

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

INTERVENTION « RENFORCEMENT DES CAPACITES »

NIGER

CODE DGD : NN 3017857

CODE NAVISION : NER 16 070 11



LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

TABLE DES MATIÈRES

FICHE ANALYTIQUE	7
RÉSUMÉ	8
1 TITRE ET DURÉE	9
2 CONTEXTE	9
3 PARTIES PRENANTES	10
4 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	12
4.1 Théorie du changement	13
4.2 Stratégie	14
4.2.1 L'organisation comme porte d'entrée au renforcement des capacités individuelles	14
4.2.2 Principes de mise en œuvre	16
4.2.3 Dispositif opérationnel et ingénierie de RC	23
4.3 Chaîne de résultats	31
4.3.1 Objectif général	31
4.3.2 Objectif spécifique	31
4.3.3 Résultats	32
4.4 Planification opérationnelle - phase de mise en œuvre	37
5 RISQUES	38
5.1 Risques liés à la mise en œuvre	38
5.2 Risques liés à la gestion	38
5.3 Risques liés à l'efficacité	39
5.4 Risques liés à la durabilité	40
5.5 Risques fiduciaires	41
6 THÈMES TRANSVERSAUX ET PRIORITAIRES	42
7 RESSOURCES	45
7.1 Ressources financières	45

7.2	Ressources humaines	47
7.2.1	Les ressources humaines spécifiques à l'intervention	47
7.2.2	Les ressources humaines partagées	47
7.3	Ressources matérielles	47
8	MODALITÉS D'EXÉCUTION	48
8.1	Cadre Légal	48
8.2	Cycle de vie de l'intervention	48
8.2.1	Préparation	49
8.2.2	Exécution	49
8.2.3	Clôture Administrative	51
8.3	Gestion Opérationnelle de l'intervention	51
8.3.1	Planification opérationnelle	51
8.3.2	Gestion des ressources humaines	52
8.3.3	Mandats	53
8.3.4	Gestion financière	53
8.3.5	Gestion des Marchés Publics	54
8.3.6	Gestion des conventions de subsides	55
8.3.7	Gestion Accords Spécifiques de Coopération (ASC)	57
8.3.8	Modalité « Bourses »	58
8.3.9	Normes financières pour Bourses Niger	58
8.4	Monitoring et Revues	58
8.5	Adaptation du DTF	61
9	PILOTAGE, SUIVI ET CADRE ORGANISATIONNEL	62
9.1	Comité de pilotage de l'intervention	63
9.2	Structure organisationnelle de l'Intervention	65
9.2.1	Unité d'appui à l'intervention	65
9.3	Cellule d'appui administration et finances	66
ANNEXES		67
1	CADRE DE RÉSULTATS	68
2	ASSISTANCE TECHNIQUE - DESCRIPTION DE FONCTION	70
3	CONCEPT DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET 3 NIVEAUX DE CAPACITÉS	73

4	AU SEIN DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS, L'ON FAIT RÉFÉRENCE À TROIS NIVEAUX :	73
5	EXEMPLE D'UN EVALUATION RUBRIC	75

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ACM	Accords-Cadres de Mutualisation
AFD	Agence Française de Développement
AMU	Assurance Maladie Universelle
ANO	Avis de Non-Objection
ASC	Accords Spécifiques de Coopération
ATN	Assistant Technique National
BEB	Bourse Etudes en Belgique
BMX	Bourse Doctorats Mixtes
BSB	Bourse Stages en Belgique
CG4	4 ^{ème} contrat de gestion
CMO	Convention de Mise en œuvre
COGES	Comité de Gestion
COFIL	Comité de Pilotage
COSAN	Comité de Santé
CRA	Chambre Régionale d'Agriculture
CS	Convention Spécifique <i>ou</i> Convention de Subsidies
CSC	Cahier Spécial des Charges
CSI	Centre de Santé Intégré
CTB	Coopération Technique Belge
CTB	Coopération Technique belge
CTB Rep Office	Bureau de la Représentation de la CTB
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
DI	Développement institutionnel
DO	Développement organisationnel
DRSP	Direction Régionale de la Santé Publique
DTF	Dossier Technique et Financier
DTF	Dossier Technique et Financier
ETP	Equivalent Temps Plein
FBR	Financement Basé sur les Résultats
FCFA	Franc CFA (XOF)
GPS	Global Positioning System
H/F	Homme/Femme
HQ	Siège (headquarters)
IRC	Intervention de renforcement des capacités
M&E	Monitoring & Evaluation
MAG/EL	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
MoNop	Monitoring Opérationnel Trimestriel
MSP	Ministère de la Santé Publique
MTR	Revue à mi-parcours (<i>Mid-term Review</i>)
OB	Organisation Bénéficiaire
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
OPS	Opérations
OSC	Organisation de la Société Civile
PARSS	Projet d'appui au Renforcement du Système de Santé
PASS	Programme d'Appui au Secteur de la Santé
PC	Programme de Coopération

PRADEL	Programme d'appui au Développement de l'Elevage « Kiyo Arziki »
PTF	Partenaire Technique et Financier
PV	Procès Verbal
RAFi	Responsable Administratif et Financier international
RC	Renforcement des capacités
RH	Ressources Humaines
ROI	Règlement d'Ordre Intérieur
STD	Service Technique Déconcentré
STD/EL	Service Technique Déconcentré de l'Elevage
SVPP	Services Vétérinaires Privé de Proximité
TDR	Termes de Références
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TP	Thèmes Prioritaires
TT	Thèmes Transversaux
UBES	Unité de Bourses d'Etudes et Stages (CTB)
UGP	Unité de Gestion du Programme

FICHE ANALYTIQUE

Fiche analytique intervention ponctuelle	
1. Intitulés & codes	Intervention : «Renforcement des capacités » Code DGD : NN 3017857 Code Navision : 16 070 11
2. Institutions responsables	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage, Ministère de la Santé Publique & Coopération Technique Belge Objectif général : La performance des acteurs en lien avec les secteurs de l'élevage et de la santé est renforcée. Objectif spécifique : Les organisations bénéficiaires liées aux programmes sectoriels de l'élevage et de la santé disposent des ressources humaines avec des savoirs, savoir-faire et savoirs-être nouveaux ou complémentaires, à même d'être déployés dans l'environnement du secteur.
3. Chaîne de résultats	Résultat 1 : L'ingénierie de RC est en appui aux organisations bénéficiaires Résultat 2 : Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de l'élevage sont renforcées. Résultat 3 : Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de la santé sont renforcées. Résultat 4 : Des études et expertises qui contribuent à l'innovation relatives aux secteurs de l'élevage et de la santé sont financées et des bourses individuelles sont financées.
4. Budget intervention	3 Mio Euro. Les contreparties de la partie nigérienne sont définies dans les programmes PASS et Kiyo Arziki ¹ .
5. Durée	48 mois d'exécution.
6. Bénéficiaires	Les acteurs étatiques, les acteurs OSC, les acteurs du secteur privé qui sont en lien avec le programme santé ou le programme élevage.
7. Zone(s) d'intervention	Elevage : régions de Tahoua et de Dosso, niveau central. Santé : régions de Dosso et de Tillabéry, niveau central.

¹ Les programmes d'appui respectif au secteur de la santé et au sous-secteur de l'élevage.

RÉSUMÉ

Pour concourir au développement en général, il est nécessaire que les acteurs Nigériens concernés, à savoir les organisations étatiques, de la société civile et du secteur privé, soient porteurs des changements escomptés. Ces acteurs, et plus spécifiquement ceux dans les secteurs de concentration de la coopération Nigéro-belge, deviennent ainsi des moteurs du développement. L'intervention IRC part de l'hypothèse de base qu'encourager les différents groupes d'acteurs dans leur performance organisationnelle - en se basant sur leurs rôles et fonctions respectifs, ce qui inclut une meilleure considération des rôles des détenteurs de droits d'une part et des porteurs de devoir d'autre part – conduit à long-terme au développement socio-économique. Ceci devrait se manifester dans les secteurs de concentration de la coopération Nigéro-belge plus spécifiquement en termes de services de santé de base de qualité accessibles aux populations nigériennes, et en termes de sécurité alimentaire, de résilience et d'augmentation des revenus liées à un élevage familial.

Les différents groupes d'acteurs concernés ne peuvent répondre aux défis multiformes qui leurs sont posés, que s'ils sont performants en tant qu'organisation. Pour améliorer leur performance organisationnelle, dynamiser leurs capacités **institutionnelles et organisationnelles** est nécessaire. Il en suit dès lors qu'il est essentiel que ces acteurs disposent de ressources humaines compétentes et motivées.

Les **acteurs étatiques, du secteur privé et les OSC** qui seront accompagnés dans le renforcement de leurs capacités, sont ceux qui peuvent influencer le développement dans les secteurs de la santé et de l'élevage, en œuvrant à moyen terme pour des systèmes d'élevage plus résilients, durables et performants, ainsi que pour une meilleure utilisation des soins et des services de santé, adaptés aux normes et aux besoins dans deux districts cibles, ainsi qu'au fonctionnement du MSP comme régulateur du secteur de la santé.

L'intervention de renforcement des capacités vient ainsi **en appui aux programmes sectoriels**, dans la mesure où elle se focalise sur le renforcement des capacités des acteurs qui sont des partenaires de mise en œuvre des programmes sectoriels. Une attention particulière ira aux acteurs OSC, vu leur rôle de représentants des détenteurs de droits, ainsi qu'à la participation des femmes en tant qu'acteur de changement.

Les activités de renforcement des capacités cibleront les **capacités individuelles**. Les ressources humaines sont ainsi le niveau d'intervention pour améliorer la performance organisationnelle des acteurs concernés. Ces acteurs bénéficieront d'un accompagnement de l'intervention pour identifier les capacités individuelles qui sont à renforcer afin d'améliorer leur performance organisationnelle, ainsi que pour suivre les effets du renforcement des capacités individuelles sur l'organisation. Par ailleurs, la stratégie de mise en œuvre de l'intervention vise la durabilité et l'impact à travers les leviers suivants : être spécifique et durable par rapport au contexte, approche ajustée et diversification des méthodes de renforcement des capacités, partir des demandes des acteurs et mettre leur appropriation et leadership au centre, rester en appui aux résultats visés par les programmes sectoriels santé et élevage.

L'intervention de renforcement des capacités intègre également des activités qui permettent aux acteurs de développer des **initiatives innovatrices**, et de contribuer par ce biais là au développement dans le secteur de la santé et le sous-secteur de l'élevage.

L'intervention décrite ci-dessus est opérationnalisée à travers 4 résultats. Elle dispose d'un budget total de trois millions d'euro et d'une durée de mise en œuvre de 4 ans.

1 TITRE ET DURÉE

Le titre de l'intervention est « Renforcement des capacités (RC) ». La durée d'exécution de l'intervention est de 4 ans.

2 CONTEXTE

L'intervention venant en appui au secteur de la santé et au sous-secteur de l'élevage, le contexte de l'intervention RC se situe dans leurs contextes.

Santé

Le programme « Appui au Secteur de la Santé » au Niger d'un montant de 14 millions d'euros et d'une durée programmée de 48 mois, a pour ambition de « Renforcer l'offre et la demande des soins et des services de santé de qualité à la population du Niger ». Le programme s'inscrit dans une politique du Gouvernement du Niger de réalisation progressive du droit à la santé à travers des initiatives qui doivent mener à un système de santé plus équitable et plus participative.

Le programme consiste en une nouvelle intervention nommée « Programme d'Appui au Système de Santé » en plus d'une intervention en cours, à savoir le « Projet d'Appui au Renforcement du Système de Santé (PARSS) ». Le programme se concentre sur la qualité et l'accessibilité des soins dans 2 districts ciblés y compris le renforcement des autorités sanitaires des districts et de leurs régions respectives. A travers la mise en œuvre d'un financement basé sur les résultats (FBR) l'intervention vise à rendre les formations sanitaires financièrement plus viables, mais aussi plus autonomes dans la gestion. Le FBR est compris comme un premier pas vers la création d'une Assurance maladie Universelle (AMU). Le programme vise au niveau central, le renforcement du Ministère de la Santé dans son rôle de régulateur du système. Il s'agit d'aider le Ministère de la Santé Publique à formuler des stratégies innovatrices, telles que le FBR et l'AMU, la prise en charge des maladies mentales et autres maladies non transmissibles, la stratégie de maintenance et la stratégie de digitalisation (D4D) du secteur pour rendre le système plus efficace et plus transparent. Les leçons apprises des expériences du terrain, serviront pour inspirer les stratégies innovatrices au niveau central.

La mise en œuvre d'un financement basé sur les résultats, nécessite que les acteurs du secteur de la santé jouent leur rôle et mandat différemment. L'intervention de RC peut appuyer ces acteurs dans ce changement à travers le renforcement des capacités individuelles afin de changer leur performance organisationnelle.

Elevage

Le programme d'appui au développement de l'élevage – Kiyu Arziki, d'un montant de 14 millions d'euros, et d'une durée de 4 ans a pour objectif général de renforcer la sécurité alimentaire, la résilience et les revenus des populations liées à un élevage familial. Le programme est composé d'une seule intervention qui porte le même nom, a la même durée et le même budget.

Le programme Kiyu Arziki vise à rendre les systèmes d'élevage plus résilients, performants et durables, dans lesquels des emplois, surtout des jeunes et des femmes sont créés ou renforcés ; qui contribuent à la sécurité alimentaire et la résilience des populations vulnérables ; et qui peuvent faire face aux défis croissants du secteur (changement climatique, pression foncière, croissance démographique, dégradation des ressources naturelles, problèmes sécuritaires, ...).

D'une part, une croissance économique durable et inclusive sera recherchée, par une sécurisation

des facteurs de production en prenant en compte une bonne gestion des ressources naturelles, et par une meilleure valorisation des produits animaux en répondant à la demande croissante en produits animaux sur le marché. Une approche de chaînes de valeur sera utilisée pour développer les filières d'une manière inclusive. Des synergies seront développées avec des interventions de formation professionnelle et des initiatives qui visent à promouvoir l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes.

D'autre part, pour inclure les populations plus vulnérables, il sera cherché à accroître plus globalement les moyens d'existence pour renforcer leur sécurité alimentaire et leur résilience vis-à-vis des crises et catastrophes. Dans ce cadre, des modèles visant des actions structurelles seront développés qui leur permettront de diversifier leurs sources de revenus et de minimiser les pertes de capitaux et économiques pendant les crises.

Pour pouvoir travailler sur les blocages dans le secteur et assurer une approche fondée sur les droits, le programme travaillera sur le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles des acteurs clés, et sur leur interaction et coordination.

Les bénéficiaires seront les populations qui sont impliquées dans des activités liées à l'élevage familial, étant les pasteurs, agro-pasteurs, agro-éleveurs et leurs familles, qui ont un potentiel d'investir dans des modes d'élevage productifs et durables ; les professionnels des filières animales et en particulier les jeunes et les femmes ; et les pasteurs, agro-pasteurs, agro-éleveurs vulnérables, dont leur résilience face aux crises sera renforcée.

Quatre axes sont identifiés dans le programme : (1) le développement des chaînes de valeur inclusives liées à l'élevage ; (2) la sécurisation durable d'accès aux ressources pastorales ; (3) le renforcement de la résilience des ménages vulnérables face aux crises et (4) le renforcement de la gouvernance du secteur. Ces axes concourent à l'objectif d'accompagner les populations impliquées dans les activités liées à l'élevage familial dans les régions de Tahoua et de Dosso pour rendre les systèmes de l'élevage plus résilients, durables et performants.

La bonne gestion des ressources naturelles, et des mesures d'adaptation au/et de mitigation du changement climatique sont au centre des stratégies de sécurisation des ressources pastorales. Une approche fondée sur les droits sera implémentée surtout à travers l'amélioration de la gouvernance du secteur, en renforçant tant les capacités des porteurs de devoirs, que les capacités de détenteurs de droits. L'autonomisation des femmes et leur inclusion dans les processus de décision sera également un axe transversal. Les jeunes et les femmes seront les bénéficiaires principaux des activités économiques promues par l'intervention. Finalement, l'intégration de nouvelles technologies d'information et de communication sera promue pour améliorer l'accès à l'information, la collecte de données et les services pour les éleveurs et les entrepreneurs.

Rendre les systèmes d'élevage plus résilients, durable et performants, nécessite des acteurs qui puissent se projeter et avancer sur cette voie. L'intervention de RC peut appuyer ces acteurs dans ce changement à travers le renforcement des capacités individuelles ciblant la performance organisationnelle.

3 PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes sont :

- les acteurs avec qui l'intervention travaillera directement en tant que groupes cibles. L'intervention venant en appui aux programmes sectoriels², ces acteurs sont a priori les groupes cibles des deux programmes.

² PASS (santé) et Kiyu Arziki (élevage).

- les programmes sectoriels sont à leur tour des parties prenantes de l'intervention.
- les citoyens : de par ses activités au niveau central en accord avec le mécanisme de double ancrage, le programme ambitionne un impact indirect sur les citoyens nigériens dans leur ensemble, bénéficiant des services apportés par le secteur de la santé et le sous-secteur de l'élevage.
- intervenants dans la mise en œuvre : différentes catégories d'acteurs seront des intervenants dans la mise en œuvre. Il s'agit des fournisseurs de services, des autres PTF venant en appui au secteur de la santé et au sous-secteur de l'élevage, ainsi que les ministères de tutelle, qui sont responsables en tant que « porteurs de devoirs » des services à rendre par la santé et l'élevage aux citoyens, représentant les « ayants droits ». Les ONG belges actives dans la santé et l'élevage au Niger, ainsi que leurs partenaires nigériens peuvent également être des intervenants dans la mise en œuvre.

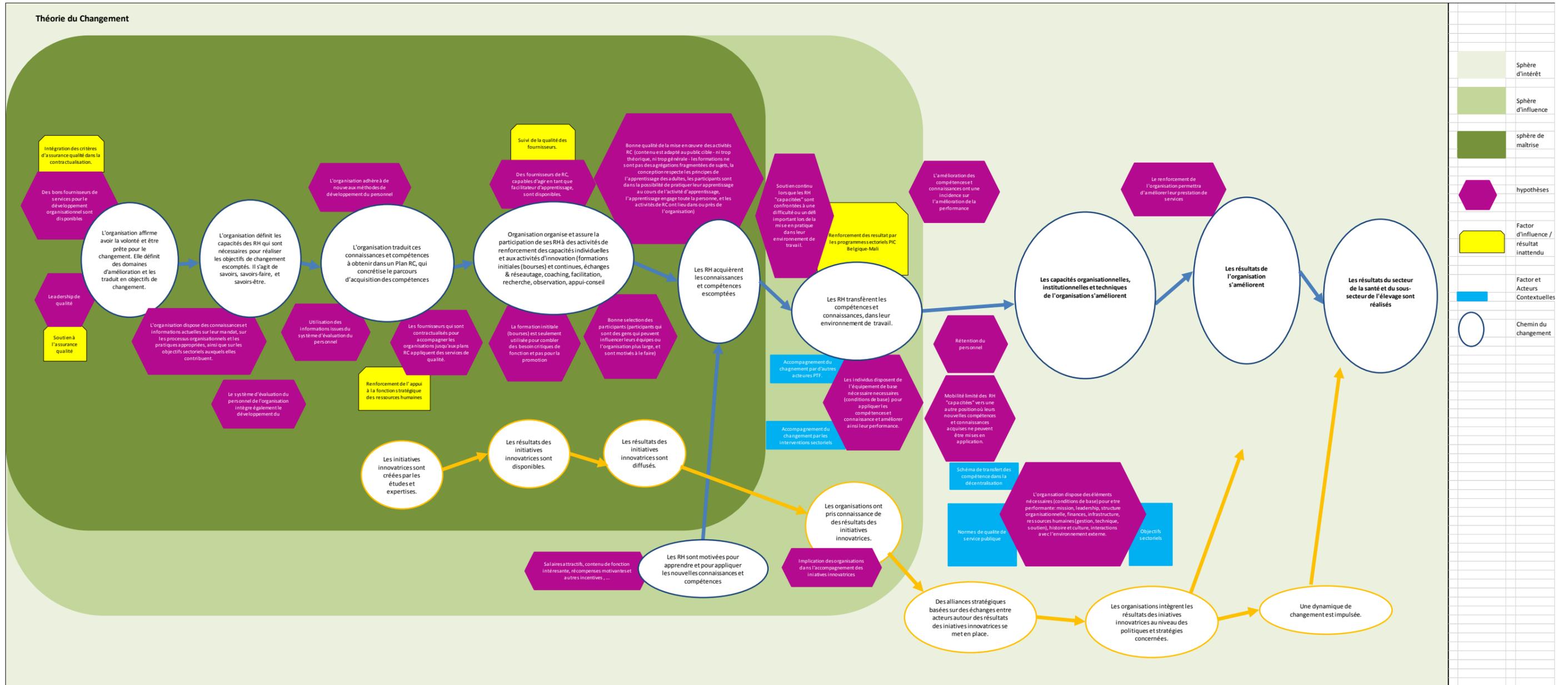
La description des différentes parties prenantes est comme suit :

Acteur	Rôle
Acteurs étatiques déconcentrés et décentralisés dans les régions concernées (Tahoua, Dosso, Tillabéri)	<p><i>Par rapport aux objectifs des secteurs de l'élevage et de la santé :</i> Les acteurs déconcentrés et décentralisés assurent les services nécessaires, répondant aux besoins des populations en termes d'accès aux services de base de qualité, de sécurité alimentaire, de résilience et d'augmentation des revenus ; la gouvernance locale et la veille à l'équilibre entre les détenteurs de droits et les porteurs de devoirs sont nécessaires pour que l'ensemble des acteurs puissent y contribuer.</p> <p><i>Par rapport aux programmes sectoriels :</i> ces acteurs sont appuyés pour réaliser leur rôle dans les objectifs des secteurs de l'élevage et de la santé.</p> <p><i>Par rapport à l'intervention RC :</i> ces acteurs sont potentiellement des organisations bénéficiaires d'activités RC .</p>
Acteurs OSC	<p><i>Par rapport aux objectifs des secteurs de l'élevage et de la santé :</i> appuient le développement à la base, en représentant leurs membres auprès des acteurs étatiques par le plaidoyer, en assurant la veille citoyenne ou encore en fournissant des services eux-mêmes.</p> <p><i>Par rapport aux programmes sectoriels :</i> sont appuyés par les programmes sectoriels pour réaliser leur rôle dans les objectifs des secteurs de l'élevage et de la santé.</p> <p><i>Par rapport à l'intervention RC :</i> idem</p>
Acteurs privés	<p><i>Par rapport aux objectifs des secteurs de l'élevage et de la santé :</i> contribuent à la sécurité alimentaire, à la résilience et à l'augmentation des revenus par le développement des filières ; contribuent à la couverture sanitaire surtout dans les milieux urbains ; défendent leurs intérêts dans le développement socio-économique envers les autres acteurs.</p> <p><i>Par rapport aux programmes sectoriels :</i> sont appuyés par le programme élevage par rapport au développement des filières ; sont pris en compte dans l'évolution du système de santé en vue d'améliorer l'accès à des soins de qualité et en vue du rôle du MSP en tant que régulateur du secteur.</p> <p><i>Par rapport à l'intervention RC :</i> idem.</p>
Acteurs étatiques du niveau central	<p><i>Par rapport aux objectifs des secteurs de l'élevage et de la santé :</i> ont des relations fonctionnelles avec les acteurs étatiques dans les régions, ils sont en appui, afin que les acteurs régionaux puissent jouer leur rôle (voir supra).</p> <p><i>Par rapport à l'intervention RC :</i> idem.</p>
Programmes sectoriels de la coopération nigéro-belge	<p><i>Par rapport aux objectifs des secteurs de l'élevage et de la santé :</i> appuient les acteurs Nigériens dans certains de leurs objectifs sectoriels.</p> <p><i>Par rapport à l'intervention RC :</i> opèrent en complémentarité avec l'intervention RC pour le renforcement des capacités de leurs acteurs de mise en œuvre.</p>

ONG belges et leurs partenaires nigériens	<p><i>Par rapport aux objectifs des secteurs de l'élevage et de la santé</i> : appuient certaines OSC et certains acteurs privés (élevage) au Niger.</p> <p><i>Par rapport à l'intervention RC</i> : créent des synergies avec l'intervention RC là où pertinent, afin d'harmoniser l'approche de RC envers les acteurs OSC concernés.</p>
Autres PTF venant en appui au RC	<p><i>Par rapport aux objectifs des secteurs de l'élevage et de la santé</i> : appuient les acteurs OSC, privés et institutionnelles à acquérir les capacités nécessaires pour jouer leur rôle.</p> <p><i>Par rapport à l'intervention RC</i> : avoir une approche de complémentarité là où pertinent, afin d'harmoniser l'approche de RC envers les organisations bénéficiaires, de faire de l'économie d'échelle et de maximiser l'efficacité.</p>
Les ministères de tutelle	<p><i>Par rapport aux objectifs des secteurs de l'élevage et de la santé</i> : sont responsables de la mise en œuvre des décisions par rapport aux politiques publiques concernant la gouvernance locale et le développement socio-économique.</p> <p><i>Par rapport à l'intervention RC</i> : prennent les décisions concernant l'orientation stratégique de l'intervention RC à travers le comité de pilotage.</p>
Les fournisseurs de service	<p><i>Par rapport à l'intervention RC</i> : fournissent les services de RC aux organisations bénéficiaires.</p>
Les citoyens	<p><i>Par rapport aux objectifs des secteurs de l'élevage et de la santé</i> : doivent bénéficier des changements dans leurs conditions de vie suite à la mise en œuvre des politiques publiques concernant la gouvernance locale et le développement socio-économique.</p> <p><i>Par rapport à l'intervention RC</i> : sont des bénéficiaires indirects. Le fait que les acteurs privés, OSC, et institutionnels sont performant, doit se refléter dans la qualité et l'accessibilité des services qu'ils rendent aux citoyens.</p>

4 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

4.1 Théorie du changement



4.2 Stratégie

Les **acteurs étatiques, du secteur privé et les OSC** qui seront accompagnés dans le renforcement de leurs capacités, sont ceux qui peuvent influencer le développement dans les secteurs de la santé et de l'élevage. L'intervention de renforcement des capacités vient ainsi de façon complémentaire en appui aux programmes sectoriels, dans la mesure où elle se focalise sur le renforcement des capacités des acteurs qui sont des parties prenantes des programmes sectoriels.

Les activités de renforcement des capacités de ces acteurs s'adressent aux capacités individuelles. Elles s'inscrivent donc dans le développement des ressources humaines, mais en partant des besoins organisationnels et institutionnels de ces acteurs. Le chapitre stratégie élabore davantage cette approche où l'organisation constitue la porte d'entrée au renforcement des capacités individuelles, avant de continuer avec les principes de mise en œuvre qui sont intégrés dans l'ensemble de l'intervention et qui sont opérationnalisés dans le dispositif opérationnel.

L'annexe clarifie le concept du renforcement des capacités, avec 3 niveaux de capacités, afin d'avoir une compréhension commune des « capacités » dans l'intervention RC.

4.2.1 L'organisation comme porte d'entrée au renforcement des capacités individuelles

Concept de l'approche organisationnelle

L'Intervention de Renforcement des Capacités (IRC) du PC Niger-Belgique, s'adresse aux RH des acteurs concernés en se basant sur la logique suivante : aboutir à des changements pour les populations requiert des organisations qui sont performantes dans leur rôle, ce qui nécessite qu'elles disposent des capacités organisationnelles et institutionnelles nécessaires pour réaliser leur mandat. En conséquence, avoir un vivier de RH compétentes est indispensable pour les organisations afin que ces RH soient à même d'impulser une dynamique de changement organisationnel et institutionnel. Parallèlement, cette dynamique de changement nécessite une compréhension commune de l'ensemble des acteurs concernés des changements visés dans les secteurs de la santé et de l'élevage, ainsi que de leurs rôles respectifs dans ces changements.

Pour déterminer les capacités individuelles qui sont à renforcer, l'IRC part d'une **vision stratégique sur le développement des Ressources Humaines** : elle ne renforcera que les capacités individuelles, mais le fera en optant résolument pour l'organisation en tant que porte d'entrée. Il s'agit en effet pour l'IRC de développer les capacités individuelles dont les organisations ont besoin afin de réaliser leurs objectifs organisationnels, et non pas de développer des capacités individuelles de façon isolée de l'organisation, et déliée des objectifs organisationnels. Ensemble avec le renforcement des capacités individuelles, l'IRC vise également le développement **d'initiatives innovatrices** par des alliances stratégiques autour des thèmes spécifiques.

Il est attendu que le renforcement de capacités individuelles et les initiatives innovatrices puissent avoir un impact sur la performance des acteurs et sur la réalisation des objectifs sectoriels selon le modèle suivant³ :

³Développé d'après le modèle de NESTA (National Endowment for Science, Technology and Arts) pour l'innovation dans des organisations du secteur public.



Dans ce modèle, l'organisation ou un groupe d'organisations sont considérés comme « les moteurs » du développement. Ceci implique que l'on prend sous la loupe les capacités institutionnelles et organisationnelles existantes telles qu'elles sont⁴, pour déterminer les capacités individuelles qui sont à renforcer afin qu'elles disposent des capacités organisationnelles et institutionnelles escomptées⁵. L'organisation est donc considérée comme un « capteur » de capacités individuelles afin de les transformer en performance organisationnelle.

L'identification des domaines de capacités organisationnelles, tout en y ajoutant l'institutionnel par l'analyse de la relation entre l'organisation et son environnement externe⁶, est le socle. Cette approche organisationnelle a l'avantage de se construire sur les principes fondamentaux des théories robustes sur le développement organisationnel et sur le changement. Cette approche se concrétise moyennant des « domaines » de changement, avec leurs objectifs de changement clarifiés. Le processus de renforcement des capacités est donc prescriptif, avec des étapes claires, exprimées en output et en capacités changées à partir de ces outputs. Il est concrétisé par des instruments qui permettent de planifier, organiser, suivre et apprécier les progrès.

Néanmoins, l'approche a également ses limites : premièrement les organisations ne sont qu'une partie d'un ensemble beaucoup plus large qui influence le développement et deuxièmement le focus, qui se limite à un regard sur le système à partir de la perspective de l'intérieur de l'organisation, est restreint. Il en suit que l'approche organisationnelle est essentielle pour le développement, mais appliquée à

⁴ Situation « as is »

⁵ Situation « to be »

⁶ Selon le « open system model » - approche de système ouvert.

elle seule, elle est insuffisante. D'où l'importance de mettre en œuvre le RC en complémentarité avec les programmes sectoriels qui visent les mêmes objectifs de changement pour les populations concernées, mais à partir d'autres « portes d'entrée ». La force est dans la complémentarité.

Le renforcement des capacités individuelles comme niveau d'opérationnalisation de l'approche organisationnelle

Si l'IRC contribue au renforcement des capacités organisationnelles, elle se limite (voir supra) au développement des capacités individuelles, à savoir le renforcement des compétences des ressources humaines des organisations sélectionnées. Il s'agit concrètement du développement de connaissances, compétences, attitudes et de la motivation, ainsi que leur application au sein de l'organisation. L'approche organisationnelle requiert que l'IRC puisse se baser, préalablement à la mise en œuvre d'activités de RC individuelles, sur une compréhension commune par les parties prenantes des rôles et mandat de chacune des organisations bénéficiaires, pour identifier à partir de là les capacités organisationnelles et institutionnelles présentes, et celles qui sont à renforcer. L'IRC intervient alors pour renforcer ces capacités au niveau individuel.

Trois types de capacités seront renforcées :

a) **managériales** : cela inclut le développement des connaissances et des compétences au niveau individuel qui sont nécessaires pour le fonctionnement organisationnel et le développement institutionnel de l'organisation. Il s'agit de l'élaboration des politiques, la planification, la réflexion stratégique, la gestion opérationnelle, la gestion des finances, la résolution des conflits, M & E, la gestion des RH, etc.

b) **techniques**: ceci est liée au développement et à l'application des connaissances et des compétences techniques, et ce selon la spécificité de l'organisation (par exemple dans les domaines de l'agriculture, l'élevage, l'éducation, la santé, la communication, les TIC, etc.

c) **comportementales** dans le sens large. Il s'agit des capacités de type « soft », tels que les attitudes, la capacité interrelationnelle et à travailler en réseau. Les capacités individuelles sont en effet largement déterminées par leurs connaissances et compétences, mais une partie importante est déterminée par la motivation, les valeurs, les attitudes et les attentes. Le renforcement des capacités individuelles peut s'orienter sur l'activation ou la modification de ces comportements, les attitudes et la motivation.

Les besoins en capacités individuelles des organisations **évoluent dans le temps**. C'est pourquoi l'intervention RC se basera sur une identification des capacités individuelles fait au démarrage de l'intervention, mais qui peut s'adapter annuellement afin de pouvoir répondre avec flexibilité aux besoins qui évoluent.

L'identification des besoins en capacités individuelles peut résulter dans des **domaines chevauchants**, qui peuvent être pris en charge tant par l'intervention RC que par les programmes sectoriels. La complémentarité entre l'intervention RC et les programmes sectoriels permettra de gérer ceci⁷.

4.2.2 Principes de mise en œuvre

Ce chapitre décrit les principes qui sont déterminants dans la mise en œuvre. Il s'agit de principes qui sont dérivés de l'analyse du contexte et de la « théorie de changement » et qui « façonnent » la stratégie de mise en œuvre ainsi que le cadre de résultats.

⁷ Voir Principes de mise en œuvre/complémentarité ci-dessous.

Changement d'attitude envers le RC

Des investissements dans le renforcement des capacités ne sont pas nouveaux au Niger, mais résultent difficilement dans l'utilisation des nouvelles connaissances et compétences dans le cadre de l'organisation. Le développement des capacités ne reste pour autant pas moins pertinent au Niger ; il ne s'agit alors pas de remettre en cause le RC, mais de choisir résolument une approche différente, qui marque une césure par rapport à l'approche dominante en vigueur (à savoir les formations comme mono-méthode, organisées de façon isolée, déliée du développement organisationnel escompté).

Changer ceci demande un changement d'attitude envers le renforcement des capacités. Pour les organisations bénéficiaires, il s'agit d'accepter de ne plus disposer de « formations » isolées et déliées du renforcement des RC en vue d'améliorer la performance organisationnelle. Pour la coopération belge, il s'agit d'accepter d'investir plus dans l'accompagnement des acteurs et des activités RC afin de cibler des capacités qui sont à renforcer prioritairement, de considérer les organisations bénéficiaires responsables de leur propre développement, de diversifier les méthodes (parfois plus coûteuses) pour qu'elles soient adaptées aux besoins spécifiques, d'accepter de la flexibilité dans la mise en œuvre afin de pouvoir continuer à répondre aux besoins changeants des organisations bénéficiaires, et de veiller rigoureusement à la qualité⁸.

Des stratégies de RC pertinentes et spécifiques par rapport au contexte

Tout comme les programmes sectoriels, l'intervention RC contribue aux objectifs sectoriels escomptés. Une compréhension du contexte particulier est fondamentale pour identifier des stratégies de RC pertinentes répondant aux besoins des acteurs. La « mesure commune » ne convient pas au renforcement des capacités axé sur la création de dynamiques de changement ; une stratégie de RC qui réussit pour une organisation particulière n'aura pas nécessairement le même résultat avec une autre organisation. Les stratégies de RC seront donc diversifiées en fonction de la situation spécifique de chaque organisation. Pour réussir le RC, les caractéristiques du contexte sont potentiellement plus importantes que le choix de la stratégie de RC dans la mesure où le choix de la stratégie RC, la façon de la mettre en œuvre, la rapidité de la mise en œuvre doivent prendre en compte le contexte.

Les organisations bénéficiaires jouent un rôle central dans l'analyse du contexte, par le fait qu'ils le comprennent bien mieux qu'un acteur externe. Les acteurs externes par contre ont de la valeur ajoutée sur d'autres plans. Premièrement, ils peuvent accompagner les processus d'analyses en matière de RC, faire le coaching et appuyer l'identification de stratégies de RC pertinentes pour l'acteur. Deuxièmement, les externes ne sont pas censés avoir un intérêt personnel et peuvent de ce fait jouer le rôle de facilitateur entre les différentes parties concernées au sein d'un acteur. Troisièmement, les externes peuvent utiliser leur expérience avec d'autres contextes et apporter ainsi de la valeur ajoutée lorsqu'il faut développer une stratégie de RC réaliste par rapport à une situation de base complexe et défiante.

Approche ajustée et durabilité, diversification des méthodes.

L'intervention RC opte pour un processus de RC marqué par des activités qui sont **ajustées aux organisations bénéficiaires** et qui s'inscrivent dans une logique de **durabilité**. La réalisation d'un processus RC s'étale en général sur une période de plusieurs mois. L'objectif poursuivi est de dépasser la simple acquisition de nouvelles connaissances et d'outils pour arriver à la mise en pratique de ces connaissances, à l'utilisation des outils et aux changements d'attitude dans les domaines poursuivis. Ceci dépasse les formations isolées ou ponctuelles, et nécessite l'intégration des points d'attention suivant pendant l'ensemble de la mise en œuvre des activités de RC :

⁸ Il s'agit d'accepter que les acteurs qui sont contractés pour fournir de services de RC sont d'une qualité irréprochable, ce qui s'exprime e.a. par leur compréhension des objectifs d'apprentissage au cas par cas et par leur capacité d'adapter leurs méthodes et approches à cela.

- que les organisations sont prêtes à travailler sur la performance organisationnelle, ce qui requiert de s'apprêter au changement avec un leadership adéquat comme élément crucial;
- que les organisations sont en mesure de définir les domaines où l'amélioration est nécessaire ; cela suppose qu'elles ont une bonne compréhension de leur mandat, ainsi qu'une perception des domaines d'améliorations nécessaires pour améliorer leur performance;
- que les organisations sont en mesure d'apprécier au sein de ces domaines d'amélioration les capacités individuelles qui sont à créer ou à renforcer auprès de leurs RH;
- que les organisations sont capables de traduire ces capacités en connaissances et compétences nécessaires pour leur RH et consécutivement, dans un plan de développement du personnel ;
- que les organisations sont en mesure d'organiser des activités de renforcement des capacités des RH ou qu'ils permettent à leurs RH de participer à des activités de RC existantes ;
- que l'organisation est en mesure de cibler en fonction des capacités à renforcer, les individus ou groupes d'individus adéquats, et qu'elle sélectionne en premier lieu les personnes qui sont porteurs de changement et qui sont stables dans l'organisation ;
- que les organisations sont prêtes à assurer le suivi des effets des activités RC sur les capacités individuelles, organisationnelles et institutionnelles, et sont en mesure d'adapter leur stratégie de développement des RH là où nécessaire ;
- que l'intervention reste flexible pour s'adapter aux besoins changeants des organisations en fonction du contexte ou en fonction du rythme de progrès faits en matière de connaissances et compétences acquises ;
- que les acteurs qui « fournissent » les services de RC sont d'une excellente qualité.

Parallèlement, il est tout aussi important de **diversifier les méthodes de RC** afin d'opter pour la méthode la plus appropriée en fonction des effets attendus d'une activité de RC :

- La **formation** reste une méthode pertinente, si elle est bien appliquée. La formation peut concerner aussi bien l'ensemble du personnel, qu'une partie du personnel d'une organisation ou d'un réseau d'organisations. Il existe différents types de formation tels que les formations 'sur site', 'en dehors du site' ou encore la formation sur le tas. La valeur de la formation est reconnue dans de nombreux domaines: l'acquisition de compétences et de connaissances, à la fois dans l'intérêt de l'organisation / réseau que dans l'intérêt de la personne formée. La formation est également un moyen pour motiver les RH et pour inciter à la mobilité dans l'organisation.
- **Échanges**. Il s'agit d'échanger les connaissances et expériences. L'interaction et le suivi post-échange sont essentiels. Les échanges peuvent avoir plusieurs formes : voyage d'étude, visite de travail, détachement dans une autre organisation, participation à un séminaire ou une conférence, faire partie d'un réseau de pairs, échanges virtuels à travers l'internet, de vidéos, radio, publication.
- Le **coaching** est un processus d'appui structuré à un individu ou un groupe d'individus d'une organisation ou d'un réseau, par un expert dans ce processus et en s'appuyant sur les techniques de coaching. Le coaching est considéré comme une forme intensive d'accompagnement qui agit comme un catalyseur dans le développement d'un individu ou d'une équipe. Les résultats escomptés se trouvent au niveau du fonctionnement personnel au

sein de sa fonction et/ou de l'organisation.

- La **recherche** peut venir en appui à l'amplification du processus primaire des organisations. En effet, les organisations ont besoin d'informations pour faire des choix opérationnels; dans certains cas, cela nécessite outre un bon suivi, une enquête plus approfondie. Pour contribuer effectivement au renforcement des capacités, il sera nécessaire de clarifier comment les résultats de la recherche seront utilisés pour renforcer l'organisation ou un réseau d'organisations.
- **L'observation.** Les attitudes et compétences peuvent s'améliorer si un collègue ou une personne externe observe les pratiques professionnelles et fournit des conseils sur base de ses observations. Avoir un observateur est un moyen puissant pour influencer les attitudes professionnelles. La personne observatrice apporte d'autres «yeux et les oreilles». L'apprentissage va dans les deux sens : les observateurs apprennent eux aussi à partir des observations.
- **Les formations diplômantes visant les capacités initiales.** Les méthodes ci-dessus visent le développement des capacités non-initiales ; l'intervention appuiera également des formations diplômantes⁹ pour acquérir des capacités initiales ; il s'agit de capacités innovantes et pertinentes par rapport aux objectifs des programmes sectoriels, et des thèmes transversaux ou prioritaires qui y sont liés.

L'intervention RC intègre la diversification des méthodes dans son dispositif opérationnel comme moyen pour cibler l'acquisition, l'utilisation et le maintien des compétences et connaissances.

Approche de proximité, orientée sur les demandes des organisations bénéficiaires.

L'intervention RC applique par défaut une approche de proximité et à la demande des acteurs. Cette approche de proximité se concrétise par le fait que l'intervention RC accompagne les acteurs dans la précision de leurs besoins, et qu'elle organise ensuite les activités RC en fonction de ces demandes exprimées par les acteurs. L'approche « à la demande » est déclinée en plusieurs degrés, basée sur le nombre d'organisations qui font partie d'un groupe d'acteurs et sur leurs liens avec les programmes sectoriels. L'intervention distingue ainsi parmi les acteurs, 3 types d'organisations bénéficiaires, à savoir :

- a) Les **organisations bénéficiaires directes** – avec une approche **spécifique**, adaptée aux spécificités de chaque organisation individuellement. Il s'agit des acteurs qui sont directement concernés par la mise en œuvre des programmes sectoriels, et qui ne sont pas élevés en nombre. Il s'agit à titre d'exemple de la DRSP¹⁰.
- b) Les **organisations bénéficiaires directes** – avec une approche **commune**, adaptée à un groupe d'organisations. Il s'agit d'acteurs qui sont directement concernés par la mise en œuvre des programmes sectoriels, mais dont le nombre est trop important pour pouvoir appliquer une approche spécifique pour chacun d'eux¹¹. Il s'agit à titre d'exemple des CSI ou encore des COGES (santé).
- c) Les **organisations bénéficiaires indirectes**. Il s'agit d'acteurs qui sont soit indirectement, soit pas concernés par la mise en œuvre des programmes sectoriels, mais qui se trouvent présents dans les régions de mise en œuvre (Tahoua, Dosso, Tillabéri) ou au niveau central,

⁹ Moyennant des "bourses d'études".

¹⁰ Chacun de ces acteurs devra disposer d'une carte de performance et d'un plan RC (voir infra) spécifique et adapté à ses besoins organisationnels.

¹¹ Ces acteurs vont d'une carte de performance et d'un plan RC commun à leur groupe (voir infra).

et qui sont potentiellement intéressés dans des activités RC organisées pour les organisations bénéficiaires directes. Il s'agit simplement d'élargir des activités qui sont organisées de facto, à un groupe d'organisations bénéficiaires plus large, sans aller jusqu'à leur offrir un accompagnement dans l'analyse de leurs besoins, et au-delà¹². Il s'agit par exemple des Conseils Régionaux de Tahoua et de Dosso (élevage).

Outre les organisations bénéficiaires directes et indirectes, l'intervention RC inclura des **acteurs intermédiaires**. Il s'agit d'acteurs à qui l'organisation peut s'adresser i) en tant qu'intermédiaire pour joindre les organisations bénéficiaires directes – approche commune, ii) pour l'appuyer dans la coordination des activités et des acteurs, ou encore iii) pour fournir certains services qui correspondent au mandat reconnu de l'acteur. Il s'agit à titre d'exemple des ONG belges étant déjà en lien avec les organisations bénéficiaires directes.

Processus endogène, basé sur l'appropriation et le leadership.

Pour que le transfert des capacités individuelles vers l'organisation soit effectif, **l'autonomisation** et la **responsabilisation** des organisations bénéficiaires constitue un élément décisif. Confrontées à des défis et à des changements dans leur environnement institutionnel, les organisations et leurs RH autonomisées sont plus **proactives, flexibles et redevable** vis-à-vis de leurs parties prenantes et usagers. Par ailleurs, l'autonomisation et la responsabilisation génère de l'enthousiasme et stimule la capacité d'apprentissage des acteurs. Pour être performant, il est ainsi nécessaire que les organisations et leurs RH disposent des responsabilités, pouvoirs et ressources nécessaires pour assumer pleinement les fonctions qui leur sont attribuées, et de contribuer ainsi à l'équilibre entre les détenteurs de droits et les porteurs de devoirs.

Le renforcement des capacités est un **processus endogène** qui nécessite d'être porté en interne. C'est pourquoi l'intervention RC doit investir suffisamment dans ces éléments des RH qui sont porteurs de changement; l'identification de ces personnes nécessite une bonne connaissance de l'organisation. Le RC ne peut avoir des résultats durables que lorsqu'il y a un engagement au sein de l'organisation qui se manifeste en termes **d'appropriation et de leadership**. Mais ce leadership interne et l'appropriation ont souvent besoin d'être appuyés à la base.

Il est également nécessaire que l'attention passe de l'identification des problèmes vers l'identification des points forts et des opportunités d'évolution et d'amélioration d'une organisation. L'approche à la demande de l'intervention RC facilite l'autonomisation et la responsabilisation : elle offre un **accompagnement** aux organisations bénéficiaires pour déterminer la performance qu'elles souhaitent obtenir, ainsi que pour élaborer un parcours d'acquisition des capacités individuelles conditionnant cette performance. C'est sur cette base-là que les activités RC peuvent être organisées.

Une approche qui se base sur la responsabilisation et l'autonomisation se doit de s'intéresser à **l'aptitude au changement** d'une organisation. Il s'agit d'apprécier si les conditions de base au changement sont présentes et d'analyser cette aptitude au changement à plusieurs étapes clé dans le processus de RC. La synergie avec les programmes sectoriels est importante à ce sujet, car elles peuvent, de par leur stratégie de mise en œuvre, créer avec les organisations bénéficiaires ces conditions de base nécessaires au RC.

Synergies avec les programmes sectoriels.

Les programmes sectoriels couvrent en principe les trois niveaux de renforcement des capacités¹³ et se focalisent davantage sur les capacités techniques. L'intervention RC s'adresse aux capacités

¹² Donc, l'intervention RC n'appuie pas le développement de la carte de performance et du Plan RC

¹³ Individuel, organisationnel, institutionnel.

individuelles à partir d'une approche organisationnelle. Ensemble, elles s'adressent aux mêmes organisations bénéficiaires pour appuyer à travers une **combinaison de stratégies différentes** afin de maximiser l'efficacité en termes de résultats de développement. Mettre en œuvre plusieurs interventions complémentaires est néanmoins complexe ; à cela s'ajoute que les organisations bénéficiaires de ces interventions ont des capacités d'absorption limitées. Ces deux éléments font qu'une approche unie envers les organisations bénéficiaires de RC a tout son sens et que parallèlement, il est nécessaire de décomposer le processus complexe de RC en parties gérables. Ceci facilite non seulement la gestion (tant pour les interventions que pour les organisations bénéficiaires), mais offre plus de chances de progrès et de réussite. La décomposition en parties gérables permet également d'inclure quelques "gains rapides" (à savoir des activités de RC qui ont un résultat immédiat) qui peuvent avoir un effet catalysant sur d'autres éléments.

L'intervention RC se positionne en appui aux programmes sectoriels avec son expertise en RC, avec des approches, stratégies et méthodes de RC ciblées sur la performance. Il est de ce fait évident que l'intervention RC développera des relations étroites avec les programmes sectoriels. Afin de maximiser l'efficacité, les principes pour régir la complémentarité sont les suivants :

- *Efficacité* : l'intervention RC se focalise sur les capacités individuelles et leur transfert dans l'organisation, et les programmes sectoriels appuient les organisations à devenir plus performantes et à réaliser des résultats pour les populations. L'intervention RC et les programmes sectoriels adressent l'ensemble de la théorie de changement, ce qui devrait permettre de maximiser l'efficacité.
- *Expertise en RC*. L'intervention RC dispose de RH expérimentées en renforcement de capacités, de stratégies et d'instruments de RC qu'elle peut mutualiser avec les programmes sectoriels, afin de les appuyer dans le renforcement des capacités (plutôt capacités techniques, performance organisationnelle et institutionnelle).
- *Double ancrage* : l'intervention RC peut appuyer les organisations bénéficiaires à piloter la mise en œuvre des concepts et stratégies élaborées au niveau central, et à faire remonter la rétro-information afin d'améliorer les politiques publiques en question.

Il y aura des **chevauchements** entre les activités de RC des programmes sectoriels et de l'intervention RC. Pour éviter que les différentes interventions du PC Niger-Belgique abordent les mêmes acteurs mais avec d'autres approches, stratégies ou outils, l'intervention RC prend l'initiative de repérer les domaines de chevauchements à partir des Plans RC¹⁴ et de proposer une répartition des activités RC aux programmes sectoriels. La proposition de répartition sera forcément discrétionnaire et pragmatique ; néanmoins, sans être dogmatique, **les lignes de conduites** sont les suivantes :

- Les programmes sectoriels se focalisent sur l'accompagnement des organisations pour impulser des *dynamiques de changements* (alors que l'intervention RC offre des services pour renforcer les capacités individuelles nécessaires préalablement).
- Là où la distinction est évidente, les programmes sectoriels se focalisent sur les *capacités d'ordre technique* et l'intervention RC sur les autres capacités de gestion et sur les attitudes/comportement au niveau des capacités individuelles. Souvent, il s'agit d'un imbroglio de capacités, où il est ni possible, ni utile de faire la distinction. Néanmoins, pour des raisons de gestion d'intervention (ressources humaines et financières disponibles), une répartition discrétionnaire entre les programmes sectoriels et l'intervention RC peut s'imposer.

¹⁴ Voir infra.

- *TT et TP* : l'intervention RC veille à l'intégration des TT et TP au niveau des capacités individuelles.

Complémentarité avec des programmes de renforcement de capacités en dehors du PC.

Il existe des interventions de RC, portées par d'autres bailleurs, tels que la Banque Mondiale¹⁵ ou l'AFD. L'intervention RC cherchera des complémentarités avec ces interventions, sur base des besoins identifiés par les organisations bénéficiaires.

Une mise en œuvre en appui aux fonctions RH

Le développement des capacités individuelles fait partie des fonctions RH classiques d'une organisation. L'intervention RC se charge temporairement de cette fonction pour les organisations bénéficiaires, en se basant sur la logique suivante :

- a. Les organisations bénéficiaires ne disposent pas des capacités suffisantes pour remplir cette fonction. Le principe d'autonomisation et de responsabilisation, ainsi que des activités RC spécifiques à cette fonction RH devront permettre d'évoluer progressivement vers une solution plus durable à long terme.
- b. L'intervention RC peut coordonner et aligner les activités RC d'un nombre d'organisations bénéficiaires important, contribuer à des synergies et créer de l'économie d'échelle.
- c. L'intervention RC dispose des moyens pour veiller intensivement à la qualité de la mise en œuvre des processus de RC, ce qui est nécessaire pour permettre la durabilité des résultats.

Ensemble avec des consultants externes, l'équipe de l'intervention RC se charge de la gestion, de la mise en œuvre et de l'accompagnement du développement des capacités. Leurs rôles envers les organisations bénéficiaires sont variables :

1. **faciliter**. La facilitation par l'intervention RC peut intervenir à différents moments dans le processus de RC. La facilitation part du postulat que la question de base est claire et que les bribes de réponses sont présentes dans l'organisation en question. Le rôle du facilitateur est de mobiliser et de faire partager les connaissances et capacités présentes dans un groupe. Le facilitateur agit comme un catalyseur. La facilitation peut cibler une question délimitée de l'organisation telle qu'identifier les capacités individuelles qui sont nécessaires pour renforcer la durabilité financière ; elle peut également s'utiliser pour répondre à une question organisationnelle plus globale, qui nécessite une analyse par l'organisation dans son ensemble pour aboutir à une réponse.
2. **coacher**. Le coaching se focalise essentiellement sur l'accompagnement d'un processus (par exemple le renforcement du leadership). Le coaching est généralement considéré comme une forme intensive de consultation personnelle qui agit comme un catalyseur dans le développement de l'individu ou d'une équipe, et qui résulte dans un meilleur fonctionnement au sein de sa propre fonction ou de l'organisation.
3. **conseiller**. L'appui-conseil porte généralement sur un aspect spécifique, tel que sur l'élaboration de plans de RC. Toutefois, l'appui-conseil peut également intervenir au niveau du développement organisationnel (par exemple pour concevoir ou mettre en place un système de monitoring). L'appui-conseil fait appel à des connaissances et compétences spécifiques d'un conseiller externe à l'organisation (en l'occurrence l'expert en renforcement des capacités).

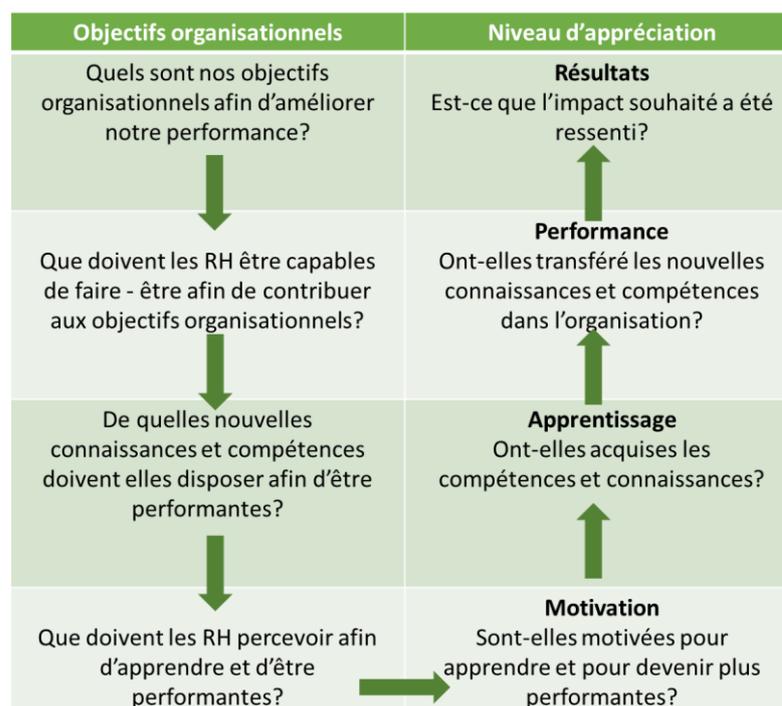
¹⁵World Bank - Public Sector Capacity and Performance for Service Delivery

L'appui-conseil fait souvent partie d'un processus plus long dans lequel l'organisation développe de nouvelles connaissances suite aux apports pointus du conseiller externe à l'organisation. L'appui-conseil est un processus qui est dirigé par l'organisation qui en demande.

4.2.3 Dispositif opérationnel et ingénierie de RC

Pour opérationnaliser le concept global, les approches et les principes de mise en œuvre, l'intervention RC fait appel à un dispositif opérationnel et à une ingénierie de RC qui s'adressent à l'ensemble des organisations bénéficiaires. Le dispositif opérationnel fait référence aux différentes étapes et leviers, alors que l'ingénierie de RC réfère aux instruments.

Le dispositif opérationnel est organisé autour de la logique suivante :



Les organisations sont aptes au changement.

Pour que des connaissances et compétences puissent être acquises par des individus et ensuite transférées dans leur milieu de travail, il faut qu'un minimum de conditions soient présentes (voir Théorie de changement). Pour ne pas investir en vain dans des activités de RC, cette **aptitude des organisations** d'impulser des dynamiques de changement à partir de nouvelles connaissances et compétences, est soulevée à plusieurs moments dans le processus de RC. Il s'agit de se rendre compte en quelle mesure des facteurs décisifs pour l'accueil de connaissances et compétences dans l'organisation, sont présentes. Cela concerne entre autres la présence d'un minimum de ressources matérielles, d'un leadership adéquat, d'une vision minimale sur le changement nécessaire, de la présence de ressources humaines minimales en fonction des objectifs organisationnels à poursuivre.

Des **sessions d'informations** seront tenues à l'égard des organisations bénéficiaires pour leur faire connaître l'intervention RC, les démarches à entreprendre pour solliciter des appuis et le fonctionnement global de l'intervention RC. L'aptitude au changement sera intégrée dans ces sessions et sera également intégrée dans la phase d'analyse (voir point suivant).

Les organisations sont en mesure d'établir un diagnostic sur leur fonctionnement, et sont en mesure de traduire cela en domaines de capacités, et en objectifs organisationnels.

Cette phase consiste à déterminer les domaines où un renforcement des capacités est nécessaire en fonction des objectifs organisationnels. Il s'agit des domaines liés à la gestion globale dans le sens large, aux capacités techniques, ou encore aux comportements également dans le sens large. Le diagnostic se fait en deux étapes et aboutit dans la troisième étape sur un outil :

1. Une **analyse des capacités** des organisations bénéficiaires par rapport à leurs fonctions et leurs résultats actuels. Cette analyse se fait en premier lieu à partir des références disponibles¹⁶ et l'analyse les complète par les informations collectées au niveau des organisations bénéficiaires. Les conclusions sont formulées sous forme de diagnostic des domaines à améliorer.
2. Une **liste des domaines d'amélioration** retenus et priorisée, sur lesquels les activités de RC individuelles, doivent avoir un effet. Il s'agit de domaines de capacités de gestion, techniques et de comportements, couvrant à la fois les savoirs, savoir-faire et savoir-être et liés à des objectifs organisationnels.
3. Une **carte de la performance** est élaborée. Cette carte traduit les domaines d'amélioration en capacités individuelles, organisationnelles, institutionnelles, ainsi qu'en performance des acteurs par rapport à leurs objectifs organisationnels. Elle visualise les capacités qui manquent auprès des RH et dans l'organisation, ou celles qui sont à renforcer. La cartographie est élaborée en faisant appel à l'outil « **Rubric** »¹⁷. Au lieu d'utiliser des scores ou des appréciations (bon, mauvais etc.) par domaine, le Rubric utilisera des « phases » allant de l'acquisition de capacités individuelles à la performance des acteurs pour chacun des domaines retenus. L'outil couvrira ainsi les différents niveaux de la chaîne de résultat jusqu'au niveau de l'impact. En précisant les différentes « phases » d'acquisition de capacités et de leur transformation en objectifs organisationnels, l'outil permet de visualiser la situation actuelle par rapport à la situation souhaitée à moyen et à long terme. La carte de la performance (Rubric) va servir ainsi de « GPS » pour la planification, le monitoring et le pilotage tant par l'intervention RC que par les organisations bénéficiaires elles-mêmes. Elle servira comme outil de base pour déterminer avec les organisations bénéficiaires la situation « baseline » et la situation « endline » escomptée. La carte performance intègre l'ensemble des capacités à développer par l'acteur, et non pas uniquement celles qui sont financées par l'intervention RC. Il s'agit notamment des activités qui renforcent les fonctions « spécifiques » d'un acteur, tel que l'accès au marché de bétail, la gestion collective des investissements etc. qui peuvent être financés par les programmes sectoriels. Ceci permet d'avoir une approche conjointe avec les programmes sectoriels en matière de RC et d'aborder les organisations bénéficiaires de façon unique en matière RC au lieu de travailler avec eux de façon dispersée en fonction du domaine de capacité (technique ou organisationnelle-institutionnelle).

Opérationnalisation :

- L'analyse (diagnostic, carte de la performance) est établie de deux manières :
 - Les organisations bénéficiaires directes – **approche spécifique** : chacune des organisations de ce groupe aura **ses diagnostic et carte propres**.

¹⁶ Voir annexes.

¹⁷ Voir Oakden, J. (2013) *Evaluation rubrics: how to ensure transparent and clear assessment that respects diverse lines of evidence*. BetterEvaluation, Melbourne.

- Les organisations bénéficiaires directes – **approche commune** : chaque groupe d'organisations de cette catégorie aura un **diagnostic et une carte ajustée aux besoins du groupe** (voir le chapitre Résultats pour plus de détails).

L'intervention n'appuie pas l'analyse pour les organisations bénéficiaires indirectes.

- L'intervention RC fera appel à un/des **consultants externes** pour mettre en œuvre cette étape de façon participative avec les organisations bénéficiaires. Le respect des principes de la responsabilisation et autonomisation est essentiel dans la démarche du consultant. Le consultant fera du coaching, de l'appui-conseil et jouera pour certains aspects le rôle de formateur/-trice.
- Appliquer le principe de responsabilisation et d'autonomisation requiert que les organisations **connaissent leur mandat**. Comme il a été constaté que ceci est souvent une lacune, l'intervention RC organisera des sessions d'information par rapport à ce sujet, préalablement au travail de diagnostic. Le domaine concernant la connaissance sur le mandat peut par après être abordé par des activités RC plus approfondies.
- De nombreuses informations existent. En annexe se trouve une liste avec les **références** par type d'acteurs. Il revient au consultant de les exploiter avant de collecter des informations supplémentaires auprès des organisations bénéficiaires.
- Le diagnostic intégrera les éléments nécessaires pour apprécier l'**aptitude au changement**. Cet élément peut par après être retenu dans les domaines d'amélioration et appuyé par des activités RC ciblées.
- Pour compléter les analyses avec les organisations bénéficiaires, ainsi que pour prioriser les domaines d'amélioration, le consultant fera appel à des **outils simples, adaptés au niveau de compréhension des organisations bénéficiaires** et aux spécificités de l'intervention RC ; les outils doivent donc permettre de faire ressortir la qualité des liens fonctionnelles entre les acteurs ou encore la différenciation entre le savoir, savoir-faire, et savoir-être.
- A tout moment, il faut surveiller l'équation entre les outils à développer, et l'usage qui en sera fait par après. Ainsi, pour le diagnostic, il ne faut surtout pas mener des analyses organisationnelles et institutionnelles lourdes, mais bien faire un « **quick-scan** » des éléments essentiels. In fine, cela sert uniquement à déterminer les activités de RC individuelles nécessaires, et non pas à mener une intervention de développement organisationnel ou d'appui institutionnel.
- Les capacités retenues, intégreront les trois domaines (capacités de gestion, techniques et comportements). Ceci est la base pour pouvoir mener des activités RC **en synergie avec les programmes** sectoriels ou avec les actions de RC d'acteurs externes au PC.
- Il va de soi que le point ci-dessus nécessite dès le démarrage un travail de concertation approfondie avec les programmes sectoriels afin d'intégrer leurs besoins en information et d'aboutir à un diagnostic qui soit utile pour l'ensemble des interventions du PC Niger-Belgique. L'analyse comportera donc l'ensemble des domaines de capacités individuelles à renforcer à partir du diagnostic organisationnel et institutionnel.
- Outre les programmes sectoriels, la carte de performance permet de voir là où les synergies sont possibles avec les actions de RC des ONG belges ou d'autres acteurs PTF ou Nigériens.

Les cartes de performance sont approuvées.

La **carte de performance** représente la « vision » d'une organisation¹⁸ sur les domaines dans lesquels elle souhaite s'améliorer, ainsi que la description de la situation de départ par rapport à chacun de ces domaines, et l'évolution à faire dans ces domaines avec un marquage de la situation souhaitée à la fin de l'intervention RC (voir Rubric et « phases » ci-dessus). La situation souhaitée à la fin de l'intervention RC, ne sera pas nécessairement le niveau de la performance améliorée, ou de l'amélioration des résultats de l'organisation. La nature du renforcement des capacités, un processus complexe et imprévisible, ne permet pas d'envisager un impact à l'issue d'un appui en RC uniquement. Il y a beaucoup de variables qui rentrent en jeu et que l'intervention ne maîtrise pas (voir la Théorie de changement).

La **carte de performance est un outil stratégique de l'intervention**, essentiellement en appui à **l'autonomisation et à la responsabilisation** des organisations bénéficiaires, ainsi qu'en appui à la vision des changements visés. La carte de performance permet :

- de concrétiser les capacités organisationnelles et institutionnelles en tant que porte d'entrée aux capacités individuelles.
- aux organisations bénéficiaires de faire l'auto-appréciation de leur performance, et de l'échelle d'amélioration souhaitée, ainsi que de prendre en main leur propre évolution.
- d'appuyer les organisations dans l'auto-appréciation avec un outil simple, et de maintenir le dialogue avec les organisations bénéficiaires dans le courant de l'intervention RC au niveau de leurs capacités organisationnelles et institutionnelles, et non pas de le limiter au nombre d'activités effectuées et de participants.
- de placer le *parcours d'acquisition des capacités* au centre de l'attention en faisant le lien entre les activités RC (voir titre suivant) et les objectifs organisationnels.
- aux organisations bénéficiaires, à l'intervention RC et aux programmes sectoriels, d'apprécier une fois par an, de façon participative, le progrès des organisations bénéficiaires en matière de changement. L'outil sert de guide au dialogue en matière d'acquisition des capacités et en matière de monitoring réflexif.
- de mettre, suite au dialogue de suivi participatif, les moyens au niveau des organisations bénéficiaires qui sont le plus à même de transformer l'acquisition des capacités individuelles en capacités organisationnelles et institutionnelles. Il ne s'agit pas de « pénaliser » les organisations bénéficiaires qui avancent difficilement, mais bien de mener un dialogue autour de l'évolution. La postposition du financement des activités futures ne se fait que lorsque le programme constate que les conditions nécessaires pour une transformation des capacités individuelles en performance de l'organisation ne sont pas présentes et/ou ne sont pas conforme aux principes arrêtés dans la déclaration d'intention et que l'organisation bénéficiaire ne prend pas les mesures pour remédier à la situation.

Avant de passer à la concrétisation du renforcement des capacités, **la carte de performance** de chaque organisation sera **approuvée par un comité d'approbation, composé entre autre des acteurs des programmes sectoriels, des ministères de tutelle et des ONG belges** en appui aux organisations bénéficiaires retenus. Ce comité d'approbation peut ainsi, à travers ces cartes de performance, prendre note des synergies possibles entre les organisations bénéficiaires et les programmes sectoriels ainsi que les ONG belges, ainsi que des possibilités de synergies entre les organisations bénéficiaires elles-mêmes.

¹⁸ Ou groupe d'organisations.

L'approbation des cartes se fait sur base de leur **qualité** qui est **soit suffisante** auquel cas la carte est approuvée, **soit insuffisante** auquel cas elle sera refusée. Dans ce cas, l'organisation bénéficiaire peut recevoir encore 1 appui supplémentaire pour remédier au manque de qualité, et introduire la carte une deuxième fois. Il n'y a pas de troisième tour.

Les organisations bénéficiaires dont la carte est approuvée sont invitées à signer une **déclaration d'intention** avec l'intervention RC. Il s'agit d'un engagement moral sur les principes de mise en œuvre, afin de garantir un minimum de leadership, d'autonomisation et de responsabilisation, ou encore une sélection pertinente des participants des activités de RC etc. Cela permet de clarifier les bases de la collaboration entre l'intervention RC et les organisations bénéficiaires avant de concrétiser les actions dans l'étape suivante (développement d'un plan RC).

Les organisations sont en mesure de développer un Plan de renforcement des capacités individuelles (« Plan RC »)

Les organisations bénéficiaires sont en mesure de traduire la carte de performance en connaissances et compétences qui sont à développer au niveau des **individus** et à concrétiser cela dans un **plan de renforcement des capacités (Plan RC)**. Le Plan RC précise les capacités individuelles qui sont à développer par les RH d'une organisation en vue d'améliorer la performance organisationnelle ; le Plan RC reflète la trajectoire pour acquérir ses capacités individuelles.

Le **Plan RC**, avec en amont la carte de la performance, **est l'outil de base** pour planifier les activités de RC tant pour les organisations bénéficiaires¹⁹ que pour l'intervention RC et les programmes sectoriels. Ce sont **deux outils propres à l'organisation bénéficiaire**, et non pas de l'intervention RC²⁰.

Les Plans RC sont élaborés de façon similaire à la carte performance (voir ci-dessus « **opérationnalisation** »). Il s'agit en d'autres termes d'un processus endogène, appuyé par l'intervention RC de façon suivante :

- Pour les organisations bénéficiaires directes – approche spécifique : le Plan RC est développé par l'organisation, éventuellement avec l'appui d'un consultant de l'intervention RC.
- Pour les organisations bénéficiaires directes – approche commune. Le Plan RC est développé par des organisations représentatives pour le groupe d'organisations bénéficiaires, éventuellement avec l'appui d'un consultant nommé par l'intervention RC. Leur Plan RC consistera en :
 - a. un paquet d'activités 'de base' qui adresse les besoins les plus cruciaux (basés sur l'analyse) et qui est ouvert à tous les acteurs d'un groupe particulier (p.ex. communes).
 - b. une trajectoire d'activités RC qui sont offert i) aux organisations de l'approche commune qui travaillent en proximité avec les programmes sectoriels et ii) à ceux qui ont participé aux activités 'de base' et qui manifestent une volonté particulière d'intensifier l'apprentissage. Vu le nombre de places limitées, il revient à l'intervention de sélectionner ces acteurs si nécessaire.

Pour les organisations bénéficiaires indirectes : ils seront invités à participer aux activités pertinentes pour eux et qui sont organisées d'office pour les bénéficiaires directs.

Similairement à la carte de performance (voir ci-dessus), les Plans RC sont également soumis à

¹⁹ À utiliser aussi pour obtenir des financements d'autres acteurs/bailleurs en dehors de la coopération belge.

²⁰ Un signe de l'appropriation par l'acteur serait que son plan et sa carte soient utilisés pour orienter l'appui en RC par d'autres acteurs.

l'approbation d'un comité d'approbation selon les mêmes modalités. L'approbation marque le début du financement d'activités.

Le plan RC décrit pour un nombre de domaines limités (cf. la carte de la performance), les « **objectifs d'apprentissage** »²¹, à savoir ce que les individus qui ont suivi des activités de RC doivent être capable de savoir, savoir-faire ou savoir-être par rapport au domaine visé, et en quoi cela est différent par rapport au savoir, savoir-faire et savoir-être actuel. Le plan de RC inclut également pour chaque objectif d'apprentissage **les types d'activités**, les **participants cibles** (fonctions, pas nominatif), et éventuellement une précision de la **méthode** indiquée.

Le **ciblage des participants**, qui est crucial pour avoir un effet sur l'organisation et qui est de ce fait intégré dans l'accord de principe²², constitue un critère d'appréciation de la qualité des Plans RC, et sera également intégré dans le système de suivi. Dans le dialogue avec les organisations bénéficiaires à ce sujet, l'intervention portera l'attention sur la nécessité de cibler les **individus porteurs de changement**, de « former » une **masse critique** dans certains cas capables de créer un changement, ou encore de miser sur les **femmes**, les **jeunes**, et le **transfert** des savoir, savoir-faire et savoir-être entre la génération dont **le départ à la retraite** est imminent (et massif) et les jeunes recrues.

En cas de nécessité, l'intervention RC rentrera en dialogue avec les organisations bénéficiaires pour intégrer les **TT et TP** dans les activités RC. Elle intégrera pour cela des '**stimulants**' dans le dispositif. Une ligne budgétaire à part par résultat concerné, est réservé à cet effet.

Les organisations mettent en œuvre les Plan RC

Les activités de l'ensemble des plans RC approuvés seront mises en œuvre en faisant appel à des consultants à travers les **modalités des marchés publics ou des subsides** là où cela s'applique, et pour les **bourses individuelles** par la modalité des bourses de la coopération belge. Les accords de coopération sont également envisageables. Le contrôle de la qualité des « fournisseurs de services » revient intégralement à l'intervention RC.

L'intervention RC ne prend pas en charge le financement de ressources matérielles, sauf si celles-ci sont indispensables pour faire dérouler l'activité RC dans de bonnes conditions (p.ex. achat d'un tableau flip-chart qui restera dans l'organisation bénéficiaire). Le budget prévu ne dépassera pas 5% du budget alloué de façon indicative à une organisation bénéficiaire sur base de son Plan RC.

Les **hypothèses** suivantes sont déterminantes pour le **bon déroulement** de la mise en œuvre des plans RC :

- La formation initiale (bourses) est seulement utilisée pour combler des besoins critiques de fonction et non pas pour la promotion.
- Il y a une attention particulière à la sélection des participants (qui peuvent influencer leurs équipes ou l'organisation plus large, et sont motivés à le faire).
- Il y a un soutien continu quand les employés capacités sont confrontés à une question importante ou à un problème.
- Il y a une bonne qualité de la mise en œuvre de la formation, de l'apprentissage expérientiel et du réseautage professionnel (le contenu n'est pas trop théorique et trop général, les formations ne sont pas des agrégations fragmentées de sujets, la conception respecte les principes de l'apprentissage des adultes, les participants sont dans la possibilité de pratiquer leur apprentissage au cours de l'événement d'apprentissage, l'apprentissage engage toute la

²¹ Learning outcomes

²² Conclu suite à l'approbation de la carte de la performance

personne, et les évènements de formation ont lieu sur ou près de l'organisation).

La mise en œuvre des plans RC est organisée en complémentarité avec les programmes sectoriels. A partir du Plan RC, l'intervention RC et les programmes sectoriels se répartissent la prise en charge financière des activités prioritaires, sur base de leur complémentarité (voir ci-dessus). L'intervention assure le planning de l'ensemble et les échéances. Le planning est adapté chaque année (planning roulant – voir ci-dessous) en fonction des réalisations et des priorités changeantes. Dans la planification de l'ensemble, l'intervention RC veillera aux aspects suivants :

- Rechercher des **économies d'échelle et des synergies** entre l'ensemble des acteurs ; l'organisation d'activités conjointes entre les différents types d'organisations bénéficiaires sera favorisée afin de stimuler les relations fonctionnelles, mais aussi pour la relation efficacité-coûts.
- Les **organisations féminines** recevront une attention prioritaire, afin d'influencer non seulement la sensibilité au genre, mais surtout la « transformation » /changements par rapport au genre.

Sur demande des **programmes sectoriels**, l'intervention peut organiser et gérer les activités RC prises en charge financièrement par les programmes sectoriels. L'intervention RC offre dans ce cas son ingénierie de RC. Le suivi de la mise en œuvre de l'activité et de l'apprentissage reste néanmoins à la charge des programmes sectoriels.

Les formations seront suivies d'une **activité complémentaire** afin **d'accompagner l'intégration** de nouvelles connaissances ou compétences dans le milieu du travail. Cela peut se faire de différentes façons : les individus « formés » peuvent déterminer avec leur supérieur direct comment la nouvelle connaissance ou compétence sera intégrée dans l'organisation. L'intégration peut également être assurée en ajoutant du coaching post formation aux contrats de formation du consultant, ou encore en organisant une activité de suivi (sur base d'une tâche concrète à faire après la formation).

Le monitoring de la mise en œuvre des Plans RC et des cartes de performance se fait selon les principes du 'planning adaptatif et du monitoring réflexif', et l'intervention RC agit comme « broker » de bonnes pratiques

La **collecte de données** pour le suivi est dans la mesure du possible déléguée aux consultants, en l'intégrant dans les contrats respectifs, ou encore aux programmes sectoriels pour les activités les concernant. Les outils et les méthodes de suivi sont déterminés par l'intervention RC.

Le **monitoring** proprement dit est assuré par l'intervention RC avec les organisations bénéficiaires et les programmes sectoriels selon l'approche du monitoring réflexif²³, conduisant à son tour au planning adaptatif. Le monitoring concerne :

- a. La mise en œuvre des **activités RC**. Le suivi de l'ensemble des activités réalisées versus planifiées est assurée par l'intervention RC.
- b. La **qualité** des activités est intégrée dans le contrat des « fournisseur » ; il s'agit d'organisation d'une enquête d'appréciation légère à la fin de chaque activité auprès des participants.
- c. Le monitoring des **effets** (voir zone d'influence de la théorie de changement) des activités RC sera également réalisé. Les outils et les méthodes de suivi sont déterminés par l'intervention

²³ Il s'agit de ne pas avoir une approche « statique » du monitoring, mais de l'utiliser pour piloter l'intervention vers les résultats escomptés et pour adapter le planning sur base des informations issues du suivi.

RC²⁴.

- d. Le monitoring des **capacités organisationnelles et institutionnelles** ainsi que de la **performance** des organisations bénéficiaires directes²⁵ est organisé selon une périodicité annuelle, sous forme de dialogue entre l'organisation bénéficiaire et l'intervention RC²⁶. Il s'agit d'apprécier la contribution des points a, b, et c ci-dessus à l'évolution en termes de performance (la carte de performance est le référentiel). Le dialogue couvre également l'appréciation par les organisations bénéficiaires de l'appui fourni par l'intervention RC, ainsi que l'auto-appréciation de leur aptitude à acquérir des compétences et connaissances (principe d'autonomisation & responsabilisation) à partir des outils développés (Carte performance et Plan RC). Sur base de ce dialogue, les activités prévues pour l'année suivante peuvent être adaptés (le planning roulant). Ce dialogue peut également amener l'intervention RC à revoir ses principes de mise en œuvre ou son dispositif organisationnel ou encore d'autres aspects de l'intervention, selon les modalités de changement de DTF.

Les Plans RC suivent ainsi la logique de la planification « roulante », ce qui permet de rester flexibles par rapport à un contexte changeant. Les règles pour adapter les Plans RC, seront arrêtées au démarrage de l'intervention, avec le comité de pilotage, tout en évitant d'avoir des procédures lourdes, paralysant la mise en œuvre.

L'intervention RC joue le rôle de « broker » afin de diffuser parmi les organisations bénéficiaires les bonnes pratiques ou de mettre en lien des organisations qui peuvent apprendre l'un de l'autre.

Modification des organisations bénéficiaires

Les organisations bénéficiaires sont reprises dans ce DTF (cf. 3 Parties prenantes) et donc connues au démarrage. Leur nombre peut diminuer en fonction de l'acceptation de leur Carte de performance ou Plan RC. Par après, d'autres organisations peuvent s'y ajouter à partir de la deuxième année de mise en œuvre en fonction de leur pertinence par rapport aux résultats sectoriels, et à condition que le budget de l'intervention RC le permette (c'est-à-dire que cela n'affecte pas les engagements pris envers les organisations bénéficiaires déjà présentes sur base de leur Plan RC). Les règles pour ajouter des organisations bénéficiaires sont à déterminer par le comité de pilotage au démarrage de l'intervention.

Dans le cas où les activités RC accuseraient un retard substantiel dans la mise en œuvre, avec un impact considérable sur le taux d'exécution, les fonds qui ne sont pas engagés selon le planning financier prévu pour les années N₁ et N₂, pourront être versés dans le résultat 4 au profit des bourses de longue durée, à partir de la troisième année de mise en œuvre.

Rôle des comités techniques et des comités de pilotage

Les équipes des programmes santé et élevage participent à l'élaboration de l'ingénierie de RC. Il s'agit de s'assurer que l'ingénierie est adapté aux profils des acteurs concernés, que les instruments sont alignés avec les instruments du secteur, et que les critères d'approbation qu'ils développeront pour les Cartes de performance et les Plans RC permettent d'obtenir le changement escompté auprès de ces organisations. Ces équipes de gestion des programmes participent également à l'approbation des Cartes de Performances et des Plans RC des organisations concernées. Ces collaborations prendront place dans le cadre de comités techniques spécifiques pour la santé et l'élevage.

Par ailleurs, l'Intervention RC soumettra les critères d'approbation pour les Cartes de Performance et

²⁴ L'intervention intégrera cet aspect là où possible dans le contrat du fournisseur.

²⁵ Il s'agit du niveau de l'impact de l'intervention RC.

²⁶ Accompagné des interventions sectorielles.

les Plans RC, ainsi que la sélection des organisations retenues (tant au niveau de la Carte de Performance que du Plan RC) à la validation du Comité de Pilotage.

4.3 Chaîne de résultats

4.3.1 Objectif général

La performance des acteurs en lien avec les secteurs de l'élevage et de la santé est renforcée.

L'intervention RC contribue à ce niveau de résultat, en renforçant les acteurs pour qu'ils puissent réaliser les résultats de développement liés à leurs secteurs respectifs (voir *Stratégie*).

L'intervention assure le monitoring de ce niveau, en développant un indicateur qui permet de renseigner sur l'impact anticipé des apprentissages (activités de RC) sur la performance organisationnelle. L'indicateur sera qualitatif, et sera renseigné par la carte de performance, établi selon la méthode de Rubric (voir *Stratégie*), et qui couvre en partie le niveau de l'objectif général.

4.3.2 Objectif spécifique

Les organisations bénéficiaires liées aux programmes de l'élevage et de la santé disposent des ressources humaines avec des savoirs, savoir-faire et savoirs-être nouveaux ou complémentaires à utiliser dans l'environnement sectoriel.

Indicateurs	
	<ul style="list-style-type: none">- niveau de satisfaction des organisations bénéficiaires sur l'acquisition des connaissances et compétences (sur base des Plans RC)- niveau de satisfaction des organisations bénéficiaires sur la contribution des activités de RC organisées (sur base des Plans RC) aux capacités souhaitées (sur base des cartes de performance)- degré de satisfaction des organisations bénéficiaires par rapport aux études et expertises finalisées

Les résultats attendus de l'intervention RC concourent à la réalisation de l'objectif spécifique, qui est plausiblement atteignable par l'intervention RC à la fin de sa mise en œuvre. L'objectif spécifique se trouve dans la sphère d'influence de l'intervention (voir schéma « Théorie de changement), ce qui implique que l'intervention fait tout ce qu'elle juge nécessaire pour atteindre ce niveau, mais qu'elle ne maîtrise pas ce niveau de changement.

L'intervention assure le monitoring de ce niveau, en développant des indicateurs qui permettent de renseigner sur :

- Le changement de comportement : est-ce que les nouvelles connaissances et compétences sont appliquées dans l'organisation ?
- L'apprentissage : dans quelle mesure des connaissances et compétences ont été acquises ?

Les indicateurs seront renseignés par la carte de performance (pour l'indicateur 2), qui couvre en partie le niveau de l'objectif spécifique, ainsi que par un questionnaire (pour les indicateurs 1, 2 et 3). La description des effets et impacts attendus au niveau de chacun des 'résultats' donnent des précisions complémentaires.

4.3.3 Résultats

Résultat 1

L'ingénierie de renforcement des capacités est en appui aux organisations bénéficiaires.	
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none">- Nombre d'organisations bénéficiaires ayant participé à une session d'information (Ratio Nombre/totalité)- Nombre de cartes de performance approuvés/par rapport à introduites/par rapport au nombre total d'organisations bénéficiaires directes (=24) sur base des critères de qualité- Nombre de Plan RC approuvés/par rapport à introduites/par rapport au nombre total d'organisations bénéficiaires (=24) sur base des critères de qualité- Nombre d'Intervision « Interventions RC – Organisations bénéficiaires » par an par rapport au total (=24)

Résultat et changements attendus. Le résultat 1 concerne la mise en place de l'ingénierie de renforcement de capacités, nécessaire pour appuyer les activités RC. Il s'agit des étapes 1 à 4, décrite dans la stratégie, et qui sont nécessaire pour assurer un bon déroulement des activités de RC prévus dans l'ensemble des résultats suivants. L'ingénierie est le socle opérationnel de l'intervention qui repose sur des outils précis. Les outils qui sont à développer et à appliquer dans ce résultat sont :

- a. les sessions d'information auprès des organisations bénéficiaires.
- b. la carte de performance par organisation bénéficiaires (ou groupe d'organisation bénéficiaires)²⁷.
- c. le plan de RC.

La contribution du résultat est essentiellement de garantir la durabilité, la pertinence, l'efficacité et l'efficience des activités de RC qui seront organisées dans les autres résultats.

Groupes cibles. Ce résultat vise l'accompagnement des organisations bénéficiaires afin d'arriver à déterminer les capacités individuelles qui sont à développer par organisation sur un horizon de quatre ans.

Complémentarité avec les programmes sectoriels. L'intervention RC travaillera en étroite collaboration avec les programmes sectoriels afin d'avoir une approche unie envers les acteurs²⁸ et de garantir que les cartes de performance et les plan RC qui en découlent, intègrent l'ensemble des domaines de capacités nécessaires. Les programmes sectoriels seront à ce titre consultés lors de l'élaboration des TdR pour contractualiser l'expertise nécessaire, pour s'assurer que l'analyse des besoins couvre l'essentiel, ainsi que pour l'approbation des cartes de performance et des plans RC.

Synergies avec d'autres acteurs. L'intervention RC créera des synergies avec d'autres acteurs afin de s'assurer que l'analyse des besoins est pertinente, ou encore pour chercher des complémentarités entre les activités RC organisées par d'autres acteurs et celles qui seront organisées par l'intervention RC à l'intention des mêmes organisations bénéficiaires.

²⁷ Celle-ci se base sur une analyse préalable des capacités actuelles versus souhaitées des organisations, ce qui débouche sur une liste de domaines qui sont à renforcer et qui sont transformés dans une carte de la performance.

²⁸ Les organisations bénéficiaires étant des acteurs de mise en œuvre des programmes sectoriels.

Intégration des thèmes transversaux et prioritaires. L'intégration des TT et TP sera discuté avec les organisations bénéficiaires préalablement à l'approbation des cartes de performance et des plans RC. L'intégration sera alignée sur les orientations prises dans les interventions sectorielles.

Degré d'application de l'approche à la demande. L'intervention fera appel à un/des consultants pour accompagner les organisations bénéficiaires dans l'élaboration des cartes de performance et des plans de RC. Les outils sont la propriété des organisations bénéficiaires.

Résultat 2

Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de l'élevage sont renforcées.	
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de connaissances et compétences acquises par les apprenants. - Appréciation des apprentissages par les apprenants. - Nombre de personnes capacitées (désagrégé H/F) - Nombre d'activités RC organisées - Nombre d'activités intégrant les TT et TP organisées.

Résultat et changements attendus.

L'intervention RC met à la disposition des acteurs étatiques, des OSC et des acteurs privés, des activités de RC leur permettant de renforcer les capacités individuelles de leurs collaborateurs, selon la stratégie retenue. Le type de capacités, qui seront en lien avec les objectifs du programme sectoriel, sont identifiées pendant la phase de démarrage et sont arrêtées dans les Cartes de performance et les Plans RC. Les domaines précis à renforcer seront arrêtés en collaboration avec le programme sectoriel pendant la phase de démarrage. Vu l'impact sectoriel visé, les capacités individuelles seront fortement en lien avec les capacités institutionnelles. Au niveau du secteur de l'élevage, il est en effet essentiel de créer des liens fonctionnels entre les différents acteurs, ainsi qu'au niveau des politiques et stratégies concernées.

Le champ de maîtrise de ce résultat concerne essentiellement la mise en œuvre d'un plan de RC et le fait que les employés des organisations concernées acquièrent les capacités individuelles nécessaires.

Produits indicatifs. Les produits identifiés sont, à titre indicatif :

- Les plans de RC (développé) des organisations bénéficiaires, bénéficiant d'une approche individualisée sont mise en œuvre (2 plans)
- Les plans de RC (développé) des organisations bénéficiaires, bénéficiant d'une approche groupée sont mise en œuvre (6 plans)
- Les acteurs indirects ont bénéficié d'un RC à travers la participation à des activités RC pertinent, organisées à travers la mise en œuvre des plans de RC des organisations bénéficiaires directs.
- Une approche d'intégration des TT et TP est appliquée, de façon différenciée en fonction des spécificités des organisations bénéficiaires.

Groupes cibles

Le groupe est constitué d'organisations bénéficiaires directes – approche spécifique, approche commune et d'organisations bénéficiaires indirectes. Ces organisations bénéficiaires ont été pré-identifiées comme suit :

Organisations bénéficiaires directes– approche spécifique	Organisations bénéficiaires directes – approche commune	Organisations bénéficiaires indirectes
1. MAG/EL – niveau central 2. CAPAN	1. CRA (Dosso et Tahoua) 2. Organisations faitières 3. STD/EL (Dosso et Tahoua) 4. Code Rural 5. SVPP (Dosso et Tahoua) 6. Communes ciblées dans les régions de Dosso et de Tahoua	1. Conseils Régionaux de Dosso et de Tahoua

Intégration des thèmes transversaux et prioritaires. L'ensemble des thèmes TT et TP sont pertinents pour ce résultat.

Opérationnalisation.

Degré d'application de l'approche à la demande. L'approche « à la demande » et les autres principes de la stratégie globale sont appliqués avec rigueur, ce qui se manifestera dans une approche 'sur mesure', de proximité, et à la demande des acteurs.

Organisations bénéficiaires directes. Toutes les activités de RC organisées pour ces acteurs émanent du Plan RC.

Déploiement du dispositif organisationnel. L'intervention organise les activités RC selon le dispositif organisationnel décrit dans la stratégie. Pour ce résultat, elle le fera en tenant compte des particularités suivantes :

- L'analyse des besoins se repose en premier lieu sur les données existantes²⁹. L'analyse différenciera les besoins dans les différents domaines de capacités des acteurs.
- La cartographie de la performance intégrera l'ensemble des domaines de capacités à développer par l'acteur en vue de contribuer à l'atteinte des objectifs sectoriels ciblés par les programmes sectoriels.

Résultat 3

Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de la santé sont renforcées.	
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de connaissances et compétences acquises par les apprenants. - Appréciation des apprentissages par les apprenants. - Nombre de personnes capacitées (désagrégé H/F) - Nombre d'activités RC organisées - Nombre d'activités intégrant les TT et TP organisées.

Résultat et changements attendus.

Idem Résultat 2.

Groupes cibles

Le groupe est constitué d'organisations bénéficiaires directes – approche spécifique, approche commune et de bénéficiaires indirects. Ces organisations bénéficiaires ont été pré-identifiées comme suit :

²⁹ Voir Annexe

Organisations bénéficiaires directes– approche spécifique	Organisations bénéficiaires directes – approche commune	Organisations bénéficiaires indirectes
1. Hôpital de District n°1	1. Directions Nationales MSP	1. Autres ministères
2. Hôpital de District n°2	2. ONG & associations secteur santé	2. Ministère du Plan
3. District sanitaire n°1	3. COSAN et COGES	3. Ministère des Finances
4. District sanitaire n°2	4. Collectivités régionaux	4. Ministère de la fonction publique
5. DRSP n°1	5. Collectivités – communes	5. Syndicats de santé
6. DRSP n°2	6. CSI	6. Structures privées de soins
7. Secrétariat Général MSP		7. Hôpital National
8. Ministère de l'Emploi – Protection Sociale		8. Hôpital Régional Tahoua

Intégration des thèmes transversaux et prioritaires. L'ensemble des thèmes TT et TP sont pertinents pour ce résultat.

Opérationnalisation.

Voir Résultat 2.

Résultat 4

Des études et expertises qui contribuent à l'innovation relatives aux secteurs de l'élevage et de la santé sont financées ; et des bourses individuelles sont financées.	
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'études et expertises réalisées - Degré d'appropriation des conclusions et recommandations concernant des initiatives au niveau des objectifs organisationnels. - Nombre de bourses financés – nombre de parcours réussis.

Résultat et changements attendus.

Un fonds sera accessible aux acteurs pour réaliser des études et expertises qui contribuent à l'innovation dans les secteurs de l'élevage et de la santé. Le fonds s'adresse prioritairement à des préoccupations institutionnelles, dépassant un seul acteur, voir un seul secteur, mais qui concernent un ensemble d'acteurs.

Pendant le démarrage, l'intervention RC établira ensemble avec les comités techniques (santé et élevage), les critères pour réaliser des études et expertises, et les soumettra au comité de pilotage.

L'octroi des bourses fait également partie de ce résultat. L'intervention RC établira ensemble avec les comités techniques (élevage et santé) les critères de sélection pour ces bourses.

Changements attendus. Il est attendu de ce résultat d'impulser une dynamique de changement à travers des alliances stratégiques basées sur des échanges entre acteurs et sur la création de nouvelles informations, constats et faits autour des thèmes identifiés. Cela requiert une implication des acteurs concernés afin de faciliter la connaissance, la prise en compte voir l'intégration des conclusions et recommandations au niveau institutionnel, y inclus des politiques et stratégies concernées. L'intervention RC portera une attention particulière à la diffusion des résultats des études et recherches-action.

Groupes cibles. Les groupes cibles sont au premier lieu les organisations bénéficiaires directes des résultats 2 et 3. Vu la nature du résultat, d'autres acteurs sont concernés indirectement (voir changements attendus).

Complémentarité interventions sectorielles. L'intervention RC, qui prend la main pour la

coordination de ce résultat, travaillera en complémentarité avec les programmes sectoriels qui seront indispensables pour accompagner le développement des TdR, pour accompagner les études/recherches-actions/groupes d'échange, pour assurer la qualité des travaux, pour analyser les besoins en formations à travers les bourses, etc.

Thèmes transversaux et prioritaires. Ce résultat s'adresse aux TT et TP.

4.4 Planification opérationnelle - phase de mise en œuvre

Activité	Année 1				Année 2	Année 3	Année 4
	Q1	Q2	Q3	Q4			
Activités administratives et financières de démarrage							
Mapping des analyses existantes concernant les organisations bénéficiaires directes							
Elaboration des cartes de performance, basées sur les analyses, et les Plans RC – <i>lancement marché public</i>							
Sessions d'informations destinées aux organisations bénéficiaires directes							
Formations de base sur les « fonctions et mandats »							
Elaboration « boîte à outils » de « l'ingénierie de renforcement des capacités » - y incl. capitalisation d'outils existants (Cartes de Performance, Plans RC, Outils de suivi et d'assurance qualité, ...)							
Elaboration des cartes de performance, basées sur les analyses et en intégrant TT et TP – <i>mise en œuvre marché public</i>							
Approbation Cartes de performance et signature des Déclarations d'intention							
Elaboration des Plans RC, y incl. intégration TT et TP – <i>mise en œuvre marché public</i>							
Consolidation des Plans RC – y incl. identification des synergies, et économies d'échelle.							
<i>Lancement marchés public</i> – Mise en œuvre Plans RC retenues							
Elaboration Rapport Baseline, y incl. les valeurs baseline et endline au niveau de l'outcome et des outputs, et la boîte à outils pour la collecte de données							
Création des groupes de travail autour des études et expertises en fonction des besoins							
Lancement et conduite des travaux autour des études et expertises en fonction des besoins							
Récolte et diffusion des résultats des études et expertises							
Mise en place mécanisme de sélection des boursiers							
Sélection des boursiers et organisation & suivi de leur apprentissage							
Mise en œuvre Plans RC							
Accompagnement des organisations bénéficiaires directes sur la contribution des capacités individuelles aux objectifs organisationnels							
Monitoring annuelle des progrès par rapport à carte de performance et de la mise en œuvre des plans RC. Adaptation des Plan RC.							
Marchés publics complémentaires en fonction du progrès							
Capitalisation – élaboration produits							
Reviews (mid-term et end-term)							
Audit							
Backstopping							

5 RISQUES

Les risques sont évalués sur trois niveaux : E (élevé) – M (moyen) – F (faible).

5.1 Risques liés à la mise en œuvre

Risques	Niveau	Pro-babi-lité	Im-pact	Mesures d'atténuation
La capacité des fournisseurs de services nationaux à fournir des services en RC répondant aux normes de qualité posées.	E	E	E	<ul style="list-style-type: none"> - Clairement préciser les normes de qualité dans les dossiers d'appel d'offre et les dossiers d'appel à propositions (subvention). - Contractualiser des experts internationaux en cas de besoin. - Inclure le contrôle de qualité sur la mise en œuvre dans les outils de l'intervention.
Les capacités des organisations ne sont pas du niveau à mettre en œuvre des activités de RC	M	M	M	<ul style="list-style-type: none"> - Travailler en complémentarité avec les interventions sectorielles qui appuient les organisations dans des capacités de base.
Le processus d'approbation (qualité de la <i>cartographie de performance</i> et du <i>plan RC</i>) n'est pas de qualité.	E	F	E	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des outils d'appréciations simples et prévoir des formations. - Veiller à ce que les membres du comité d'approbation disposent des capacités de base pour apprécier, et si nécessaire prévoir des formations.
Les processus d'approbation prennent un délai trop important en temps par rapport à la phase de mise en œuvre de l'intervention.	E	F	E	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir deux moments clé d'approbation (<i>cartographie de performance</i> et du <i>plan RC</i>) et ne pas rajouter des processus/instances d'approbation au-delà. Le ROI du COPIL doit tenir compte de cela en intégrant des mesures adaptées (telles que l'approbation par lettre tournante, ou encore l'approbation automatique au delà d'un délai d'approbation de 5jours ouvrables).

5.2 Risques liés à la gestion

Risques	Niveau	Pro-babi-lité	Im-pact	Mesures d'atténuation
Le budget risque de ne pas être suffisant pour répondre aux attentes.	M	M	M	<ul style="list-style-type: none"> - Inclure la priorisation à deux étapes clé : <i>cartographie de performance</i> et <i>plan RC</i>. - Avoir précisé un budget indicatif par organisation/groupe d'organisations dans la formulation, avoir déterminé sur base de cela le nombre d'organisations finançables et avoir un dispositif organisationnel adapté au nombre d'organisations et au budget. - Appliquer le « planning adaptatif » permet d'adapter les activités RC au budget réellement disponible de l'intervention ainsi qu'aux priorités changeantes pendant la mise en œuvre.
La relation efficacité-coûts n'est pas prise en considération dans l'organisation des activités RC.	M	M	M	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer un budget indicatif - Organiser des ateliers de budgétisation avec les organisations bénéficiaires afin qu'elles aient une vision réelle des coûts et puissent prioriser les activités & méthodes de RC en fonction de l'efficacité-coûts, par rapport au budget indicatif qui est prévu par organisation dans la formulation. - Approbation des plans RC par un comité d'approbation.

Le taux d'exécution financière reste bas par rapport au planning prévu à cause d'un retard dans la contractualisation.	M	M	M	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir les services d'un expert en marchés publics obligatoirement pendant les 12 premiers mois de mise en œuvre. - Se baser sur les Termes de Références similaires de la CTB³⁰ pour la contractualisation de l'expertise pour mener les analyses, pour accompagner les organisations dans l'élaboration de leur <i>cartographie de la performance</i> et de leur <i>plan RC</i>. - Verser à partir de la troisième année les retards non récupérables sur les résultats 1-3 dans la ligne budgétaire du résultat 4 réservée aux bourses.
La responsabilité de mise en œuvre partagée par 2 institutions (MAG/EL et MSP) peut handicaper la gestion stratégique de l'intervention.				<ul style="list-style-type: none"> - Le montage de l'intervention est tel qu'il y ait une séparation des résultats (et budget) pour les activités concernant chacun des secteurs. Les parties de l'intervention qui sont à gérer de façon conjointe sont limitées. - La direction de l'intervention RC fait le pont entre les deux programmes en participant e.a. aux CoPil respectifs. Ceci permet d'œuvrer proactivement afin d'éviter des désaccords potentiels. - En cas de désaccord insurmontable, un mécanisme d'escalation peut se déclencher (comité des partenaires).

5.3 Risques liés à l'efficacité

Risques	Niveau	Probabilité	Impact	Mesures d'atténuation
Les organisations disposent d'une connaissance insuffisante de leur mandat et fonctions et des objectifs et pratiques sectoriels ce qui les empêche d'établir une <i>cartographie de performance</i> et un <i>plan RC</i> adéquat.	E	E	E	<ul style="list-style-type: none"> - Inscrire des sessions de vulgarisation là-dessus dans les activités de démarrage et aborder ceci avec les interventions sectoriels afin qu'une mise à niveau de base existe, préalablement à l'élaboration de la <i>cartographie de performance</i> et du <i>plan RC</i>. - Inclure cet aspect systématiquement dans les analyses - Adresser cela de façon approfondie dans la <i>cartographie de performance</i> et du <i>plan RC</i> des acteurs.
Manque de synergies et de complémentarités entre l'ensemble des activités RC prévues dans les interventions du PC résultant dans des actions dispersées envers les organisations bénéficiaires conjointes aux interventions sectoriels et à l'intervention RC.	M	F	E	<ul style="list-style-type: none"> - Mener des analyses de façon conjointe des organisations bénéficiaires (qui sont les partenaires de mise en œuvre ou les bénéficiaires des interventions sectoriels) - Utiliser la cartographie de la performance et le plan RC des organisations comme unique base de référence pour l'organisation des activités RC (par chacune des interventions sectoriels et l'intervention RC) - Impliquer les interventions sectorielles dans les processus d'approbation de la cartographie de la performance et des plans RC ainsi que dans le suivi des objectifs organisationnels des organisations bénéficiaires - Organiser un comité de pilotage conjoint pour l'ensemble des interventions 1/an.
Chevauchement entre les activités RC des interventions du PC, et d'autres interventions.	M	F	E	<ul style="list-style-type: none"> - Partir de la demande exprimée dans le plan RC de l'organisation (et non pas d'une offre déterminée par l'intervention).

³⁰ Exemple le marché numéro UGA257 (cfr. CTB HQ).

Faible motivation des participants pour apprendre et pour appliquer les acquis, afin que les capacités individuelles se transfèrent vers le niveau organisationnel et institutionnel.	E	M	E	<ul style="list-style-type: none"> - Inclure le profil des participants ciblés dans le plan RC. - Intégrer l'analyse du degré d'aptitude au changement des organisations et des participants dans les outils du dispositif organisationnel. - Responsabiliser les organisations par rapport à cela dans toutes les étapes concernées.
Faible capacités des organisations bénéficiaires pour absorber de nouveaux savoirs, savoirs-faire et savoirs-être.	E	E	E	<ul style="list-style-type: none"> - Inclure ceci dans l'appréciation des <i>plans RC</i> (réaliste par rapport aux capacités de base, et par rapport au temps que les participants seront absents de leur organisation). - Favoriser des méthodes de RC qui s'inscrivent dans les processus de travail existants.

5.4 Risques liés à la durabilité

Risques	Niveau	Probabilité	Impact	Mesures d'atténuation
L'OB n'adhère pas ou faiblement aux principes d'autonomie et de responsabilisation conforme à la compréhension du RC comme un processus endogène à l'OB.	E	M	E	<ul style="list-style-type: none"> - Engager les consultants dans un rôle de facilitateur-accompagnateur des organisations bénéficiaires dans l'élaboration de leur <i>cartographie de performance</i> et de <i>plan RC</i>. - Intégrer l'aptitude au changement de l'OB et de ses collaborateurs dans le processus d'approbation. - Etablir un protocole d'entente entre l'intervention RC et les OB. - Faire le monitoring des effets et de l'impact des activités RC avec l'OB dans une approche participative et de monitoring réflexif.
Un haut degré de turnover du personnel et un faible taux de rétention.	M	E	M	<ul style="list-style-type: none"> - Une sélection ciblée des participants aux activités RC par les OB – ce point fait l'objet de dialogue avec les OB. - Miser sur des participants qui sont des porteurs de changement dans leur organisation. - Miser sur des jeunes avec potentialité. - Le suivi du turnover et des rotations est fait annuellement par les OB et est intégré dans le protocole d'entente.
Les participants aux activités RC disposent de moyens minimaux nécessaires pour être performant	M	M	M	<ul style="list-style-type: none"> - Max. 5% du budget de formation prévu par organisation/groupe d'organisations peut être utilisé pour financement des équipements de base indispensables. - Coordination préalable avec les interventions sectoriels sur le financement d'équipements de base (p.ex. impression manuels avec textes juridiques ou autres).
Le respect du caractère endogène du RC résulte dans une faible intégration des TT et TP.	M	M	M	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir dans les résultats 2-4 une ligne budgétaire à part. - Elaborer une approche d'intégration des TT et TP sur base des analyses, qui stimule les OB à intégrer les TT et TP dans la <i>cartographie de performance</i> et le <i>plan RC</i> en fonction des spécificités de chaque OB.
Des activités de RC isolées sont organisées sans suivi et sans ancrage dans une vision à moyen terme des objectifs organisationnels	M	F	M	<ul style="list-style-type: none"> - Le dispositif organisationnel prévoit un soutien continu aux bénéficiaires, et un coaching après l'activité RC. - Le planning adaptatif et le monitoring réflexif permettent d'adapter les activités RC en fonction des besoins changeantes. - Suivi des OB et de leurs résultats par les interventions sectoriels.

5.5 Risques fiduciaires

Risques	Niveau	Probabilité	Impact	Mesures d'atténuation
Inexpérience des ONG et autres acteurs OSC en matière de réponse et gestion aux marchés publics	M	M	M	- Procédure adaptée (prospection, séance d'information, document simplifié, etc.)
Manque de maîtrise des procédures financières et comptables par les bénéficiaires contractants dans le cadre des conventions de subside	M	M	M	- Réalisation systématique des analyses organisationnelles - Mise en place de mesures d'accompagnement lorsque nécessaire.
Dépenses non éligibles dans le cadre des conventions de subsides	M	F	M	Clarification préalable des conditions d'éligibilité des dépenses en cas de subside Mise en place si nécessaire de mécanismes d'ANO en amont des engagements. Appui rapproché des partenaires en fonction des besoins identifiés dans le cadre des évaluations organisationnelles.

6 THÈMES TRANSVERSAUX ET PRIORITAIRES

L'intervention RC intégrera les éléments des thèmes transversaux et prioritaires décrits ci-dessous dans les différents instruments de l'ingénierie de RC. Il s'agit d'appuyer l'intégration des éléments des TT et TP retenus dans les programmes sectoriels.

Stratégie d'intégration des TT et TP

L'intégration des TT et TP se fait à différents niveaux de la stratégie d'intervention :

- *Analyses*. Les TT et TP font partie des analyses des besoins qui sont organisées au démarrage de l'intervention, afin de dégager la situation actuelle par rapport aux TT et TP et d'identifier pour chacun des acteurs directs (individualisées et groupées) ces éléments de chaque TT et TP qui sont à renforcer.

- *Cartographie de performance et Plan RC*. L'expérience démontre que les TT et TP ne sont pas mis en avant par les organisations elles-mêmes. Suite à l'analyse des besoins, l'intervention proposera la méthode la plus indiquée pour intégrer les TT et TP, en concertation avec les organisations et en partant du principe qu'il faut « stimuler » la demande, et non pas imposer les TT et TP comme obligatoire. L'intervention joue à ce sujet le rôle de « broker ». Considérer les TT et TP comme un moyen pour améliorer le fonctionnement des organisations, est une approche pragmatique qui semble avoir de l'effet. Les méthodes retenues vont varier en fonction des organisations et de l'importance de chacun des TT et TP pour elles : tant l'intégration dans des activités RC planifiées, que l'organisation des activités RC spécifiques sont envisageables. L'approche pour intégrer les TT et TP, et le choix des méthodes spécifiques sont à déterminer lors de l'élaboration des cartographies de performance et lors de l'élaboration des plans RC de chaque acteur bénéficiaire.

- *Mise en œuvre des plans RC*. Une ligne budgétaire spécifique est dédiée aux TT et TP à l'intérieur de chacun des résultats 2-3, afin de garantir que le budget nécessaire à leur intégration dans les plans RC soit disponible, et afin de faciliter le rapportage sur les TT et TP.

- *Monitoring des TT et TP*. Les marqueurs de progrès repris dans la cartographie permettent de suivre selon une approche qualitative l'impact des activités RC sur les capacités organisationnelles et institutionnelles. La cartographie offre également un outil pour orienter le dialogue avec les bénéficiaires sur leur progrès par rapport aux TT et TP.

Genre

Santé

L'intervention RC vise à renforcer les acteurs qui jouent un rôle dans la Santé Reproductive, tant du côté de « la demande » (les détenteurs de droits) que de « l'offre » (les porteurs de devoirs). Il s'agit de développer les capacités nécessaires tant sur la « sensibilisation » par rapport à cette thématique, qu'à la « transformation » de la situation par l'utilisation des services de Planification Familiale. Les acteurs concernés sont les acteurs étatiques déconcentrés, décentralisés et du niveau central ainsi que les OSC et les acteurs privés. Tant les hommes que les femmes sont concernés par cet aspect du « genre ». Les activités qui seront mises en œuvre à ce sujet, porteront une attention particulière à la problématique des mariages précoces et forcés.

Dans le choix des personnes des structures de santé qui bénéficieront des activités RC, l'intervention RC veillera à appuyer les personnes qui sont estimés rester dans les régions. Ceci signifie qu'il se peut que la priorité soit donnée à des hommes, pour le renforcement de ces fonctions que les femmes ont tendance à quitter, parce que cela se trouve en milieu rural ; ou encore que certaines fonctions bénéficieront d'un accompagnement plus intensif en concertation avec le programme sectoriel afin d'assurer que les conditions nécessaires soient présentes pour que la fonction devienne attractive

pour les femmes (par exemple la problématique de la décentralisation des sages-femmes).

Dans la mise en place du FBR et de l'AMU, l'intervention RC a priorisé la participation active des femmes. Il s'agit de renforcer les capacités nécessaires à une meilleure inclusion des femmes dans la gestion et dans les processus décisionnels. Cela peut aller jusqu'à renforcer les femmes pour prendre « le leadership » dans la gestion du FBR et de l'AMU. Une attention particulière ira aux femmes qui représentent les « détenteurs de droits » afin de s'assurer que les barrières que les femmes peuvent rencontrer pour avoir accès à l'ensemble des soins et services de santé, tombent. Dans un contexte où 22,4% des femmes sont lettrées, cela demandera une approche spécifique, visant surtout les capacités « soft », avec des objectifs réalistes.

Au niveau central, l'intervention RC appuiera les initiatives qui créent un environnement politique, institutionnel, juridique et socio-culturel favorable à la santé reproductive. Il s'agit de renforcer ainsi prioritairement les capacités institutionnelles dans un esprit « multi-secteurs ».

Elevage

Les activités de RC qui cibleront l'appui au développement des chaînes de valeurs, prêteront attention à l'équilibre des rôles des femmes et des hommes dans les différents maillons. L'intervention RC contribuera ainsi à ce que les femmes puissent développer les capacités nécessaires en tant que productrices et entrepreneuses.

L'intervention RC contribuera également à l'autonomisation des femmes et des filles, ainsi qu'aux capacités nécessaires pour les femmes afin d'assurer une représentation accrue des femmes dans les différentes structures de gestion et de concertation.

L'intervention RC assurera que les activités RC sont adaptées au niveau de compétences des femmes et des filles.

Dans le financement des Plans RC, l'intervention RC visera à équilibrer la participation des femmes aux activités RC par l'ensemble des organisations bénéficiaires.

Promotion de la jeunesse

L'intervention veillera à travers l'appui aux organisations bénéficiaires, à contribuer à répondre à la problématique du départ à la retraite massif des fonctionnaires, ainsi qu'à l'encadrement professionnel des jeunes hommes et femmes en vue de maintenir des forces vives dans les systèmes pastoraux et agro-pastoraux.

Environnement et la lutte contre les effets de changements climatiques

Santé

L'intervention RC contribuera aux éléments retenus dans le programme sectoriel. Il s'agit ainsi de contribuer aux capacités nécessaires pour améliorer la gestion des déchets dans les structures de santé. L'intervention RC peut également appuyer des initiatives relatives à l'adaptation des normes de construction au contexte climatique.

Elevage

En matière d'élevage, l'intervention RC priorisera les activités RC qui renforcent la résilience des populations vulnérables pour minimiser les effets des crises et catastrophes, ainsi que celles qui conduisent à la gestion et sécurisation des ressources naturelles.

Approche fondée sur les droits humains

L'intervention RC vise à contribuer à ce que les acteurs étatiques - porteurs de devoirs mènent des processus et décisions plus participatifs et inclusifs. Elle adresse également les détenteurs de droits afin de contribuer à ce qu'ils soient mieux outillés pour participer à ces processus. Cela se fait par

l'appui à différents types d'organisations bénéficiaires et par une attention particulière à un financement adéquat de ces différentes organisations en fonction de leurs besoins par rapport à leur rôle et par rapport à l'appui qu'elles peuvent recevoir par d'autres biais. L'intervention RC visera à renforcer à travers les activités, les connaissances et attitudes qui favorisent la complémentarité des deux types d'acteurs.

Digitalisation

La digitalisation est intégrée dans les deux programmes sectoriels à travers des activités spécifiques. L'intervention RC contribuera en renforçant les capacités individuelles des organisations impliquées, ainsi qu'en stimulant des initiatives innovantes intra et intersectoriel.

7 RESSOURCES

7.1 Ressources financières

7.1.1 Contribution financière nigérienne

Il n'est pas prévu de contribution financière par l'Etat du Niger, mais une contribution en nature sous forme de mise à disposition de locaux et de mobilier de bureau.

7.1.2 Contribution financière belge

La contribution belge s'élève à un montant de € trois million (3Mio)

niveau de détails				CHRONOGRAMME						
BUDGET TOTAL				Mod. d'exécution	BUDGET TOTAL	%	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3	ANNÉE 4
unité	quantité	montant								
A					2 312 800	77%	422 800	695 000	695 000	500 000
A 01	Résultat 1 : L'ingénierie de formation est en appui aux organisations bénéficiaires				342 800	11%	222 800	40 000	40 000	40 000
A 01 01				Régie	6 000		6 000	0	0	0
A 01 02				Régie	100 800		100 800	0	0	0
A 01 03				Régie	48 000		48 000	0	0	0
A 01 04				Régie	48 000		12 000	12 000	12 000	12 000
A 01 05				Régie	140 000		56 000	28 000	28 000	28 000
A 02	Résultat 2 : Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de l'élevage sont renforcées				760 000	25%	85 000	225 000	225 000	225 000
A 02 01				Régie	190 000		25 000	55 000	55 000	55 000
A 02 02				Régie	540 000		60 000	160 000	160 000	160 000
A 02 03				Régie	30 000		0	10 000	10 000	10 000
A 03	Résultat 3 : Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de la santé sont renforcées				760 000	25%	55 000	235 000	235 000	235 000
A 03 01				Régie	400 000		40 000	120 000	120 000	120 000
A 03 02				Régie	330 000		15 000	105 000	105 000	105 000
A 03 03				Régie	30 000		0	10 000	10 000	10 000
A 04	Résultat 4 : Des études et expertises qui contribuent à l'innovation relatives aux secteurs de l'élevage et de la santé				450 000	15%	60 000	195 000	195 000	0
A 04 01				Régie	125 000		25 000	50 000	50 000	0
A 04 02				Régie	125 000		25 000	50 000	50 000	0
A 04 03				Régie	50 000		10 000	20 000	20 000	0
A 04 04				Régie	150 000		0	75 000	75 000	0
X	Reserve budgetaire				70 000	2%	0	35 000	35 000	0
X 01	Reserve budgetaire				70 000	2%	0	35 000	35 000	0
X 01 01				Régie	70 000		0	35 000	35 000	0
Z	Resources General				617 200	21%	172 984	161 738	110 739	171 739
Z 01	Resources Humaines				319 880	11%	67 404	84 158	84 159	84 159
Z 01 01				Régie	134 400		33 600	33 600	33 600	33 600
Z 01 02				Régie	50 264		0	16 754	16 755	16 755
Z 01 03				Régie	0		0	0	0	0
Z 01 04				Régie	85 488		21 372	21 372	21 372	21 372
Z 01 05				Régie	36 144		9 036	9 036	9 036	9 036
Z 01 06				Régie	13 584		3 396	3 396	3 396	3 396
Z 02	Investissement				29 000	1%	29 000	0	0	0
Z 02 01				Régie	17 000		17 000	0	0	0
Z 02 02				Régie	0		0	0	0	0
Z 02 03				Régie	12 000		12 000	0	0	0
Z 03	Coûts operationelles				81 320	3%	21 580	21 580	19 080	19 080
Z 03 01	mois	0	500	Régie	0		0	0	0	0
Z 03 02	mois	48	150	Régie	7 200		1 800	1 800	1 800	1 800
Z 03 03	mois	48	500	Régie	24 000		6 000	6 000	6 000	6 000
Z 03 04	mois	48	300	Régie	14 400		3 600	3 600	3 600	3 600
Z 03 05	mois	48	200	Régie	9 600		2 400	2 400	2 400	2 400
Z 03 06	item	52	300	Régie	15 600		3 900	3 900	3 900	3 900
Z 03 07	item	48	100	Régie	4 800		1 200	1 200	1 200	1 200
Z 03 08	item	2	2 500	Régie	5 000		2 500	2 500	0	0
Z 03 09	mois	48	15	Régie	720		180	180	180	180
Z 04	Audit et M&E				187 000	6%	55 000	56 000	7 500	68 500
Z 04 01		4	20 000	Régie	80 000		50 000	5 000	5 000	20 000
Z 04 02		2	30 000	Régie	60 000		0	30 000	0	30 000
Z 04 03		2	16 000	Régie	32 000		0	16 000	0	16 000
Z 04 04		6	2 500	Régie	15 000		5 000	5 000	2 500	2 500
TOTAL					3 000 000	100%	595 784,00	891 738,00	840 739,00	671 739,00
				REGIE	3 000 000		595 784,00	891 738,00	840 739,00	671 739,00

7.2 Ressources humaines

7.2.1 Les ressources humaines spécifiques à l'intervention

Liste des ressources humaines (RH) recrutées et financées :

Fonction	International /national	Nb de mois	Contribution belge/« partenaire »	Partie contractante
ATN développement organisationnel – responsable d'intervention	National	48	Belge	CTB
ATN support au développement organisationnel	National	36	Belge	CTB
Responsable administration et de comptabilité	National	48	Belge	CTB
Personnel de soutien (chauffeur-secrétaire)	National	48	Belge	CTB

Une architecture des principales fonctions est jointe en annexe.

Liste des autres ressources humaines mises à disposition:

Par la partie belge :

- Un assistant junior pourra être sollicité dès la deuxième année de mise en œuvre, afin d'appuyer le monitoring de l'objectif spécifique et de l'objectif global, ainsi que la capitalisation et la diffusion des résultats issus du résultat 4. Le profil sera une personne ayant les compétences en andragogie, en psychologie des organisations, en pédagogie et avec de fortes capacités en communication.

7.2.2 Les ressources humaines partagées

L'intervention « RC » partagera avec les programmes sectoriels la cellule « administration et finances » qui est en appui à l'intervention et aux programmes, et qui est financée par ces 2 programmes.

7.3 Ressources matérielles

Les engagements et mesures pris par le partenaire pour garantir la durabilité des résultats de l'intervention font partie intégrante de la stratégie de l'intervention.

Il s'agit :

- Du respect des principes d'autonomie et de responsabilisation des organisations bénéficiaires.
- De la sélection des individus bénéficiaires en fonction de leur potentiel à transformer des capacités individuelles en changement organisationnelle.
- De la sélection des organisations bénéficiaires en fonction de leur potentiel à contribuer aux changements escomptés au niveau du secteur.

- Du principe de ne pas organiser des activités de RC isolées, c'est-à-dire sans ancrage dans une vision à moyen terme des objectifs organisationnels, ou encore sans suivi des activités et de leurs effets.

Par ailleurs, le partenaire nigérien s'engage à mettre à disposition des membres de l'équipe de projet basés au sein des Ministères sectoriels, des locaux et mobiliers de bureau permettant un fonctionnement efficace de l'équipe.

8 MODALITÉS D'EXÉCUTION

8.1 Cadre Légal

Le cadre légal de l'intervention « Renforcement des capacités » est fixé par :

- La Convention Générale signée entre la République du Niger et le Royaume de Belgique.
- Le Programme de Coopération (2017-2020) signé entre la République du Niger et le Royaume de Belgique

Partie nigérienne:

La Partie nigérienne désigne le Ministère de la Santé publique et le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage en tant qu'entités responsables des activités de l'intervention en faveur de leur institution respective. Chaque institution est représentée par son Ministre ou un Délégué de ce dernier.

Le Ministère de la Santé publique et le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage désignent respectivement leur Secrétaire général comme Sponsors de l'intervention, responsables de la réalisation des résultats et de l'objectif spécifique de l'intervention.

Partie belge:

La Partie belge désigne la Direction Générale de la Coopération au Développement et Aide Humanitaire (DGD) en tant qu'entité responsable de sa contribution à l'intervention. La DGD est représentée au Niger par le Bureau de Coopération au Développement à Niamey.

La Partie belge confie l'exécution de ses obligations à la Coopération Technique Belge (CTB). A ce titre, une Convention de Mise en Œuvre (CMO) est conclue entre la CTB et l'Etat belge.

La CTB est représentée au Niger par son Représentant Résident.

Le Représentant Résident de la CTB assume le rôle d'Ordonnateur et de Sponsor pour la partie belge.

8.2 Cycle de vie de l'intervention

La Convention Spécifique porte sur une durée de **60 mois**, à compter de la date de signature de celle-ci. L'exécution de l'intervention est prévue pour une période de 48 mois. Le cycle de vie de l'intervention comprend trois phases principales : Préparation, Exécution et Clôture administrative.

Les guides CTB de démarrage et de clôture des interventions constituent les documents de référence pour les phases de préparation, de démarrage et de clôture. Le manuel de gestion administrative et financière de la CTB au Niger constitue la base de travail pour la phase de mise en œuvre.



8.2.1 Préparation

La phase de préparation de l'intervention démarre entre l'approbation technique du DTF par le comité de pilotage d'une part et la signature de la Convention de Mise en Œuvre (CMO) entre l'état Belge et la CTB d'autre part.

Les actions-clés suivantes doivent être réalisées pendant la phase de préparation:

- Préparation des démarches réglementaires nécessaires
- Identifications des RH à mobiliser
- Mobilisation de la contrepartie nationale
- Lancement du recrutement des RH internationales et nationales
- Préparation d'éventuels marchés (Cahier Spécial des Charges) nécessaires en vue de la Baseline exhaustive, en ce compris une expertise perlé chargée, lors du démarrage effectif, d'accompagner l'intervention en termes de méthodologie, outils et diagnostics.
- Préparation d'autres éventuels marchés
- Ouverture du compte principal
- Préparation des achats (CSC) de matériel (dont véhicules)

Les dépenses qui peuvent être effectuées pendant cette phase, dites « avant CMO » peuvent uniquement être des dépenses liées au recrutement et à la logistique de l'intervention.

Frais de personnel	4.000€
Frais de recrutement de personnel	4.000€
Frais logistiques	29.000€
Achat véhicules, motos	17.000 €
Achat matériel ICT	12.000€
Total	33.000€

8.2.2 Exécution

La phase d'exécution se divise en 3 sous-phases : démarrage effectif, mise en œuvre, clôture opérationnelle.

Démarrage effectif

La phase de démarrage effectif de l'intervention durera maximum 6 mois et se conclut par la validation du rapport de démarrage par le comité de pilotage.

Au début de cette phase le management de l'unité d'intervention prend fonction et le comité de pilotage d'ouverture de l'intervention a lieu.

Les actions-clés suivantes doivent être réalisées durant cette étape (certaines assurant la continuité avec des démarches entamées durant la phase de préparation):

- Finalisation des processus de recrutement de l'assistance technique internationale et nationale et installation des RH dans leur fonction
- Ouverture des comptes de l'intervention et l'établissement des mandats du personnel de l'intervention
- Réalisation des formations nécessaires
- Poursuite de marché(s) éventuel(s) relatif(s) à l'établissement de la Baseline exhaustive
- Mise en œuvre de l'appui perlé pour l'accompagnement méthodologique (cf. préparation)
- Lancement du (des) marché(s) public(s) pour la réalisation des cartes de performance.
- Etablissement du manuel de gestion opérationnelle de l'intervention sur base du présent DTF, le cas échéant également sur base du manuel de gestion opérationnelle du programme, et en faisant référence au manuel de gestion administrative de la CTB applicable pour le programme de coopération bilatéral dans le pays partenaire
- Planification opérationnelle et financière de l'intervention

Le comité de pilotage valide les éléments suivants :

- Le manuel de gestion opérationnelle de l'intervention
- La première planification opérationnelle et financière
- Le plan de travail de la Baseline exhaustive

Le PV de ce comité de pilotage et les éléments qu'il valide constituent le rapport de démarrage.

Mise en œuvre

La mise en œuvre opérationnelle de l'intervention démarre à l'approbation du rapport de démarrage par le comité de pilotage et se termine lors de l'approbation par le comité de pilotage du planning de clôture.

Clôture opérationnelle

La phase de clôture débute au plus tard six mois avant la fin de l'exécution de l'intervention.

Programmation de la clôture : trois mois avant la phase de clôture, une planification détaillée des activités et des produits attendus de cette phase sera élaborée par le management de l'unité d'intervention et soumise à l'approbation du comité de pilotage.

Rapport final : il sera rédigé et présenté pour approbation au comité de pilotage les trois mois à dater de la fin des activités opérationnelles. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture opérationnelle et financière. Une fois ce rapport approuvé, l'unité d'intervention est déchargée.

Six mois avant la fin de la convention spécifique il n'est plus autorisé de procéder à des engagements sans l'accord préalable de l'Ordonnateur. Au terme de la Convention spécifique, les dépenses ne sont plus autorisées, sauf si elles sont liées à des engagements actés dans le P.V. du comité de pilotage de clôture.

Après la clôture financière de l'intervention, les fonds non utilisés seront gérés selon les modalités prévues dans la Convention Spécifique

8.2.3 Clôture Administrative

Le rapport final est mis à jour en fin de période de clôture opérationnelle est envoyé par la CTB à la DGD pour demande de réception définitive. Une fois ce rapport approuvé par la DGD l'intervention est administrativement clôturée.

Conformément à la Convention spécifique, après la clôture financière de l'intervention, les fonds non utilisés seront récupérés par l'Etat belge.

8.3 Gestion Opérationnelle de l'intervention

Les modalités pratiques de gestion opérationnelle de l'intervention seront explicitées et détaillées dans un manuel de gestion opérationnelle de l'intervention.

Le manuel de gestion opérationnel précisera notamment les niveaux et mandats de responsabilité entre l'intervention, les programmes sectoriels et la représentation de la CTB au Niger, et cela selon le double principe de subsidiarité et de suppléance.

La **subsidiarité** vise à déterminer le niveau le plus pertinent pour exercer ses responsabilités, dans la recherche d'une plus grande efficacité/efficience. Les actions de décision sont déléguées au niveau le plus proche de l'exécution, sauf si

- elles peuvent être exercées de manière plus efficace/efficente à un niveau supérieur (économies d'échelle, capacité d'influence, etc.)
- elles visent des contrôles devant nécessairement être exercés par un niveau supérieur (assurance)

La **suppléance** prévoit l'intervention du niveau supérieur uniquement lorsqu'une décision dépasse le mandat du niveau inférieur, ou suppose qu'une action spécifique soit nécessaire.

8.3.1 Planification opérationnelle

Chaque année une planification opérationnelle et financière pour l'année suivante est préparée par la direction de l'intervention en concertation avec l'unité de Programme et validée par le Comité de Pilotage

Cette planification annuelle comprend les quatre éléments suivants :

- La planification des activités
- La planification des marchés publics
- La planification des accords de subsides
- La planification financière

Elle se fera selon les procédures et modèles fournies par la CTB. La planification opérationnelle suivra le format du cadre logique et servira de base pour la programmation financière.

8.3.2 Gestion des ressources humaines

Responsabilités :

- La CTB est responsable pour le recrutement et la sélection du personnel local qu'elle engagera. Elle le fera en concertation avec la partie nigérienne.
- La CTB est responsable de toute l'administration liée au contrat de travail.
- Le suivi et l'évaluation du responsable d'intervention relève de la responsabilité de la CTB. Toute information et contribution lors de cet exercice par l'autre partie sera bien entendu la bienvenue.
- La direction de l'intervention est responsable pour le suivi et l'évaluation des collaborateurs de l'intervention dont ils sont les supérieurs hiérarchiques (voir organigramme).

Ouverture des postes et recrutement:

- Tout poste est ouvert aux femmes et aux hommes et les femmes seront encouragées à postuler.
- Pour chaque recrutement, l'avis de recrutement tiendra compte des termes de référence (TdR) et du profil de compétences qui constitue l'architecture de fonction.

Législation qui régit les contrats de travail:

- Les contrats du personnel recruté dans le pays partenaire sont régis par la législation du pays partenaire.
- Les contrats de consultance ou d'expertise perleée liés à un appel d'offre sont régis par les règles de marchés publiques applicables (soit ceux de la Belgique, soit ceux du pays partenaire)

Prolongation de contrat:

- Toute prolongation du contrat du responsable d'intervention devra obtenir l'agrément du comité de pilotage.
- Les prolongations de contrat au sein de l'unité d'intervention devront obtenir l'accord du responsable d'intervention ainsi que de l'institution signataire du contrat.

Missions:

- Les missions du responsable d'intervention sont approuvées par son responsable hiérarchique, en l'occurrence le Représentant Résident de la CTB au Niger.
- Toutes les missions des autres membres de l'équipe de l'intervention devront être approuvées par le responsable d'intervention.
- Les missions à l'étranger financées par la contribution belge sont soumises à l'approbation du Représentant Résident de la CTB
- Les modalités pour l'établissement des ordres et rapports de missions ainsi que les taux et procédures applicables en matière de per diem et de frais de missions seront ceux indiqués dans le manuel de gestion administrative applicable aux interventions de coopération entre le Niger et la Belgique.

8.3.3 Mandats

Le budget est entièrement en régie. La CTB est responsable pour l'engagement et le paiement, selon ses procédures propres.

8.3.4 Gestion financière

Comptes bancaires

Dès la signature de la Convention Spécifique, un compte principal en FCFA avec libellé 'Contribution Belge _ titre intervention' sera ouvert conformément aux procédures décrites dans le manuel de gestion administrative et financière.

Le compte général alimentera un ou plusieurs comptes opérationnels, libellé en FCFA.

Pour tous les comptes bancaires, le principe de double signature est d'application selon les mandats.

Transferts de fonds

Dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre entre l'état belge et la CTB et après l'ouverture du compte principal, un premier transfert sera fait par la CTB sur ce compte.

Afin de recevoir les transferts suivants, l'intervention doit introduire un appel de fonds à la représentation locale de la CTB, selon les procédures de la CTB.

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

Le transfert de fonds se fait uniquement aux conditions suivantes:

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel doit être transmise à la CTB
- Tous les rapports exigés doivent être transmis à la CTB
- Le plan d'actions et le suivi d'audit et/ou MTR doivent être mis à jour

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

Dépassements budgétaires et changements budgétaires

Le budget de l'intervention donne les contraintes budgétaires dans lesquelles l'intervention doit être exécutée.

Le montant total du budget de la Partie belge ainsi que celui de la Partie nigérienne de l'intervention tels que définis dans ce document et dans la convention spécifique ne peuvent être modifiés que moyennant un échange de lettres entre les signataires de la convention spécifique (cf point 5.7 « adaptation du DTF » ci-après.

Pour le budget de la Partie belge, des dépassements au niveau du budget total par mode d'exécution ou du budget total des moyens généraux ne sont pas autorisés sauf accord du comité de pilotage sur la base d'une proposition de changement budgétaire élaborée par l'équipe d'intervention selon les procédures de la CTB. Une proposition de changement budgétaire est également nécessaire dans les cas suivants :

- au niveau d'un résultat ou d'une rubrique des moyens généraux (Z-01, Z-02, etc.), le montant du dépassement est supérieur à 10% du dernier budget approuvé pour ce résultat ou cette

rubrique.

- au niveau d'une ligne budgétaire, le montant du dépassement est supérieur à 20% du montant du dernier budget approuvé sur cette ligne et est strictement supérieur à 50.000€.

Pour ces changements budgétaires, un accord écrit du comité de pilotage est requis.

Au niveau du budget annuel du budget de la Partie belge, il n'y a pas de contraintes, excepté pour les moyens généraux où le budget annuel ne peut pas être dépassé de plus de 5%.

La réserve budgétaire du budget de la Partie belge peut uniquement être utilisée après accord préalable du comité de pilotage.

L'intervention doit assurer un bon contrôle et un suivi budgétaire régulier des engagements afin d'anticiper la gestion des éventuels changements budgétaires nécessaires.

Comptabilité et justification de dépenses

Mensuellement, la comptabilité doit être élaborée et approuvée selon les procédures de la CTB. L'outil à utiliser est l'outil fourni par/ou convenu avec la CTB. La comptabilité doit être signée pour accord par la direction de l'intervention, excepté pour les comptes gérés par la CTB seule. La comptabilité à envoyer à la représentation locale de la CTB comprend un fichier électronique et si exigé, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse. Les documents comptables doivent être à jour, précis et fiables et être conformes aux normes et règles comptables en vigueur.

Une dépense éligible est une dépense :

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

Gestion des biens et des stocks

Chaque bien et équipement acquis par l'intervention doit recevoir un numéro d'inventaire et doit être consigné dans un registre d'inventaire. Chaque semestre, un inventaire formel doit être réalisé et signé par la direction de l'intervention. L'utilisation du bien est strictement limitée aux activités de l'intervention. En cours de l'intervention, il peut être transféré sous tutelle et patrimoine d'une structure partenaire sur base d'un acte de transfert formel et suivant les procédures de la CTB.

Un suivi exhaustif des stocks doit être réalisé afin d'assurer que tous les mouvements sont autorisés, suivis sur des supports adéquats et régulièrement contrôlés. La direction de l'intervention doit assurer un contrôle formel mensuel des stocks.

A la fin de l'intervention, l'affectation du matériel, des équipements et des stocks divers sera définie dans le PV du comité de pilotage de clôture.

8.3.5 Gestion des Marchés Publics

La CTB, le Ministère de la Santé publique et le Ministère en charge de l'Élevage sont des organismes de droit public. À cet égard, ils ont l'obligation de respecter la Loi sur les marchés publics et d'appliquer pour tout achat les principes de transparence, mise en concurrence et d'égalité de traitement entre candidats.

La législation belge en matière de marchés publics est d'application.

La gestion des marchés publics nécessite une planification rigoureuse et un suivi précis. Les marchés publics gérés par l'intervention seront par conséquent une composante du monitoring opérationnel trimestriel (état d'avancement et planification opérationnelle).

Gestion des marchés publics en régie

L'ensemble des activités prévues dans le cadre logique de l'intervention ainsi que les coûts de fonctionnement seront gérées en régie par la CTB.

Gestion des marchés publics en cogestion

Etant donné que le budget de l'intervention est géré sous la modalité régie, il n'y aura pas de marché public géré selon le code nigérien en matière de marchés publics.

Taxes, impôts et droits d'importation

La contribution belge ne sera en aucun cas utilisée au paiement de tout impôt, droit de douane, taxe d'entrée et autres charges fiscales (y compris la TVA) sur les fournitures et équipements, travaux et prestations de services. Si des taxes ou charges sont exigibles selon la législation nationale, elles seront prises en charge par la Partie nigérienne.

Aucune démarche particulière de demande d'exonération à la TVA ne sera effectuée. L'exonération de la contribution belge à la TVA sera matérialisée ainsi qu'il suit :

- 1) L'intervention insérera un paragraphe, pour chaque bon de commande émis, contrat (ou lettre de notification), dans lequel ils précisent que la facture consécutive au bon de commande (ou lettre de notification) sera payée hors TVA en vertu de l'exonération obtenue dans le cadre de la convention spécifique entre le Royaume de Belgique et la République du Niger (en précisant la date de la convention pour permettre à l'administration des impôts concernée de pouvoir vérifier le cas échéant). La facture devra comporter les montants hors TVA et TVA comprise.
- 2) L'intervention tient un tableau reprenant tous les paiements faits avec les montants de TVA correspondants et les remet, à sa demande, à l'administration de la TVA pour annihiler le risque de voir des entrepreneurs, fournisseurs ou prestataires de services qui pourraient échapper aux obligations en matière de TVA en se cachant derrière l'exonération de la contribution belge.

L'intervention acquittera tous les paiements dus hors TVA, sans effectuer de retenue du précompte sur l'impôt dû par ses créanciers au titre des bénéficiaires.

8.3.6 Gestion des conventions de subsides

En vertu de l'article 8 de la loi CTB, la CTB pourra financer un ou plusieurs organisme(s) tiers pour la réalisation d'une partie des activités de l'intervention ou d'une action propre de cet organisme, action contribuant à l'atteinte des objectifs de l'intervention.

L'octroi de subsides se fera conformément aux modalités décrites dans le Guide CTB pour l'élaboration et le suivi des Conventions de subsides.

Les organismes publics ou privés bénéficiaires de subsides sont appelés « bénéficiaires contractants ». Les bénéficiaires des actions financées au moyen du subside sont appelés les «bénéficiaires finaux».

Subsides identifiés dans ce DTF

Pour chaque subside envisagé, une ligne budgétaire dédiée est clairement identifiée dans le budget, de même que la modalité d'octroi, le bénéficiaire contractant, son statut et le nombre de bénéficiaires finaux concernés.

L'opportunité de signer ce type de convention devra être confirmée par l'équipe d'intervention au moment de l'exécution, en approfondissant l'analyse (cf. Guide Conventions de Subsides), en motivant pourquoi, en l'espèce, le régime marchés publics n'est pas d'application, et en confirmant que le choix de l'organisme partenaire est toujours pertinent (continuité institutionnelle, compétences maintenues, capacités suffisantes etc...).

Subsides pour lesquels les bénéficiaires contractants sont identifiés nominativement dans ce DTF

Il n'y a pas de subsides pour lesquels les bénéficiaires contractants sont identifiés nominativement dans ce DTF.

Subsides pour lesquels les bénéficiaires contractants ne sont pas identifiés nominativement dans ce DTF

Les conditions minimales pour identifier un bénéficiaire-contractant sont indiquées dans le tableau suivant :

Intitulé de la convention de subside	Appui à la mise en œuvre des plans de renforcement des capacités
Critères d'éligibilité	Bénéficiaire-contractant de statut public ou privé sans but lucratif. Compétences prouvées en termes de formation et/ou coaching Capacités adéquates en matière de gestion administrative et financière.
Critères d'évaluation	Réalisme et faisabilité de la proposition Conformité de la proposition par rapport aux objectifs de la CS Coût global et éligibilité des coûts Rapport qualité prix Degré d'innovation dans les domaines de la formation, pédagogie et/ou coaching. Qualité des formateurs ou coachs proposés. Impact attendu Le cas échéant, contribution de la proposition aux thèmes transversaux
Types de bénéficiaires contractants éligibles	Institutions publiques de formation Université ou centres de formations privés sans but lucratif. ONG spécialisées

Modalité d'octroi	<p>Les Conventions de subsides seront octroyées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soit selon la modalité d'appel à propositions • Soit en gré à gré si le bénéficiaire-contractant potentiel bénéficie d'un monopole de droit ou de fait sur la collaboration attendue.
-------------------	--

Il sera nécessaire d'obtenir une approbation préalable du COPIL sur la base d'une justification clairement argumentée, consignée dans un PV.

En outre :

1) Pour les conventions de subsides d'un budget inférieur ou égal à 500.000€, la CTB informera l'Etat Belge. Pour ce faire, le Représentant Résident transmettra de manière régulière à l'ambassade belge la liste des bénéficiaires de conventions de subsides y compris l'objet et le montant de ces conventions.

2) Les conventions de subsides d'un budget supérieur à 500 000 EUR avec un bénéficiaire ne figurant pas dans le DTF seront soumises à l'approbation de l'administration belge.

Cas ou un subside n'est pas identifié dans le DTF

Si le recours à une Convention de Subsides n'est pas envisagé dans ce DTF mais émane d'une proposition de la direction de l'intervention en cours d'exécution, il est nécessaire d'obtenir une approbation du COPIL, consignée dans un PV, sur base d'une argumentation claire motivant pourquoi en l'espèce, le régime marchés publics n'est pas d'application. Les modalités ci-dessus concernant l'information à l'Etat belge sur les bénéficiaires de subsides ou l'approbation des bénéficiaires par le Ministre de la Coopération sont naturellement d'application.

8.3.7 Gestion Accords Spécifiques de Coopération (ASC)

Les accords de coopération dite « public-public » ou 'coopération horizontale' avec un partenaire public, peuvent se concrétiser pour la CTB par des 'accords-cadres de mutualisation' (ACM), opérationnalisés par des 'accords spécifiques de coopération' (ASC).

Ce type d'accord sera retenu dans le cas où l'intervention souhaite favoriser les synergies d'expertise publique émanant des autres pouvoirs publics à priori belges même si une coopération avec un pouvoir adjudicateur non belge est également possible.

Pour ce type d'accords, l'intérêt public et la notion de 'non-profit' sont mis en avant. Les pouvoirs adjudicateurs coopèrent en vue d'assurer conjointement l'exécution de missions de service public.

La signature d'ASC se fera selon les modalités décrites dans le Guide ACM/ASC de la CTB.

ASC est identifié nominativement dans ce DTF

Il n'y a pas d'ASC pré-identifié dans le cadre de ce DTF.

Cas où un ASC n'est pas identifié nominativement dans ce DTF

Un partenariat sous forme d'ACM/ASC peut être envisagé en cours d'exécution. Il ne doit pas nécessairement être identifié durant la formulation. Dans ce cas, l'équipe d'intervention devra obtenir

l'accord du comité de pilotage et suivre la procédure telle que décrite dans le guide ACM/ASC afin d'initier le processus.

Deux situations peuvent se présenter :

- Soit il existe déjà un ACM avec le partenaire souhaité, et l'équipe pourra directement initier la procédure relative à la mise en place d'un ASC pour l'activité souhaitée ;
- Soit aucun ACM n'a encore été signé entre la CTB et l'institution publique avec laquelle on souhaite développer une synergie. Dans ce cas, l'équipe d'intervention initie le processus pour que la CTB envisage la conclusion d'un Accord-cadre de Mutualisation correspondant.

Validation d'un ASC

La règle générale pour la gestion d'un ASC est de respecter les procédures en vigueur pour l'engagement et le suivi de dépenses à la CTB.

Comme toute dépense, les dépenses relatives aux ASC doivent être planifiées dans les outils de planification.

Les ACM/ASC seront signés 'en régie', c'est-à-dire que seule la CTB est en mesure de signer l'ASC en tant qu'autorité contractante et en utilisant le système belge.

Le suivi et le contrôle des paiements sont faits en conformité avec les procédures en vigueur à la CTB.

8.3.8 Modalité « Bourses »

Le résultat 4 de l'intervention contient une activité relative à l'octroi de bourses internationales (cf. 0

Résultat 4).

Cette activité sera mise en œuvre selon la modalité « bourses » prévue par la coopération belge.

L'établissement des critères de sélection se fera en cohérence avec les orientations stratégiques identifiées en termes de renforcement des capacités dans chaque secteur de concentration.

La sélection et le suivi des Boursiers seront réalisés par l'unité d'intervention, avec un appui du siège de la CTB et de la représentation pour les engagements qui dépassent la période de mise en œuvre de l'intervention.

8.3.9 Normes financières pour Bourses Niger

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

L'unité de l'intervention doit contacter le Service UBES à Bruxelles à ce sujet au démarrage de l'intervention.

8.4 Monitoring et Revues

Le Monitoring et les Revues soutiennent les besoins de redevabilité, d'apprentissage continu et de pilotage stratégique.

	Responsabilité	Système	Fréquence	Utilisateurs
Baseline exhaustive	Unité d'intervention	CTB	Unique	Intervention, comité de pilotage, CTB Rep Office
Monitoring opérationnel	Unité d'intervention	CTB	Trimestriel	Intervention, CTB Rep Office comité de pilotage
Monitoring des résultats	Unité d'intervention	CTB	Annuel	Intervention, CTB Rep Office, comité de pilotage, ambassade
Revue à Mi-parcours	CTB HQ : Conseiller OPS/Externes	CTB	Unique	Intervention, CTB, comité de pilotage, DGD
Revue Finale	CTB HQ : Conseiller OPS/Externes	CTB	Unique	Intervention, CTB, comité de pilotage, DGD
Monitoring final	Unité d'intervention	CTB	Unique	Intervention, CTB Rep Office, Comité de pilotage, DGD

Baseline exhaustive

Dès le démarrage de l'intervention, le cadre de monitoring défini dans ce DTF devra faire l'objet d'appropriation par l'équipe d'intervention. Il s'agira d'avoir une matrice de monitoring complète indiquant la situation de référence et la valeur cible des différents indicateurs de l'intervention. Le cadre du monitoring de l'intervention sera aligné sur les systèmes/méthodologies existants (si possible).

Un rapport de baseline exhaustif est établi selon le calendrier défini dans la phase de démarrage (cf. 0 Démarrage effectif). Il est présenté au comité de pilotage, qui en prend acte et approuve la façon dont l'intervention effectuera le monitoring de ses résultats.

Le rapport de la Baseline exhaustive contient les éléments suivants :

- Matrice de monitoring
- Plan de gestion des risques
- Planning opérationnel mis à jour

Monitoring opérationnel trimestriel (MoNop)

Le monitoring opérationnel trimestriel dérive de la planification annuelle.

Chaque année une planification opérationnelle et financière pour l'année suivante est préparée par la direction de l'intervention et validée par le comité de pilotage.

Le monitoring opérationnel est un processus continu basé sur cette planification et consolidé chaque trimestre.

Le Monitoring trimestriel comprend:

- La planification des activités et sa mise à jour

- La planification financière et sa mise à jour
- La planification des marchés publics et des accords de subsides
- L'état d'exécution des activités et dépenses prévues au trimestre précédent
- Le suivi de la gestion des risques
- Le suivi de la gestion des ressources humaines de l'intervention
- Le suivi des décisions du comité de pilotage

Elles se feront selon les procédures et modèles fournis par la CTB.

Monitoring annuel des résultats

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

Le rapport de résultats constitue une base essentielle pour le suivi de l'intervention et de ses éventuels ajustements (tant au niveau du budget qu'au niveau des activités, du chronogramme, des indicateurs, etc.). Ce rapport est cosigné par l'Intervention Change manager et l'Intervention manager.

Le comité de pilotage en valide ou rejette les recommandations (pilotage stratégique).

Monitoring final (Rapport final)

Le monitoring final garantit la transmission à l'organisation partenaire et à la CTB ainsi qu'aux autres membres du comité de pilotage, des éléments clés de la performance de l'intervention et de veiller à ce que les leçons apprises soient enregistrées dans leur « mémoire institutionnelle ». En outre, le rapport final déclenche la clôture administrative de l'intervention par l'Etat Belge

Contenu :

- Résumer des résultats obtenus à la fin de la mise en œuvre d'une intervention
- Documentation sur les enseignements tirés
- Vue d'ensemble des informations administratives et financières

Le rapport final doit être achevé au plus tard 1 mois avant le comité de pilotage de clôture.

Après approbation par le comité de pilotage, le rapport final est transmis à l'ambassade belge.

Reuves et Audits

Reuves :

La fonction principale des exercices de Reuves à Mi-Parcours et Finale est de fournir un point de vue extérieur sur la performance de l'intervention ainsi que d'analyser en profondeur le processus de développement en cours ou terminé. Les revues sont ainsi utilisées pour :

- analyser s'il est nécessaire de réorienter les interventions afin d'atteindre l'objectif spécifique
- fournir les informations nécessaires à la prise de décisions stratégiques
- identifier les enseignements tirés et y réfléchir.

Étant réalisées par un acteur externe indépendant, les revues jouent un rôle important dans la redevabilité sur la performance de l'intervention. Les revues sont pilotées par la CTB-Bruxelles selon les processus en vigueur. Les revues doivent être présentées en comité de pilotage afin de juger et déterminer quelles recommandations sont retenues, qui est responsable et qui va les suivre (ces décisions sont intégralement reprises dans le PV du comité de pilotage).

En outre, les deux gouvernements pourront chacun, le cas échéant, procéder à une évaluation externe de l'atteinte des objectifs et des différents aspects de l'exécution de l'intervention.

Audits :

L'intervention doit être auditée au minimum une fois sur la durée de mise en œuvre des activités.

Note : par prudence, un montant pour le financement de deux audits sera prévu dans le budget de l'intervention.

L'audit portera sur :

- la vérification que les comptes de l'intervention reflètent bien la réalité
- la maturité du système de contrôle interne et le respect des procédures
- la vérification de l'utilisation économique, efficiente et efficace des moyens de l'intervention

Le comité de pilotage peut demander des audits supplémentaires s'ils les jugent nécessaires. Le comité de pilotage charge la CTB de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon les standards internationaux) indépendante. Le rapport d'audit sera communiqué par la CTB au comité de pilotage. La direction de l'intervention doit élaborer un plan d'actions afin d'améliorer le système de contrôle interne et prouver que des mesures correctives ont été entreprises et appliquées.

De plus, chaque année, les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre, les commissaires réalisent également des audits des interventions cogérés par la CTB. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander qu'une intervention soit auditée par l'auditeur interne de la CTB.

Les autorités partenaires peuvent également procéder à un audit. Dans le cas d'un audit de l'intervention par les institutions de contrôle nationales, des vérifications de conformité avec le système national ne pourront avoir lieu là où le DTF établit clairement que le système CTB/Belge doit être utilisé. De plus, le périmètre de contrôle devra se limiter aux activités définies dans le budget sous la modalité « Cogestion », puisque les activités définies suivant la modalité « Régie » sont sous la responsabilité unique de la CTB et ne peuvent dès lors être soumises qu'aux contrôles de ses propres institutions/juridictions.

Tous les rapports d'audit seront partagés entre les parties et présentés au comité de pilotage. Les audits peuvent être réalisés de manière conjointe.

8.5 Adaptation du DTF

Pour toutes adaptations relatives à l'objectif spécifique de l'intervention, la durée de la convention spécifique, du budget total définis dans la convention spécifique, une demande motivée doit être introduite par le partenaire auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord du comité de pilotage. Si la Belgique accepte la demande, on procède à un échange de lettres signées par les deux parties

Pour toute autre adaptation du DTF, les entités partenaires responsables de l'exécution de l'intervention et la CTB peuvent en cours d'intervention adapter le présent Dossier Technique et Financier, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement de l'intervention.

Pour les aspects ci-dessous, l'approbation préalable du comité de pilotage est requise:

- Aux formes de mise à disposition de la contribution de la Partie belge et de la Partie nigérienne
- Aux résultats
- Aux propositions de changement budgétaires.
- Aux compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement de la Comité de pilotage
- Au mécanisme d'approbation des adaptations du DTF
- Aux indicateurs de résultats et d'objectif spécifique
- Aux modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties

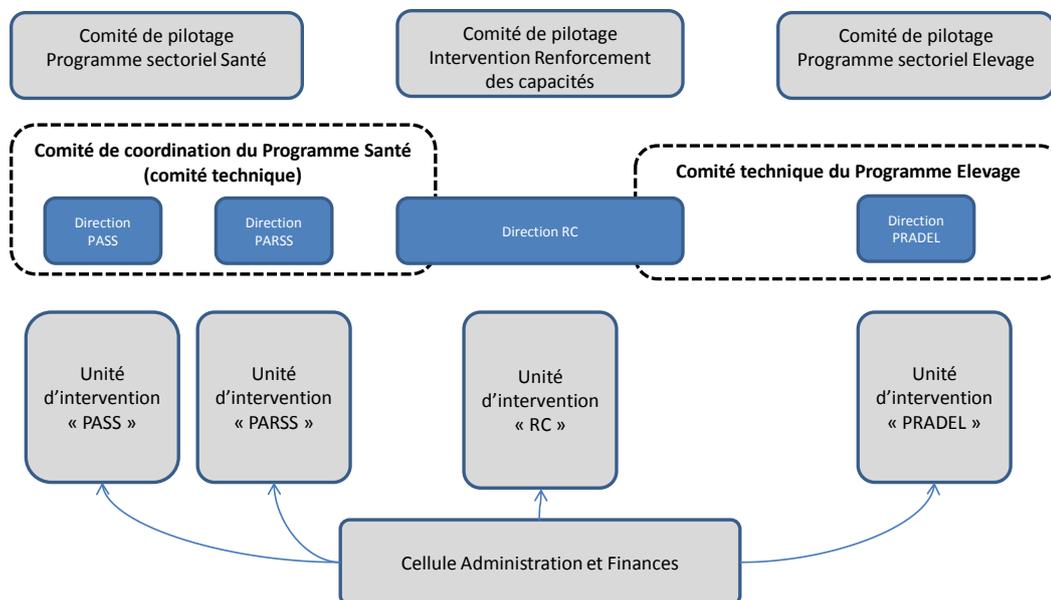
La CTB en informe l'ambassade belge si de telles modifications sont apportées.

9 PILOTAGE, SUIVI ET CADRE ORGANISATIONNEL

L'intervention « Renforcement des capacités » se présente comme une intervention ponctuelle, présentant de fortes synergies avec les programmes sectoriels du programme de coopération – auxquels elle apporte un appui en termes de renforcement des capacités – et bénéficiant de l'appui d'une cellule administrative et financière mutualisée.

Le responsable de l'intervention (ou représentant délégué) participe sur une base régulière aux réunions des comités de coordination des programmes sectoriels, afin de faire le point sur l'état d'avancement des activités de renforcement des capacités et d'identifier et opérationnaliser les synergies.

Le positionnement de l'intervention RC et ses liens avec les programmes sectoriels et la cellule administration et finances sont présentés ci-dessous.



9.1 Comité de pilotage de l'intervention

Le comité de pilotage est l'organe de pilotage de la réussite de l'intervention, c'est-à-dire de l'atteinte des résultats et la contribution à l'objectif spécifique défini dans le DTF.

Composition

Le comité de pilotage est composé des membres énumérés ci-dessous ou de leurs représentants. La composition du Comité de Pilotage peut être modifiée lors de la réunion du Comité de pilotage consacrée à l'approbation du DTF.

Partie Nationale :

- Le Secrétaire Général du Ministère de la Santé publique
- Le Secrétaire Général du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
- Le représentant du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération
- Le représentant du Ministère de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire (Direction des ONG et associations de Développement, DONGAD)
- Le représentant du Cabinet du Premier Ministre
- Le Directeur Etudes et Planification du Ministère de la Santé publique
- Le Directeur Etudes et Planification du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
- Le Directeur Ressources Humaines du Ministère de la Santé publique
- Le Directeur Ressources Humaines du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage

- Un représentant de la société civile
- Un représentant du secteur privé

Partie Belge

- Représentation CTB Niger

Le comité de pilotage peut inviter, en qualité d'observateur, toute autre personne qui apporte une contribution à l'intervention ou qui a des intérêts dans (une partie de) l'intervention.

Les Secrétaires Généraux respectifs assurent à tour de rôle la présidence du Comité de pilotage.

Le Comité de pilotage décide du Règlement d'Ordre d'intérieur qui précise où les réunions vont avoir lieu, et comment les liens avec les Programmes sectoriels vont être assurés.

Principales responsabilités

- Veiller au respect des engagements pris par les parties
- Approuver la programmation annuelle, opérationnelle et financière de l'intervention
- Valider le rapport Baseline exhaustive (Matrice exhaustive)
- Apprécier l'état d'avancement de l'intervention et l'atteinte des résultats et de l'objectif spécifique sur la base des rapports de monitoring (MONOP et Rapports de résultats) et approuver les recommandations
- Examiner les rapports d'audit et approuver les plans de mise en œuvre des actions qui sont élaborés en réponse aux recommandations des rapports
- Examiner les rapports des revues à mi-parcours et fin de parcours, approuver les recommandations qui y sont émises et approuver les plans de mise en œuvre des actions nécessaires
- Valider des propositions de conventions de subsides et accords de mutualisation non prévus dans le DTF
- Approuver les ajustements ou les modifications éventuelles du DTF proposés par le Comité de Coordination du Programme, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée légale et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention Spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions
- Initier à tout moment des missions de revue technique ou d'audit financier
- Assurer que les ressources humaines mises à disposition de l'intervention/du Programme soient gérées de manière optimale
- Résoudre tout problème de gestion relatif aux ressources financières ou matérielles, ou à l'interprétation du DTF
- Superviser le processus de clôture de l'intervention et approuver le rapport final

Mode de fonctionnement

Le mode de fonctionnement du Comité de pilotage est fixé comme suit :

- Le comité de pilotage se réunit sur invitation de son Président ordinairement chaque semestre
- Il revient au président et co-président du Comité de pilotage d'estimer, selon les cas, l'opportunité

d'agir rapidement, de consulter individuellement les membres du comité de pilotage ou de convoquer une session extraordinaire

- Le comité de pilotage établit son règlement d'ordre intérieur; dans le respect des dispositions du cadre légal de l'intervention
- Le comité de pilotage d'ouverture de l'intervention se réunit pour la première fois (au plus tard) dans les trois mois qui suivent la signature de la convention spécifique
- Le comité de pilotage prend ses décisions selon la règle du consensus
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par le Président, l'Ordonnateur (si différent du Président du Comité de Pilotage) et le Représentant Résident de la CTB. Une copie du PV signé est transmise à tous les autres participants par le président du comité de pilotage. Une copie du PV signé est également transmise à l'Ambassade de Belgique
- Le comité de pilotage tient également une réunion au plus tard 3 mois avant la fin des activités de l'intervention afin d'examiner la proposition de rapport final et de préparer les formalités de clôture
- L'unité d'intervention est responsable de la préparation des réunions du comité de pilotage et en assure le secrétariat. Le rôle du secrétariat est précisé dans le règlement d'ordre intérieur.

9.2 Structure organisationnelle de l'Intervention

Composition

L'unité d'intervention est composée de la direction de l'intervention et de son équipe d'appui.

La CTB contracte, après avis de non objection des institutions partenaires (Ministère de la Santé publique et Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage) le responsable d'intervention qui est soumis à l'agrément de la Partie nationale (cf. 8.3.2 Gestion des ressources humaines) pour les modes de gestion des RH).

Le responsable d'intervention forme la Direction de l'intervention.

Le responsable d'intervention est appuyé par un(e) ATN « support au développement organisationnel », par un(e) responsable administration et comptabilité, par un(e) secrétaire et un(e) chauffeur, dont il/elle le responsable hiérarchique. Le responsable hiérarchique du responsable de l'intervention, est le Représentant Résident de la CTB au Niger. Le responsable d'intervention développera des relations fonctionnelles avec les coordinateurs des 2 programmes.

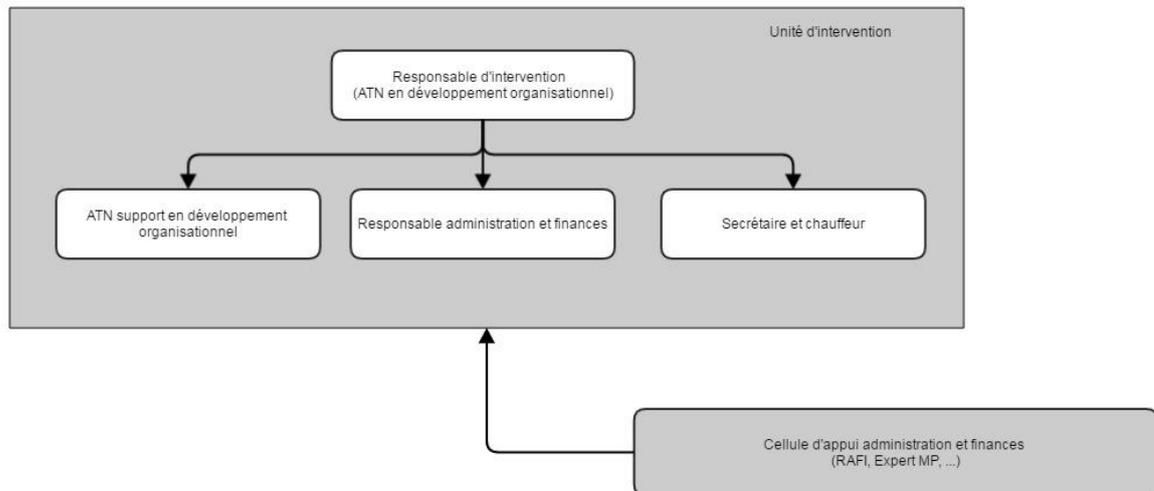
L'unité d'intervention sera localisée dans les bureaux du Ministère de la Santé publique et du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage, selon des modalités qui seront déterminées en préparation de l'intervention, et ce afin de renforcer l'intégration de la composante « renforcement des capacités » dans les stratégies opérationnelles des programmes sectoriels de la coopération belgo-nigérienne.

9.2.1 Unité d'appui à l'intervention

L'unité d'Appui à l'Intervention, sous l'autorité du RAFi, est composée d'un personnel administratif, financier et de soutien avec des membres suivants :

- Un contrôleur de gestion qui appuie le RAFi dans la gestion administrative et financière de cette intervention santé;
- Un expert en marchés publics, disponible à 50 % d'un ETP
- Un assistant en marchés publics, disponible à 50 % d'un ETP
- Un comptable-logisticien qui appuie le contrôleur de gestion

- Le personnel d'appui (un secrétaire, une personne chargée de l'entretien des locaux et 3 chauffeurs)



Principales responsabilités :

- Réalisation des résultats en vue d'atteindre l'objectif spécifique
- Organisation et exécution des activités de l'intervention sous sa responsabilité directe
- De la gestion administrative et financière de l'intervention
- Monitoring de l'intervention
- Gestion des risques
- Planification opérationnelle et financière annuelle et de l'adaptation de cette planification en fonction de l'évolution de l'intervention
- Suivi de l'exécution des planifications et en particulier le respect du calendrier d'exécution de la planification (études, lancement des marchés, réceptions)
- Etude des problèmes de gestion des ressources (humaines, financières ou matérielles) ou d'interprétation de la Convention Spécifique ou du Dossier Technique et Financier qui se poserait pour le bon déroulement de l'intervention avant de les soumettre au Comité de Pilotage pour prise de décision
- Résoudre les problèmes de gestion des ressources humaines, évaluer la compétence et les prestations des différents personnels mis à disposition de l'intervention et prendre toutes mesures d'encouragement ou de correction nécessaire.

9.3 Cellule d'appui administration et finances

La cellule d'appui administration et finances, sous l'autorité du RAFi, est composée d'un personnel administratif, financier et de soutien avec des membres suivants :

- Un expert en marchés publics
- Un assistant en marchés publics
- Un comptable-logisticien
- Le personnel d'appui

ANNEXES

Les annexes comprendront:

1. Le cadre logique
2. La description de fonction de l'assistance technique
3. L'exemple d'Evaluation Rubric.

1 CADRE DE RÉSULTATS

Intervention :	
Objectif général : La performance des acteurs en lien avec les secteurs de l'élevage et de la santé est renforcée.	
Objectif spécifique : Les organisations bénéficiaires liées aux programmes de l'élevage et de la santé disposent des ressources humaines avec des savoirs, savoir-faire et savoir-être nouveaux ou complémentaires à utiliser dans l'environnement sectoriel.	
Résultats	Produits/services INDICATIFS
R1 L'ingénierie de renforcement des capacités est en appui aux organisations bénéficiaires.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre d'organisations bénéficiaires ayant participé à une session d'information (Ratio Nombre/totalité) 2. Nombre de cartes de performance approuvés/par rapport à introduites/par rapport au nombre total d'organisations bénéficiaires directes (=24) sur base des critères de qualité 3. Nombre de Plan RC approuvés/par rapport à introduites/par rapport au nombre total d'organisations bénéficiaires (=24) sur base des critères de qualité 4. Nombre d'Intervision « Interventions RC – Organisations bénéficiaires » par an par rapport au total (=24)
R2 Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de l'élevage sont renforcées.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les plans de RC (développé) des organisations bénéficiaires, bénéficiant d'une approche individualisée sont mise en œuvre (3 plans) 2. Les plans de RC (développé) des organisations bénéficiaires, bénéficiant d'une approche groupée sont mise en œuvre (7 plans) 3. Les acteurs indirects ont bénéficié d'un RC à travers la participation à des activités RC pertinent, organisées à travers la mise en œuvre des plans de RC des organisations bénéficiaires directs. 4. Une approche d'intégration des TT et TP est appliquée, de façon différenciée en fonction des spécificités des organisations bénéficiaires.

<p>R3 Les capacités individuelles des acteurs en lien avec le secteur de la santé sont renforcées.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Degré de connaissances et compétences acquises par les apprenants. 2. Appréciation des apprentissages par les apprenants. 3. Nombre de personnes capacitées (désagrégé H/F) 4. Nombre d'activités RC organisées 5. Nombre d'activités intégrant les TT et TP organisées.
<p>R4 Des études et expertises qui contribuent à l'innovation relatives aux secteurs de l'élevage et de la santé sont financées ; et des bourses individuelles sont financées.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre d'études et expertises réalisées 2. Degré d'appropriation des conclusions et recommandations concernant des initiatives au niveau des objectifs organisationnels. 3. Nombre de bourses financés – nombre de parcours réussis.

2 ASSISTANCE TECHNIQUE - DESCRIPTION DE FONCTION

Assistant Technique National en renforcement des capacités – Responsable d'intervention

FONCTION PRINCIPALE

L'ATN en renforcement des capacités, coordinateur/trice de l'intervention est en charge la mise en œuvre de l'intervention de renforcement des capacités, sous la supervision du Représentant Résident. L'objectif étant que les acteurs liés au programme Kiyoz Arziki et au programme PASS disposent des ressources humaines avec les compétences nécessaires pour contribuer à la performance de ce sous-secteur et de ce secteur, le/la coordinateur/trice travaillera en étroite collaboration avec les Experts en Coopération Technique, co-responsables respectifs du programme Kiyoz Arziki (élevage) et du programme PASS (santé).

Le coordinateur/trice mettra en œuvre ses compétences en renforcement des capacités, ainsi que ses capacités de gestion et de coordination d'intervention pour atteindre le niveau d'outcome de l'intervention, et pour contribuer ainsi l'impact visé. Il/elle fera tous les efforts nécessaires pour y arriver et proposera, en concertation avec la Direction des programmes Kiyoz Arziki et PASS, au Comité de pilotage toute mesure stratégique qu'il/elle juge nécessaire pour assurer l'atteinte de l'outcome, sans pour autant être responsable des décisions prises par le comité de pilotage. Il/elle s'appuiera sur le système de monitoring qui sera mis en place par l'intervention, ainsi que sur les mécanismes d'apprentissage continu pour y arriver. Il/elle établira des relations avec les organisations bénéficiaires existantes et potentielles, les ministères et les partenaires du secteur privé et de la société civile concernés par les programmes Kiyoz Arziki et PASS, ainsi qu'avec les consultants et autres fournisseurs de services liés au renforcement des capacités.

Le coordinateur/trice rend des comptes au Comité de pilotage et a une « obligation de moyens » envers ce Comité, dans le sens où il/elle est tenu d'apporter au comité de pilotage les informations et expertise adéquates pour que le Comité de pilotage puisse prendre les décisions stratégiques concernant l'intervention « en connaissance de cause » et dans le but d'atteindre les objectifs escomptés.

Il/elle aura le support d'un/e ATN de profil junior en développement des compétences, ainsi que d'une équipe de support administratif, financier et logistique. Pour la mise en place des outils de l'ingénierie de renforcement des capacités, ainsi que pour assurer les effets de leur application, il/elle sera appuyé par une expertise perleée assurée par un consultant international en renforcement des capacités à raison de 140H/J sur la durée de l'intervention.

LES TÂCHES

Afin de faciliter l'obtention des changements escomptés et de la performance technique escomptée dans le temps imparti, afin d'optimiser l'intégration de nouvelles idées et approches et de diffuser celles obtenues par l'intervention, il/elle est en tant qu'expert en renforcement des capacités en charge :

- d'assurer que la stratégie globale de l'intervention et ses principes de mise en œuvre sont partagés, connus et respectés
- d'assurer que la mise en œuvre opérationnelle de l'intervention reste en cohérence avec la

stratégie globale

- d'assurer le développement des outils nécessaires pour mettre en œuvre les résultats 2, 3 et 4 en cohérence avec la stratégie globale
- d'assurer le développement d'un système de monitoring, y incl. la ligne de base, et le développement des mécanismes d'apprentissage en mesure d'appuyer les revues prévues (mi-parcours et finale), la gestion des connaissances et le développement des outils de communication
- d'assurer que la mise en œuvre opérationnelle est en cohérence avec la stratégie de l'intervention
- d'analyser les informations obtenues par le système de monitoring et les mécanismes d'apprentissage continu et, sur base de son expertise et de l'expérience de la mise en œuvre, conseiller le comité de pilotage sur les éventuelles décisions stratégiques à prendre afin d'atteindre les changements escomptés par l'intervention
- d'assurer l'intégration des leçons apprises à partir de la mise en œuvre dans la stratégie de l'intervention et assure leur communication aux canaux adéquats de la CTB
- d'assurer que l'intervention répond aux besoins réels et prioritaires en capacités individuelles dans les deux secteurs, et ce à travers une attitude « à l'écoute » des programmes Kiyoziki et PASS
- d'assurer l'intégration des leçons apprises à partir de la mise en œuvre dans la stratégie de l'intervention et d'assurer leur communication aux canaux adéquats de la CTB

Afin d'optimiser la mise en œuvre de l'intervention, de garantir un démarrage et une mise en œuvre fluide, d'assurer la performance de l'intervention, de faciliter la réalisation des changements escomptés, d'assurer une approche orientée sur les connaissances, de disposer d'une équipe d'intervention motivée et qualifiée, le/la coordinateur/trice est en charge en tant que manager d'intervention :

- d'assurer le bon déroulement de la phase de démarrage et d'exécution de l'intervention
- d'assurer des relations constructives avec l'ensemble des parties prenantes
- de coordonner la mise en œuvre avec les 2 institutions partenaires de l'intervention et les programmes Kiyoziki et PASS
- d'assurer la planification opérationnelle de la mise en œuvre ainsi que son suivi, et de développer les plans, budgets et différents rapports y afférent en conformité avec les procédures et accords en vigueur
- d'assurer le bon déroulement de la mise en place du système de monitoring, y inclus la ligne de base
- d'organiser et d'assurer la coordination de la mise en œuvre des activités, en cohérence avec les planifications annuelles approuvées, et en respectant le budget
- de superviser la gestion financière de l'intervention, ensemble avec l'UGP dans les délais prévus
- d'assurer une communication régulière avec le Représentant Résident sur la gestion et la supervision générales de l'intervention, ainsi que sur tout autre aspect qui nécessite son attention
- d'assurer que toutes les études et missions sont planifiées et mises en œuvre afin de fournir le support nécessaire à l'intervention

- de préparer le contenu, l'agenda et le rapportage des réunions du comité de pilotage, et d'y participer sans droit de vote
- d'assurer la reddition des comptes au Comité de pilotage de l'intervention, et d'informer le Comité de pilotage systématiquement des progrès de l'intervention, ainsi que des obstacles, opportunités et leçons apprises
- de superviser la gestion financière de l'intervention, ensemble avec l'UGP et assurer le rapportage financier adéquat et dans les délais prévus
- assure la communication régulière avec le Représentant Résident sur la gestion et la supervision générales de l'intervention, ainsi que des progrès faits et des obstacles rencontrés
- d'assurer que adéquate afin d'assurer que toutes les études et missions sont planifiées et mises en œuvre afin de fournir le support nécessaire à l'intervention

Profil

- Diplôme universitaire (niveau minimum de Bac+4 ans) de préférence en éducation, en sciences sociales ou en gestion des ressources humaines
- Au moins 10 ans d'expérience pertinente en lien avec le renforcement des capacités au niveau individuel et organisationnel, y inclus une expérience adéquate démontrée en formation-coaching
- Au moins 8 ans d'expérience en gestion et coordination de projets, dont au moins 3 ans d'expérience dans la coordination de projets de développement international
- Expérience avérée dans au moins un des 2 secteurs prioritaires de l'intervention (Santé & Elevage)
- Expérience pertinente dans la direction d'une équipe de professionnels, dans la gestion du changement, dans la supervision du personnel et dans le coaching des collaborateurs
- De bonnes aptitudes en communication constructive, en présentation et en facilitation
- Des capacités pour entraîner un réseau de partenaires très diversifiés dans une approche globale commune et dans des objectifs communs
- De connaissances solides dans le domaine du renforcement des capacités / renforcement institutionnel et dans le développement des ressources humaines;
- Capacité d'écrire des rapports clairs et concis et d'autres documents administratifs et techniques;
- Aptitude démontrée à travailler sous pression et à respecter des délais serrés, et de ne pas s'opposer aux heures supplémentaires, ni aux missions sur le terrain
- Etre engagé(e) en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'intervention
- Avoir une sensibilité affirmée pour les thématiques genre et environnement
- Sens de l'organisation
- Attitude pro-active et dynamique

3 CONCEPT DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET 3 NIVEAUX DE CAPACITÉS

Le renforcement des capacités est un terme conteneur, avec de multiples interprétations. Afin de le clarifier les contours de l'intervention RC, il est nécessaire de préciser ce qui est compris par le renforcement des capacités. L'IRC applique les définitions de l'OCDE³¹ :

- **Capacités** : *aptitudes des individus, des organisations et de la collectivité dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès.*
- **Renforcement des Capacités** : *processus par lequel les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent les capacités au fil des ans.*
- **Soutien au Renforcement des Capacités** : *actions permettant de soutenir, faciliter déclencher le renforcement des capacités et les processus connexes.*

4 AU SEIN DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS, L'ON FAIT RÉFÉRENCE À TROIS NIVEAUX :

1. Renforcement des capacités individuelles ou le développement des ressources humaines

Le développement des capacités individuelles concerne l'amélioration ainsi que le maintien de la qualité des ressources humaines d'une organisation. Le but étant que les RH développent suffisamment de connaissances, compétences, attitudes et de motivation et les utilisent dans leur travail au sein de l'organisation. A ce niveau, le renforcement des capacités concerne essentiellement, l'obtention d'informations et de compréhensions, l'évolution des perceptions, des hypothèses et des valeurs, les compétences pratiques, l'attitude et le style de gestion.

2. Renforcement des capacités organisationnelles ou le développement organisationnel (DO)

Le développement organisationnel est le renforcement durable de la capacité interne d'une organisation³², suite auquel celle-ci est mieux en mesure de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs organisationnels. Il ne s'agit pas d'augmenter la qualité des RH, bien que cela en fasse partie, mais bien de travailler sur les systèmes et les processus de l'organisation elle-même. L'on peut distinguer les aspects suivants dans le développement organisationnel :

- a) *stratégie et politique* : la capacité de planifier à long terme, et de traduire la mission en objectifs et approches concrets ;
- b) *apprentissage et innovation* : la capacité de tirer des leçons à partir des expériences vécues et de les relier aux politiques et aux stratégies de mise en œuvre, ainsi que la capacité de générer de nouvelles idées et de les mettre en œuvre dans l'objectif de créer de la valeur ajoutée pour l'organisation ;
- c) *structure* : répartition formelle et informelle ainsi que coordination des rôles, des positions et des responsabilités;
- d) *systèmes* : les processus internes qui régissent le fonctionnement d'une organisation, tels que l'administration, la planification, la budgétisation, la comptabilité, le rapportage, le suivi,

³¹ OECD, The challenge of capacity development. Working towards good practices, 2006.

³² Ou des parties d'une organisation

- l'évaluation, ou encore l'apprentissage ;
- e) *RH* : activités / règles orientées sur l'emploi, sur la définition des tâches, ou liées à la motivation, à l'engagement et au développement des RH ;
 - f) *style de gestion*: les rôles et les règles pour les dirigeants et le leadership ;
 - g) *mise en réseau*: la capacité d'entretenir des relations avec des acteurs pertinents par rapport aux intérêts de l'organisation ;
 - h) *culture*: les valeurs, caractéristiques, principes et styles typiques à l'organisation ;
 - i) *gestion financière*: la collecte de fonds, la planification financière et la reddition de comptes ;
 - j) *compétences techniques*: compétences et ressources pour effectuer certaines tâches techniques, en fonction du domaine et du secteur.

3. Renforcement des capacités institutionnelles ou le développement institutionnel (DI)

Les organisations n'opèrent pas de façon isolée, mais se trouvent ancrées dans un environnement plus large, dans lequel elles doivent se maintenir, y exercer de l'influence et quand nécessaire, s'y adapter. Le DI concerne cet environnement plus large dans lequel les organisations opèrent. Il s'agit d'un réseau, d'un secteur, d'une législation et des règlements, des politiques, d'un groupe de la population, de la société globale ou encore de la culture environnante. Ce n'est que lorsque les organisations sont ancrées dans ce cadre plus large, interagissent avec et l'influencent, qu'elles peuvent maintenir leur existence et avoir un impact. Le développement institutionnel est dans ce sens un prérequis au développement organisationnel d'une organisation.

Si le développement des capacités individuelles et organisationnelles peut être planifié et mis en œuvre dans un délai raisonnable, le développement des capacités institutionnelles par contre est souvent un processus à long terme qui se trouve rarement sous la maîtrise directe de l'organisation. Cela rend la planification et le suivi du renforcement des capacités institutionnelles, difficile. Dans ce contexte, on peut distinguer plusieurs dimensions aux capacités institutionnelles :

- a) *l'alignement stratégique*: alignement entre différentes organisations, opérant au sein d'une région ou d'un secteur particulier, dans le cadre d'une politique externe commune.
- b) *l'alignement opérationnel*: l'alignement des programmes et le développement de programmes conjoints.
- c) *la capacité d'apprentissage*: l'échange de connaissances et d'expériences entre différentes organisations d'un réseau conduisant vers l'apprentissage, à travers lequel les politiques et leurs mise en œuvre est influencé par différentes organisations au sein du réseau.
- d) *influences externes*: la capacité de s'orienter dans un contexte dynamique et d'exercer (conjointement ou individuellement) une influence envers des parties tierces pour défendre les intérêts et pour contribuer aux politiques (envers les gouvernements, les agences multilatérales, les donateurs, les organisations privées ou d'autres ONG). Ces tiers peuvent être des institutions moins tangibles, tels que le marché ou encore la réglementation.

5 EXEMPLE D'UN EVALUATION RUBRIC

1. Planification							
#	Domaine	Question	Critère pour chaque stade de développement relatif aux objectifs organisationnels				Remarque
			Conscience	Expérimentation	Transition	Mise en oeuvre pérenne	
1,1	Clarté et articulation des orientations de développement	Dans quelle mesure la planification sectorielle/thématique présente-t-elle clairement les objectifs de développement et constitue-t-elle le cadre de référence de l'action gouvernementale ?	Une planification sectorielle/thématique existe. Cependant les résultats attendus ne sont pas tous clairs ainsi que les indicateurs associés.	Le plan ou cadre stratégique sectorielle/thématique indique les résultats souhaités et propose quelques indicateurs de mesure des résultats. Cependant, le niveau de clarté et de précision des résultats et des indicateurs associés n'est pas uniforme dans toutes les composantes du plan. Des cadres sectoriels existent mais sans nécessairement un lien démontrable avec le cadre national en termes de résultats.	Le plan stratégique sectorielle/thématique inclut une articulation claire des résultats, objectifs et indicateurs par rapport auxquels les programmes seront mesurés, dans toutes ses composantes. Cependant, l'ensemble des autres cadres d'action n'est pas harmonisé avec le plan sectorielle/thématique, du point de vue de la chaîne des résultats et/ou du point de vue chronologique (par exemple synchronisation des révisions).	L'articulation des résultats attendus se retrouve de façon consistante dans les différentes composantes du plan sectorielle/thématique national et dans les cadres d'action sectoriels qui en découlent. Le processus de révision est également harmonisé de façon à ce que des divergences ne se développent pas dans le temps. Les résultats attendus sont déclinés pour chaque département jusqu'au niveau individuel. Les concepts et	
1,2	Participation des acteurs non étatiques	Dans quelle mesure les organisations de la société civile et le secteur privé participent aux côtés du gouvernement comme partenaires dans l'atteinte des résultats de développement ?	Le principe de la participation des acteurs non étatiques dans la politique publique est reconnu mais non pratiqué.	L'Administration recherche l'apport de la société civile et/ou du secteur privé dans la formulation des politiques de développement. Cependant cette recherche est souvent le résultat d'intérêts particuliers ou de pressions des partenaires financiers ou de la société civile elle-même que d'une volonté interne.	La revendication de participation du public est croissante. L'Administration a mis en place des dispositifs institutionnels et des structures spécifiques pour solliciter les organisations de la société civile et le secteur privé. Cette pratique est étendue mais non systématique. La participation est vue par un nombre de personnes non négligeable comme non productive (le	La norme dans la formulation des politiques est l'utilisation d'un processus participatif. Les responsables reconnaissant l'importance et l'utilité de la consultation et la recherche. Les organisations de la société civile et du secteur privé sont associés comme partenaires responsables dans les politiques de développement de la formulation à l'évaluation des impacts. Elles disposent des	
1,3	Intégration de la dimension décentralisation	Dans quelle mesure l'Administration et les collectivités territoriales opèrent-ils de façon cohérente pour l'atteinte des résultats de développement ?	Un déficit d'information entre l'Administration centrale et les collectivités territoriales est un frein dans l'atteinte des résultats de développement. Le problème est identifié lors des évaluations et suscite des actions qui restent cependant non organisées dans un cadre commun.	Certains secteurs prennent en compte les résultats et objectifs définis au niveau des collectivités locales dans la planification et l'élaboration budgétaire au niveau central. Cependant ces expériences restent isolées.	L'élaboration des stratégies nationales prend en compte à la fois les besoins centraux et locaux dans un processus participatif. Les cadres d'action sont déclinés de façon cohérente entre le niveau national le niveau local dans plusieurs secteurs de l'action gouvernementale. Le partage de responsabilités entre l'Administration et les instances de gouvernance locale restent cependant parfois flous.	La planification nationale et le suivi et évaluation pour l'atteinte des résultats de développement associent le gouvernement et les collectivités territoriales dans l'ensemble des secteurs de l'action gouvernementale. Les instances de gouvernance locale ont une mission claire dans un cadre de résultats et d'objectifs cohérent avec le niveau national.	
1,4	Alignement des partenaires sur priorités sectorielles/thématiques	Dans quelle mesure les bonnes pratiques de l'Administration encouragent-elles l'alignement des partenaires extérieurs sur les priorités sectorielles/thématiques ?	L'Administration reconnaît l'importance de l'alignement. Cependant les instruments de programmation ainsi que les pratiques de gestion ne permettent pas d'assurer un alignement effectif.	L'alignement des partenaires extérieurs sur les priorités sectorielles/thématiques se met en place. Ces secteurs restent cependant des cas isolés. Dans une partie du secteur, les interventions sont dictées d'abord par la disponibilité de fonds.	L'Administration et ses partenaires sont engagés dans une démarche d'alignement et d'harmonisation conformément à l'esprit de la Déclaration de Paris. Cependant toutes les parties prenantes (internes et externes) ne respectent pas encore toutes les dispositions et quelques actions restent dictées par la disponibilité de ressources.	La grande majorité des contributions est allouée de façon cohérente dans le cadre d'une coordination programmatique transparente alignée sur les priorités sectorielles/thématiques ou sous la forme d'un appui budgétaire. Les résultats sont le critère principal de programmation et de décision concernant le financement.	
1,5	Responsabilisation et délégation au niveau des cadres de l'Administration	Les pratiques de gestion des cadres de l'Administration encouragent-elles la responsabilisation et la motivation des fonctionnaires ?	Les cadres reconnaissent la nécessité de déléguer tant d'un point de vue implication des collaborateurs que du point de vue organisation du travail. On constate cependant de nombreux goulots d'étranglements dus à la gestion de nombreux dossiers par un nombre restreint de cadres.	La pratique de la délégation s'étend dans quelques départements / directions / services. Il s'agit le plus souvent d'initiatives individuelles. Des outils font leur apparition dans certains départements (description des attributions, cadre de résultats consolidés) permettant de supporter ces initiatives.	Les structures et processus intègrent et favorisent la responsabilisation et la délégation (par exemple description des attributions, critères d'évaluation individuelle). La pratique de délégation s'étend dans l'administration mais des résistances restent visibles dans certains départements / directions / services.	Les pratiques de responsabilisation et délégation sont la norme dans l'administration. Elles sont pérennisées dans la structure des départements (par exemple des attributions formalisées et indiquant les résultats attendus) et les processus (par exemple les évaluations individuelles). La délégation se fait dans le cadre des résultats du département, déclinés par direction / service.	
1,6	Pourcentage de financement par les donateurs	Quel est le pourcentage de financement par les donateurs vis-à-vis du total des dépenses de votre ministère?	x% du budget provient du financement par les donateurs	Y% du budget provient du financement par les donateurs	Z% du budget provient du financement par les donateurs	xx% du budget provient du financement par les donateurs	