombre de personnes formées (réparties par secteur appuyé, H/F, organisation concernée, type de développement de compétence / appui, durée)
- Le nombre d'acteurs ayant bénéficié d'un financement expertise & études
- La répartition budgétaire entre les coûts fixes et les actions développement des compétences, ainsi que le suivi du coût moyen par action de développement des compétences
- Le pourcentage des activités considéré comme synergétique par les programmes sectoriels. Ceci peut s'estimer conjointement chaque année entre l'intervention et les programmes sectoriels concernés
- Le nombre de plans de développement des RH qui correspondent aux normes de qualité
- Le nombre de domaines ou aspects de performance mentionnés par les directions des institutions bénéficiaires dans le cadre de leur auto-évaluation qui ont été renforcés effectivement
- Le nombre d'organisations ayant bénéficié d'une activité concernant les thèmes transversaux

Les valeurs des indicateurs quantitatifs obtenus seront présentées dans les rapports de monitoring opérationnels trimestriels (MONOP) et dans le rapport annuel de résultats.

Il sera demandé aux individus bénéficiaires ainsi qu'aux institutions pourvoyeuses des activités de développement des compétences de remplir une fiche d'évaluation indépendamment l'un de l'autre afin de suivre la qualité. Le suivi de la qualité de la mise en œuvre de chacune des actions de développement des compétences (adéquation par rapport à la demande, préparation, qualité des formateurs, méthodologie, satisfaction des bénéficiaires, organisation générale, etc.) sera récolté après chaque action séparément auprès des participants et les formateurs selon un outil standardisé et développé par l'intervention même.

Quand apparaissent des problèmes, des inconsistances ou des doutes sur la qualité de la formation et/ou des candidats, l'unité de gestion de l'intervention de développement des compétences organisera des entretiens pour élucider cela ou demandera aux équipes de programmes sectoriels d'étudier la situation afin d'éviter de répéter des décisions erronées.

Ces fiches permettront d'obtenir des informations « sentinelles » sur les effets des actions financées sur la performance de l'organisation d'origine.

### Suivi des apprentissages et liens avec les programmes sectoriels

*Le suivi des apprentissages et liens avec les programmes sectoriels vise le volet « développement des compétences ». Pour le volet « études & expertise », le lien entre les activités financés, et les capacités et objectifs sectoriels est trop indirecte pour être suivi. Ceci étant dit, un système léger sera mise en place, essentiellement basé sur un formulaire qui demande à la fin de l'activité, de citer les effets potentiels (cfr tableau supra).*

### Suivi de la contribution potentielle aux compétences

Les activités visent la création ou l'amélioration des capacités individuelles, c'est-à-dire des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être dans des situations concrètes. A cette fin, les IB recevront de la part de l'intervention, entre 6 mois et 12 mois après chaque action organisée, un questionnaire à travers lequel l'intervention demandera d'estimer la valeur ajoutée des capacités individuelles nouvellement développées pour les capacités organisationnelles de l'organisation bénéficiaire. Ce questionnaire sera complémentaire aux fiches remplies par les bénéficiaires des IB et par les instituts de formation à la fin de chaque action. L'analyse complémentaire de ces deux instruments (juste après l'action, et 1 an après l'action), permet d'apprécier - au moins en partie - le renforcement potentiel des capacités organisationnelles obtenues à travers le développement des compétences.

### **Synergies avec les programmes sectoriels lors du bilan et de la planification annuels**

A cela s'ajoute la concertation annuelle entre l'intervention et les programmes sectoriels sur les informations recueillies sur la qualité des actions et leur contribution réelle au renforcement des capacités organisationnelles à l'occasion du bilan annuel fin d'année.

Cette concertation annuelle entre les programmes d'appui aux secteurs et l'intervention s'avère obligatoire afin d'optimiser la synergie entre les plans annuels des uns et des autres.

### **Backstopping (appui ponctuel organisé par le siège de la CTB)**

Des visites de backstopping (appui ponctuel organisé par le siège de la CTB) seront réalisées annuellement en combinaison avec les visites de backstopping sectoriel.

## **8.5.2. Dispositif d'évaluation et d'audit**

Une évaluation formelle se réalisera à mi-parcours et à la fin de l'intervention. L'intervention *Développement des capacités* n'intervient qu'en termes d'output essentiellement. L'impact sur la capacité organisationnelle et institutionnelle ne peut être que indirecte. L'évaluation des programmes sectoriels inclura de son côté l'évaluation des outputs de l'intervention *Développement des capacités*, et évaluera aussi la complémentarité des actions du volet *développement des compétences* avec les résultats des programmes sectoriels. C'est pourquoi il est proposé que l'évaluation se concentre sur la pertinence des formations livrées à travers la qualification des plans d'analyse (plans de renforcement des RH), sur la qualité de l'interaction avec l'appui aux programmes sectoriels et sur la qualité des cours livrés. Cette évaluation essentiellement qualitative sera complétée par une appréciation quantitative du nombre d'IB et individus servis par l'intervention.

L'intervention *Développement des capacités* sera auditée au même rythme que les programmes sectoriels.



## Annexe 1 : Cadre conceptuel de la CTB concernant le développement<sup>9</sup> des capacités

|   | Création ou renforcement des capacités   | Utilisation des capacités  | Maintien / adaptation (pérennisation) des capacités   |
|---|--|--|---|
| <i>Dans quel but ? Des instruments de <b>gestion stratégique</b> (policy) pour favoriser le développement et les <b>relations entre les acteurs</b> (sectoriels ou thématiques) qui contribuent aux objectifs de développement.</i> |  |  |   |
| Niveau institutionnel   | Les politiques publiques promeuvent le développement (politiques inclusives, cohérentes et basées sur des évidences...)                                    | Les lois et les plans stratégiques sont appliqués  | Les lois et les plans stratégiques sont régulièrement adaptés   |
|   | Les relations entre acteurs concourent aux objectifs de développement (relations entre les principales parties prenantes du secteur)                       | Les partenariats et le dialogue renforcent la qualité des services fournis   | Les partenariats sont suivis, ils s'adaptent et de nouveaux partenariats s'établissent                                    |
| <i>Dans quel but ? Des <b>organisations performantes</b> (efficaces, stables et évolutives) qui assurent les <b>services</b> prévus dans leurs mandats.</i>   |  |  |   |
| Niveau organisationnel  | Les organisations sont performantes (elles délivrent leurs services, promeuvent l'innovation et sont capables d'adaptation constante à leur environnement) | Les nouvelles structures, procédures, pilotage et canaux de communication sont intégrés dans les tâches quotidiennes | Les structures, procédures, le pilotage et les canaux de communication sont régulièrement adaptés en fonction du feedback |
| <i>Dans quel but ? Des <b>équipes et des individus performants, acteurs de changement</b> dans leur environnement.</i>  |  |  |   |
| Niveau individuel ou groupes d'individus  | Des savoirs, savoir-faire et savoir être, nouveaux ou complémentaires, sont développés   | Les nouveaux savoir, savoir-faire et savoir être sont utilisés dans l'environnement plus large                       | Le transfert et la mise à jour des savoir, savoir-faire et savoir être sont encouragés au niveau organisationnel          |

### Légende

|  |  |
|--|--|
|  | Développement des capacités incluant aussi le développement des compétences. Champ d'action des interventions d'appui aux développement sectoriels |
|  | Développement des compétences Champ d'action du programme de développement des compétences   |

<sup>9</sup> Nous utilisons le terme développement car il implique aussi bien la création de nouvelles capacités que le renforcement des capacités existantes.



Le cadre repris dans la figure ci-dessus, permet de préciser l'appui donné au développement des capacités en partant d'une analyse et d'une vision systémique.

Les programmes sectoriels ou thématiques de la coopération bilatérale belge se situent parfois au niveau institutionnel, mais surtout au niveau organisationnel sans exclure le niveau individuel. Ils mettent les ressources humaines et financières à disposition des différents acteurs pour assurer des appuis pertinents aux différents niveaux de capacités permettant ensuite de viser des résultats de développement qui perdurent après l'arrêt de l'appui. Les programmes sectoriels ou thématiques ont des experts sectoriels ou thématiques et partent d'analyses systémiques pour oser envisager un appui pertinent au niveau institutionnel et organisationnel. Ceci n'exclut pas pour les programmes sectoriels ou thématiques d'aussi donner des appuis au développement des capacités au niveau individuel. On peut donc conclure que le développement des compétences individuelles ressort aussi bien du mandat des interventions ou programmes sectoriels que du mandat des interventions spécifiques de développement des compétences. Ceci n'est pas contradictoire mais demande une concertation et une collaboration intense entre les interventions de développement des compétences et les programmes sectoriels ou thématiques. Il s'agit d'optimiser la division du travail entre les différents types d'intervention.

Dans la figure ci-dessus, les programmes sectoriels ou thématiques ont des lignes d'action qui peuvent, potentiellement, être situées à tous les différents niveaux dans la totalité du champ d'action. Par contre, le développement des compétences concerne dans le schéma de la figure 2 uniquement la création et partiellement l'utilisation des capacités au niveau individuel. Le programme développement des compétences reprend<sup>10</sup> comme champ d'action uniquement le développement des capacités individuelles, autrement dit des compétences.

La reprise schématique des champs d'actions des programmes sectoriels ou thématiques (rose) et des programmes de développement des compétences (vert) situent les synergies et les complémentarités des interventions concernées. Comment les collaborations peuvent devenir une plus-value dans la coopération belge ou par rapport à d'autres coopérations sera abordé plus loin dans le document.

**On peut conclure qu'une intervention de développement des compétences cible son appui sur le développement des compétences individuelles complémentaires à d'autres programmes de renforcement des capacités de la coopération belge, de la CTB ou d'autres acteurs nationaux et internationaux. Le développement des compétences s'intègre dans une approche systémique plus large du développement des capacités à différents niveaux afin de créer des synergies réelles entre les programmes (sectoriels ou thématiques) de développement et l'intervention de développement des compétences.**

---

<sup>10</sup> Comme les programmes suivant la stratégie Bourses 2012

Annexe 2 : Schéma de la complémentarité entre les programmes sectoriels et le RC



