



CTB



RAPPORT DES RESULTATS 2014

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

**BENIN
CODE DGD: 3014057
CODE NAVISION: BEN1388811**

FEVRIER 2015

TABLE DES MATIERES

ACRONYMES.....	4
1 APERÇU DE L'INTERVENTION.....	6
1.1 FICHE D'INTERVENTION	6
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE	7
2 MONITORING DES RESULTATS.....	9
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE	9
2.1.1 <i>Contexte général</i>	9
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i>	9
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	10
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i>	10
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME	11
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	11
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	11
2.2.3 <i>Impact potentiel</i>	13
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1	14
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	14
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	14
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	15
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2	16
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	16
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	16
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	17
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3	21
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	21
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	21
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	22
2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4	25
2.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	25
2.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	25
2.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	25
2.7 THEMES TRANSVERSAUX.....	27
2.7.1 <i>Genre</i>	27
2.7.2 <i>Environnement</i>	28
2.7.3 <i>Autre</i>	28
2.8 GESTION DES RISQUES	29
3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE	32
3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	32
3.2 RECOMMANDATIONS	34
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES.....	34
4 ANNEXES.....	35
4.1 CRITERES DE QUALITE	35
4.2 DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	36
4.3 CADRE LOGIQUE MIS A JOUR	37
4.4 APERÇU DES MORE RESULTS	37

4.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	37
4.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION	37
4.7	ORGANIGRAMME PROJET	38
4.8	PLANIFICATION INITIALE PROJET PAORC	39
4.9	PRESENTATION STRATEGIE GLOBALE MISSION SEPT 2014	45
4.10	EXTRAIT TDR FORMATIONS	46

Acronymes

AMCES	Association des Œuvres Médicales Privées Confessionnelles et Sociales
APEFE	Association pour l'Enseignement et la Formation à l'Etranger
ATI	Assistant Technique International
BCD	Bureau de la Coopération au Développement (BCD) de l'Ambassade belge à Cotonou
CARDER	Centre d'Action Régional pour le Développement Rural
CMO	Convention de Mise en Œuvre
CNABS	Commission Nationale d'Attribution des Bourses de Stage
CS	Centre de Santé
CTB	Agence Belge de Développement
DDS	Direction Départementale de la Santé
DRF	Direction des Ressources Financières
DRH	Direction des Ressources Humaines
DTF	Dossier Technique et Financier
FIT	Financial Information Tools
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GTT	Groupe Technique de travail
IF	Instituts de Formation
IRSP	Institut Régional de Santé Publique
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
MDAEP	Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospection
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MESFTPRIJ	Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes
MESRS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MFASSNHPTA	Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age
MS	Ministère de la Santé
MSH	Management Sciences for Health
MTFPRAI-DS	Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative Institutionnelle chargé du Dialogue social
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PACs	Parcours d'Acquisition de Compétences

PAORC	Projet d'Appui aux Organisations Béninoises par le Renforcement des Compétences des Ressources Humaines
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PSDRHSS	Plan Stratégique de Développement des Ressources Humaines du Secteur Santé
PSRSA	Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RC	Renforcement des Capacités
RHS	Ressources Humaines de la Santé
SCRP	Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
SGRFP	Stratégie Globale des Réformes de la Fonction Publique
SLA	Service Level Agreement
SMCL	Structure Mixte de Concertation locale
SNFAR	Stratégie Nationale de Formation Rurale
TdR	Termes de Référence
UFR	Unité Fonctionnelle Régionale
ULB	Université Libre de Bruxelles

1 Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Projet d'Appui aux organisations béninoises par le Renforcement des Compétences des Ressources Humaines
Code de l'intervention	CODE NAVISION : BEN1388811
Localisation	Au niveau central : Cotonou Au niveau périphérique : les douze départements
Budget total	6.000.000 €
Institution partenaire	<ul style="list-style-type: none">• Ministère de la Santé (MS)• Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP)• Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP)• Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative Institutionnelle Chargé du Dialogue Sociale (MTFPRAI)• Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)
Date de début de la Convention spécifique	23 mai 2014
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	Démarrage effectif en deux temps : volet sélection boursiers sur budget projet à partir de juillet 2014, et volet démarrage effectif projet avec arrivée ATI le 07/01/2015.
Date prévue de fin d'exécution	31 décembre 2018
Date de fin de la Convention spécifique	22 mai 2021
Groupes cibles	Organisations béninoises publiques, parapubliques, de l'économie sociale ou privées, centrales, déconcentrées ou décentralisées du secteur agricole, de la santé et quelques organisations hors secteurs prioritaires
Impact¹	Les organisations et secteurs bénéficiaires sont plus performants dans leur service au public et leur contribution au développement du pays
Outcome	Les compétences des Ressources Humaines renforcées sont durablement mises à profit par les Organisations Bénéficiaires
Outputs	R1 : Les acteurs clés au Bénin (DRH, IF, PTF, ...) partagent une compréhension commune de concepts innovants de renforcement de compétences
	R2 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences
	R3 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur de la santé ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences
	R4 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteurs prioritaires sont renforcées
Année couverte par le rapport	2014

¹ L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

1.2 Exécution budgétaire

Les fonds engagés et/ou décaissés à ce stade par et pour le projet correspondent aux rubriques ci-dessous. Il faut signaler un point important, concernant l'encodage sur FIT de l'ensemble des dépenses au 31 décembre 2014 : ceci n'a pas encore été possible en raison d'un blocage global sur l'outil FIT indépendant du projet, et constaté au niveau du siège. La comptabilité est en attente par conséquent du déblocage de l'outil pour pouvoir émettre une planification financière et une exécution financière exacte. C'est ce qui explique que la planification sur FIT ne correspond pas tout à fait aux chiffres présentés ci-dessous dans le tableau Excel.

Output 1 : aucun fonds engagé ni décaissé, activités non encore initiées

Output 2 : bourses de formation et d'études du secteur agricole

Le montant engagé est de 114.014 €, dont 91.817,8 € ont été décaissés au 31/12/2014.

Output 3 : bourses de formation et d'études du secteur santé

Le montant engagé est de 130.690,8 €, dont 57.405 € ont été décaissés au 31/12/2014.

Output 4 : bourses de formation et d'études hors secteurs

Le montant engagé est de 23.760 € dont 10.018 € ont été décaissés au 31/12/2014.

Par conséquent, au 31/12/2014, le taux d'exécution sur la ligne A est de 3.9% et le taux d'engagement est de 6.7%.

Moyens généraux :

- Frais de personnel : le coût de l'ATI a été imputé sur le projet au titre du mois de septembre et novembre du fait de sa venue pour deux missions d'appui au démarrage du projet. Par ailleurs, depuis le mois de juillet 2014, la gestionnaire opérationnelle des formations et des PACs est prise en charge par le projet (il s'agit de l'ancienne responsable des Bourses à la représentation). Les dépenses sur la rubrique chauffeur s'expliquent du fait de la mobilisation d'un chauffeur temporaire durant les deux missions de l'ATI. Enfin, un SLA (service level agreement) a été signé début octobre pour le deuxième semestre 2014 du fait du partage des ressources humaines avec la représentation (informaticien, comptable, logisticien), des locaux et des ressources matérielles et prestations diverses. Selon les chiffres fournis par la représentation, le coût annuel global du SLA pour le projet se situera à environ 2 500 euros, et ce coût pourrait évoluer à l'avenir. Normalement ce coût devrait à l'avenir être imputé en partie sur la ligne fonctionnement de bureau et le solde sur la ligne personnel ;
- Investissement : le véhicule du projet (Toyota *Fortuner*) a été acheté pour 23 000 euros environ (solde par conséquent de 12 000 euros sur cette rubrique). Le mobilier et le matériel informatique ont été commandés mais n'ont pas encore été facturés ;
- Frais de fonctionnement du bureau : le montant des billets d'avion pour les deux missions a été imputé sur cette ligne ;
- Frais de représentation et communication externe : Il est important de noter que les frais de mission de l'ATI responsable ont été imputés sur cette ligne ainsi que sur la ligne frais de fonctionnement de bureau (per diem et logement).

Globalement, le taux d'exécution du budget au 31/12/2014 est de 3,57%.

	Budget en Euros	Dépenses en Euros		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année 2014
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (2014)		
A- Output 1	250 000,00	0,00	0,00	250 000,00	0%
A- Output 2	1 730 000,00	0,00	91 817,80	1 638 181,20	5%
A- Output 3	1 730 000,00	0,00	57 405,00	1 672 595,00	3%
A- Output 4	300 000,00	0,00	10 018,00	289 982,00	3%
X- Réserve	642 000,00	0,00	0,00	642 000,00	0%
Z- Moyens Généraux	1 348 000,00	0,00	55 220,96	1 292 779,04	4%
TOTAL	6 000 000,00	0,00	214 461,76	6 786 638,24	3,57%

1.3 Autoévaluation de la performance

Le projet est en démarrage réel depuis le mois de janvier seulement à l'exception du volet « la continuité des bourses de stage est de formation est assurée par secteur » pour chacun des 3 derniers résultats du cadre logique (R2, R3 et R4). Ce volet a été presque entièrement engagé et pour une bonne partie exécuté dès l'année 2014, grâce à l'implication de l'actuelle gestionnaire opérationnel des formations et des PACs, qui est, en fait, l'ancienne (et toujours en charge) responsable du programme Bourses.

Un certain nombre de leçons peuvent être tirées (voir plus loin dans le rapport) toutefois au sujet du processus de sélection de ces candidats, qui mérite pour les années à venir une attention accrue.

1.4 Conclusions

L'année 2014 n'est pas tout à fait la première année d'exécution du PAORC mais plutôt une phase de transition entre l'ancien système Bourses et le nouveau programme, qui démarre effectivement en janvier 2015.

Cette période de transition a permis de constater l'importance de la demande du partenaire pour des bourses de formation diplômante, et la pression constante en ce sens des diverses organisations potentiellement bénéficiaires du PAORC.

Fonctionnaire exécution CTB
 Hervé CORBEL

2 Monitoring des résultats²

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

Un atelier participatif sera organisé en février 2015 en vue d'analyser l'évolution du contexte depuis la formulation du projet en 2013. En effet, une année entière s'est écoulée, et il sera utile de vérifier que certains éléments spécifiques du contexte général n'ont pas évolué dans un sens ou un autre. Compte tenu de la date d'arrivée de l'ATI responsable, et du délai de mise en place de l'équipe projet et des membres de la SMCL qui doivent être associés à cet exercice, il n'a pas encore été possible de procéder à une nouvelle analyse. Toutefois ci-dessous sont indiqués les points qui devront être actualisés, en référence aux différentes parties du DTF.

Concernant les orientations politiques et état des lieux liés au développement des Ressources Humaines (point 1.2.2 du DTF) :

- Mise en œuvre de la Stratégie Globale des Réformes de la Fonction Publique, adoptée en avril 2013 : cela est-il en cours, où en est-on ?
- Evolution de l'avant projet de Politique Nationale de Formation Professionnelle Continue des Agents, datant de juillet 2013 : cela est-il en cours, où en est-on ?

Concernant les acteurs transversaux impliqués dans le développement des ressources humaines (point 1.2.3 du DTF) :

- Dévolution en cours de certaines compétences de gestion des ressources humaines du MTFP vers les DRH des Ministères Techniques : (notion de décrochage), évolution en 2014 ?
- Nouveaux textes réglementant la formation dans la fonction publique en 2014 ?

Concernant la politique de formation et sa mise en œuvre (point 1.2.4 du DTF) :

- Evaluation de la mise en œuvre du plan de formation triennal du Ministère de la Santé : (2010-2014) : cela est-il en cours, ou en est-on ?
- Evaluation de la mise en œuvre du plan de formation triennal du Ministère de l'agriculture de l'élevage et de la Pêche (2011-2013) : cela est-il en cours, où en est-on ?
- Elaboration d'un nouveau Plan de formation triennal au Ministère de la Santé : 2015-2017 cela est-il en cours, ou en est-on ?
- Elaboration d'un nouveau Plan de formation triennal au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage, et de la Pêche : 2015-2017 cela est-il en cours, où en est-on ?

2.1.2 Contexte institutionnel

Secteur de la Santé :

² L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

- Evolution de la mise en place Observatoire des Ressources Humaines dans le secteur de la Santé en 2014 ?
- Evaluation de la mise en œuvre du PSDDRHSS en 2014 ?
- Evolution du fonctionnement des GTT VRH en 2014 ?

Secteur de l'Agriculture

- Evaluation de la mise en œuvre du PSDRH, finalisé en juillet 2013, en 2014 ?
- Mise en œuvre de la SNFAR, en 2014 ?
- Evolution du dialogue sectoriel, en 2014 ?

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Ce point n'est pas concerné pour l'instant par le présent rapport compte tenu que l'on se trouve au démarrage du projet.

2.1.4 Contexte HARMO

Concernant les acteurs internationaux (point 1.2.5 du DTF), voici les questions à actualiser notamment :

- Départ/ interruption d'acteurs ou de leurs activités et/ou Arrivée/démarrage, et point spécifique ci-dessous, en 2014 ?
- Programme APEFE 2014 2016 santé et master Kiné ?
- Fédération Wallonie Bruxelles : nouveau programme
- Evolution activités CUD : formulation de la partie institutionnelle du programme d'appui à l'UAC, en cours en 2013,
- Plate forme d'échanges entre PTF ayant un programme Bourses

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs³

Outcome : Les compétences spécifiques des RH renforcées sont durablement mises à profit par les OB					
Indicateurs proposés par le DTF	Valeur de la Baseline⁴	Valeur année N-1⁵	Valeur année N⁶	Cible année N⁷	Cible finale⁸
Le degré de mise à profit des compétences renforcées de leurs ressources humaines à la fin de la phase de consolidation (désagrégation par fréquence des cotations (échelle de 4 points) et % des cotations (échelle de 4 points) et (*))					
% de RH qui ont quitté l'OB après avoir parcouru un PAC (*) à la fin du PAC					
% de RH ayant parcouru un PAC qui sont promus dans l'OB (*) à la fin du PAC)					
Nombre des moments d'échange organisé par un RH bénéficiaire					
Appréciation de la mise à profit des compétences renforcées à mi-parcours (désagrégation par fréquence des cotations (échelle de 4 points) et % des cotations (échelle de 4 points) (*))					
Répartition budgétaire secteur santé-secteur agriculture					

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Cette partie ne peut bien entendu être développée à ce stade. Toutefois nous proposons d'inscrire ici les activités qui ont été réalisées au **titre du démarrage global du projet**.

L'ATI responsable recruté étant auparavant chargé de programme CTB au Burundi, et

³ Vous pouvez utiliser le tableau fourni ou le remplacer par votre propre format de matrice de monitoring. Ajouter/supprimer des colonnes en fonction du contexte (certaines interventions devront ajouter des colonnes pour les années précédentes, tandis que d'autres – nouvelles – interventions n'auront pas encore de valeur pour l'année précédente).

⁴ La valeur de l'indicateur au temps 0. Se réfère à la valeur des indicateurs au début de l'intervention (Baseline).

⁵ La valeur atteinte par l'indicateur à la fin de l'année N-1.

⁶ La valeur atteinte par l'indicateur à la fin de l'année N. Si la valeur n'a pas changé depuis la Baseline ou depuis l'année précédente, il y a lieu de répéter cette valeur.

⁷ La valeur cible escomptée à la fin de l'année N.

⁸ La valeur cible à la fin de l'intervention.

son remplaçant n'ayant pu être disponible que le 01/12/2014, il a été décidé en concertation entre les deux représentations d'assurer un appui au démarrage du projet par l'organisation de deux missions de deux semaines chacune, l'une en septembre (du 8 au 20) et l'autre en novembre 2014 (du 8 au 29).

La mission du **mois de septembre** a permis de rencontrer à Cotonou :

- Les équipes CTB de la représentation et celles des deux programmes sectoriels ;
- Certains membres de la SMCL du projet, dont les responsables des Ministères de l'Agriculture et de la Santé, notamment les deux responsables des RH, (ainsi par ailleurs que le Secrétaire Général du Ministère de la Santé), ceux de la DGRCE (Direction générale du renforcement des capacités et de l'employabilité) au Ministère du Travail et de la Fonction Publique, de la Direction générale des investissements et du Financement du développement au MDAEP,
- Quelques PTF partenaires comme l'APEFE pour le secteur santé et le projet **Management Sciences for Health** de l'USAID.

Elle a aussi permis de rencontrer sur le terrain dans les deux zones d'intervention les équipes programme des deux secteurs, les partenaires (DDS côté santé et CARDER côté agriculture), ainsi qu'un grand nombre de partenaires non étatiques des deux secteurs (organisations professionnelles, OSC,...).

Ces rencontres avaient pour objet à la fois, une présentation globale de la nature et des enjeux du projet, une récolte d'information sur l'organisation et le fonctionnement des institutions partenaires, et enfin, un premier débat sur la problématique notamment de sélection des organisations bénéficiaires dans les deux zones.

A l'issue de cette mission, une présentation des principaux constats et enjeux, ainsi qu'une proposition d'actions et de chantiers prioritaires en deux phases a été faite pour la représentation et l'équipe de l'Ambassade de Belgique, qui a accompagné par ailleurs la mission de terrain dans le département du Mono Couffo. Cette présentation proposait :

- Une phase 1, prévue de novembre 2014 à juillet 2015, portant notamment sur la conduite de l'étude base line et celle de plusieurs chantiers méthodologiques pour la mise en œuvre des PAC (parcours d'acquisition de compétences) ;
- Une phase 2, prévue de septembre 2015 à septembre 2016, portant sur la réalisation de 4 générations de PACs dans un ordre spécifique de priorité (Acteurs étatiques ou non étatiques, compétences transversales ou spécifiques).

Le détail de ces deux phases est présenté en annexe.

La mission du **mois de novembre** a permis d'organiser le processus de sélection du personnel du projet à savoir le chauffeur, l'administrateur gestionnaire et les deux experts RH qui seront détachés auprès de chacun des deux Ministères partenaires. Des tests écrits et des entretiens ont été organisés pour les deux experts RH notamment. Ainsi, l'administrateur gestionnaire aura commencé son contrat au 01/01/2015, le chauffeur au 21/01/2015, et les deux experts devraient commencer le 09/02/2015 pour celui dédié au secteur agricole et au 01/04/2015 pour celle du secteur santé.

L'ensemble de ce processus de sélection a été documenté et est disponible.

Le plan de travail de l'étude base line a été initié, et les chantiers qui devront être

développés dans le cadre de l'étude base line ont été identifiés. Toutefois cet exercice devra être repris lors de l'installation définitive de l'équipe du projet.

Une première version de la planification opérationnelle trimestrielle du projet selon le format standard, sous Excel (outil MONOP), a été élaborée pour Q4 2014, mais la version de référence à considérer effectivement pour la planification des activités et des finances pour la première année d'exécution effective du projet, c'est-à-dire 2015, est celle qui a été élaborée en janvier 2015.

L'ATI a pu suivre aussi l'atelier benino-belge du 19 au 21/11/14 à Possotomé, qui a été l'occasion notamment :

- d'une formation sur la théorie du changement,
- de la présentation du bilan 2014,
- de la présentation du plan d'action 2015 de la CTB Bénin,
- de l'organisation d'une journée sectorielle agriculture à laquelle l'ATI a participé, en vue de fixer les priorités 2015,
- d'une présentation sur la communication, et sur le guide administratif des programmes et projets,
- ... et de nombreuses activités de team building.

Par ailleurs, ces deux missions ont permis à l'ATI de contribuer à la préparation des commandes de matériel informatique et de mobilier pour l'équipe projet.

L'acquisition du véhicule du projet a été initiée par la représentation, ce qui a permis la disponibilité du véhicule, l'obtention des plaques d'immatriculation et des papiers nécessaires au 01/01/2015.

Concernant les locaux, une partie de l'équipe projet est logée à la représentation et partage ainsi dans le cadre d'un SLA (service level agreement) les coûts liés, et les deux experts seront logés auprès des équipes d'intervention des deux programmes sectoriels, au niveau des Ministères par conséquent.

2.2.3 Impact potentiel

Il est trop tôt pour décrire cette partie du rapport.

2.3 Performance de l'output 19



2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : les acteurs clés du Bénin (DRH, IF, PTF) partagent une compréhension commune des concepts innovants de renforcement des compétences					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Nombre de formations organisées (*)	0	AD	AD	AD	AD
Nombre d'activités de communication (*)	0	AD	AD	AD	AD
Nombre de "success stories" collecté	0	AD	AD	AD	AD
Nombre de "Success stories" communiqué (désagrégation par canal de communication)	0	AD	AD	AD	AD

2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ¹⁰	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Les acteurs nationaux sont informés et/ou formés sur des concepts innovants de renforcement de compétences	NC			
2 Les leçons apprises de la mise en œuvre de concepts innovants de renforcement de compétences sont identifiées et partagées parmi les acteurs clés au Bénin	NC			

¹⁰ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

Les activités liées à ce résultat n'ont pas encore été initiées. Seule une brève présentation du projet et de ces principes a été réalisée auprès d'un certain nombre de représentants d'OSC notamment du secteur agricole et de la santé dans les deux départements du Mono/Couffo et de l'Atacora/Donga, lors de la mission de l'ATI responsable du projet en septembre 2014.

Comme expliqué dans le point 2.2.2 de ce rapport, la mission de l'ATI en septembre peut être considérée comme un premier pas en direction de la mise en œuvre de ce résultat, compte tenu de leur objectif, puisque les rencontres sur le terrain ont permis de rencontrer et d'échanger avec plus de 74 interlocuteurs.

2.4 Performance de l'output 2

2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences					
Indicateurs proposés par le DTF	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Taux de satisfaction des participants à une formation (*)	A D	A D	A D	A D	A D
Augmentation (%) moyenne des connaissances après une formation non-diplômante (*)	A D	A D	A D	A D	A D
Taux de réussite des formations diplômantes (*)	A D	A D	A D	A D	A D
Nombre de formations (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	A D	A D	A D	A D	A D
Nombre de formés (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	A D	A D	A D	A D	A D
Taux d'abandon des PACs (*)	A D	A D	A D	A D	A D

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités ¹¹	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Des parcours d'acquisition de compétences sont mis en œuvre dans le secteur agricole en fonction des cibles et équilibres recherchés				
2 Des parcours innovants d'acquisition de compétences sont développés (avec les IF) dans le secteur agricole				
3 La continuité des bourses de stage et de formation est assurée pour le secteur agricole		X		

¹¹ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output ?

Seule l'activité 3 concernant la continuité des bourses de stage et de formation a été initiée, engagée, et pour une bonne partie exécutée comme le montre les chiffres fournis au point 1.2.

Le processus de sélection décrit ci-dessous concerne aussi bien le secteur agricole que celui de la santé.

Conformément à ce qui était indiqué dans le DTF du projet, afin de répondre aux préoccupations des partenaires qui souhaitent éviter une année blanche en 2014, le projet devait envisager un processus de sélection en appliquant pour la dernière fois le système en vigueur de candidatures individuelles. Ce processus devait permettre de sélectionner des boursiers des deux secteurs de concentration avant la fin du mois de juin 2014, pour permettre entre autre le démarrage d'éventuelles études longues en septembre 2014.

A ce titre, il était prévu dans le DTF un budget de **280.000** euros pour effectuer une sélection de transition avant le démarrage effectif du projet. Ce montant était réparti comme suit:

- Secteur agricole: 130.000 euros, inscrit au résultat 2 du projet
- Secteur de la santé: 130.000 euros, inscrit au résultat 3 du projet
- Hors secteur: 20.000 euros, inscrit au résultat 4 du projet

Description du processus au niveau central

- Détermination des besoins de renforcement de compétences des organisations bénéficiaires (DRH et quelques directions techniques spécifiées) faite sur la base des plans de formation triennaux des deux Ministères ; les projets sectoriels ont été mis à contribution avec les DRH pour la détermination des besoins prioritaires. Plusieurs rencontres ont eu lieu dans ce sens avec les DRH et leurs collaborateurs. Les projets à l'intérieur du pays ont servi de relais pour le niveau intermédiaire. Donc l'ensemble des thématiques retenues se trouvaient dans les Plans de formation ;
- La CTB a lancé ensuite un appel à candidature en lien avec lesdits besoins ; l'appel était affiché dans les directions techniques et un point focal était désigné pour assurer la diffusion au sein du personnel ;
- Toute personne intéressée (et de plus figurant dans le plan de formation dans le cas des formations diplômantes), et ayant le profil pour les besoins identifiés pouvait déposer un dossier ; les dossiers sont constitués en quatre exemplaires soit un original et trois copies. L'original et une copie sont déposés à la CTB et les deux autres copies au Ministère du Développement, qui a pu ainsi vérifier normalement que les dossiers correspondaient à la fois à des personnes et à des thématiques prévus au Plan de formation.

Description du processus au niveau des 4 départements

- La détermination des besoins de renforcement des compétences des organisations bénéficiaires (CARDER, DDS, ONG et Organisations professionnelles Agricoles) a été faite en relation avec les interventions belges dans les zones de concentration de la Belgique et là aussi dans le respect des plans de formations triennaux :
- Un appel à candidature a ensuite été publié dans les DDS, CARDER et au niveau de la DRH santé et agriculture. L'appel était affiché dans les CARDER, DDS, Unions Régionales et auprès d'ONG partenaires, et un point focal a été désigné pour assurer la diffusion. Les projets ont été sollicités pour la réception des dossiers qui ont été ensuite convoyés vers le projet PAORC, qui les a ensuite transmis au Ministère du Développement pour analyse. L'UFR agriculture de l'Atacora/Donga a fourni un appui spécifique pour le ciblage des principaux producteurs maraîchers pour les formations concernant la production semencière.
- Toute personne intéressée (et de plus figurant dans le plan de formation dans le cas des formations diplômantes), et ayant le profil pour les besoins identifiés pouvait déposer un dossier ; les dossiers sont constitués en quatre exemplaires soit un original et trois copies. L'original et une copie sont déposés à la CTB et les deux autres copies au Ministère du Développement, qui ont pu ainsi vérifier que les dossiers correspondaient à la fois à des personnes et à des thématiques prévus au Plan de formation.

Une seule réunion de sélection a été ensuite organisée et a regroupé, aussi bien pour le niveau central que pour le niveau des 4 départements, les personnes suivantes :

- les DRH de chaque Ministère selon le secteur (celui de l'agriculture absent, s'est fait représenter) ;
- le secrétaire général adjoint du Ministère de la santé (celui du Ministère de l'Agriculture était aussi invité mais ne s'est pas fait représenter) ;
- les représentants des deux projets d'appui institutionnel de la santé et de l'agriculture ;
- le représentant du Ministère du Développement, de l'Analyse économique et de la Prospective (MDAEP).

Il est utile de rappeler qu'il a été nécessaire de procéder à un tri important parmi les thématiques de formation et ce dès la première étape du processus, qu'il s'agisse du niveau central ou du niveau périphérique. Les projets sectoriels ont été mis à contribution pour une analyse des besoins exprimés et la priorisation des besoins de renforcement en tenant compte des liens avec les interventions de la Belgique dans les deux secteurs.

Après plusieurs discussions avec les DRH et CARDER, les domaines suivants ont été retenus pour le secteur agricole :

Six propositions de formation qualifiantes et collectives avaient été faites par la DRH:

- ✓ Aménagement des périmètres rizicoles
- ✓ Contrôle de qualité des produits d'origine animale

- ✓ Gestion axée sur les résultats et la gestion du temps
- ✓ Partenariat public-privé
- ✓ Statistiques agricoles: planification, suivi-évaluation
- ✓ Transhumance et gestion des conflits

Il faut noter que la DRH avait à l'origine exprimé un souhait de pouvoir bénéficier de formations diplômantes, mais que la CTB a indiqué qu'il était prévu d'axer plutôt ces fonds vers des formations qualifiantes.

Finalement **deux** thèmes ont été retenus:

- ✓ Un stage international en **production semencière maraîchère** en Belgique, qui a concerné les deux zones d'intervention de la CTB, et une formation en interne au Bénin sur ce même thème, avec une action en deux temps, (voir ci-dessous), qui elle n'a concerné que l'Atacora Donga car ce sont les producteurs de cette zone qui étaient à l'origine de la demande.
- ✓ Une formation au Bénin sur **l'aménagement des périmètres agricoles**, qui concerne les deux zones d'intervention.

Rappelons que le plan de formation 2011-2013 du MAEP comprenait pas moins de 121 thèmes de formation qualifiantes au niveau national, et notons que l'un des thèmes finalement retenu n'a pas de rapport avec les 6 thèmes identifiés par la DRH du MAEP à l'origine (production semencière maraîchère).

Il a été demandé au MAEP pour cette deuxième formation d'élaborer des TDR qui ont ensuite été transmis au programme agriculture pour avis et observations. Toutefois, au 31 12 2014, ce processus n'est pas encore achevé et les dates, coûts et durée de cette formation ne sont donc pas encore connus. A l'inverse pour la formation sur la production semencière maraîchère, les TDR ont été finalisés et l'action a pu être engagée avant le 31-12-2014. Les TDR de ces programmes sont en annexe.

La formation sur la production semencière a pu être organisée dès 2014, tandis que celle concernant l'aménagement n'a pas encore été initiée ni chiffrée.

L'objectif de cette formation consiste à renforcer les capacités des producteurs maraichers, des techniciens et animateurs chargés de l'appui technique et d'encadrement en vue de leur inculquer de nouvelles connaissances et des technologies adaptées pour toutes les questions relatives à la multiplication de semences en générale et des semences maraichères en particulier.

De façon spécifique, il s'agissait de permettre aux participants de disposer au moment opportun des semences de qualité en quantité suffisante au niveau des ménages agricoles. Cette formation a concernée plusieurs publics cibles :

- La première catégorie concernait 4 cadres responsables des Conseils régionaux des Unions régionales des producteurs maraichers de l'Atacora/Donga et du Mono/Couffo. Ils sont partis en Belgique du 29 septembre au 07 novembre 2014 auprès de l'ONG Belge ADG Gembloux. (dépenses effectives à cette date de 47.817,8 euros).

- Les autres catégories concernaient 4 techniciens des CARDER, 10 producteurs de l'Atacora/Donga, un cadre de l'INRAB (Institut national de recherche agricole du Bénin), et 3 animateurs des Unions et conseils des producteurs maraîchers qui ont bénéficié d'une formation du 20/10 au 15/11 2014 et qui sera suivie en mars 2015 d'une formation pratique. Les 2 formations ont été encadrées par l'ONG ADG Gembloux (dépenses effectives à cette date de 44.000 euros). Notons qu'un assistant junior du programme agricole de l'Atacora/Donga a également suivi cette formation.

Les activités aboutiront-elles (toujours) à l'output envisagé ?

Un processus de suivi évaluation sera engagé vis-à-vis de ces actions par l'équipe projet au cours de l'année 2015. Il est trop tôt pour se prononcer vis-à-vis de ce programme spécifique.

Difficultés qui se sont présentées ?

Le processus de sélection a provoqué un débat assez vif avec les représentants de la DRH car la requête spécifique pour la production semencière en maraîchage a été introduite avec insistance par l'équipe de l'UF de l'Atacora/Donga à la demande des unions de producteurs maraîchers et de leur Conseils Régionaux. Afin de trouver un compromis, il a été décidé de répartir l'enveloppe disponible entre ce nouveau thème et l'un des 6 thèmes proposés par la DRH du MAEP. C'est pourquoi celle-ci a finalement retenu le thème de l'aménagement des périmètres agricoles, et non rizicoles comme souhaité, car les représentants du programme CTB ont rappelé que les aménagements concernaient non seulement le riz mais aussi les cultures maraîchères.

Facteurs d'influence (positive ou négative) ?

L'absence du secrétaire général du MAEP, qui par ailleurs ne s'est pas fait représenté, a été à la fois un facteur d'influence négatif et positif, dans le sens où le MAEP n'a pas insisté comme l'a fait le SG du MS pour l'obtention de bourses diplômantes pour son Ministère, et surtout n'a pas fait spécifiquement pression pour faire passer tel ou tel dossier en tant que bénéficiaire de la formation.

Résultats inattendus (positifs ou négatifs) ?

Pas de résultat inattendus à priori ici.

2.5. Performance de l'output 3

2.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur de la santé ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences					
Indicateurs proposés par le DTF	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Taux de satisfaction des participants à une formation (*)	A D	A D	A D	A D	A D
Augmentation (%) moyenne des connaissances après une formation non-diplômante (*)	A D	A D	A D	A D	A D
Taux de réussite des formations diplômantes (*)	A D	A D	A D	A D	A D
Nombre de formations (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	A D	A D	A D	A D	A D
Nombre de formés (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	A D	A D	A D	A D	A D
Taux d'abandon des PACs (*)	A D	A D	A D	A D	A D

2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ¹²	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Des parcours d'acquisition de compétences sont mis en œuvre dans le secteur de la santé en fonction des cibles et équilibres recherchés	NC			
2 Des parcours innovants d'acquisition de compétences sont développés (avec les IF) dans le secteur de la santé.	NC			
3 La continuité des bourses de stage et de formation est assurée pour le secteur de la santé		X		

¹² A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output ?

Seule l'activité 3 concernant la continuité des bourses de stage et de formation a été initiée, engagée, et pour une bonne partie exécutée comme le montre les chiffres fournis au point 1.2.

Concernant le processus de sélection, il a été décrit de manière générale dans le point 2.4.3. Pour le secteur de la santé, pas moins de **24 thématiques** avaient été identifiées lors de ce processus, dont 20 pour les formations qualifiantes et 4 pour les formations diplômantes :

Formation qualifiantes	Formation diplômantes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Régime d'Assurance Maladie Universelle (RAMU) ✓ Audit qualité et rédaction des procédures ✓ Financement basé sur les résultats ✓ Performance de la fonction comptable, de l'audit financier et comptable ✓ Management de la performance, gestion de la valeur et gestion par résultats (GR ou GAR): principes, méthodes et applications au quotidien ✓ Optimisation des pratiques managériales ✓ Plan de formation, gestion des compétences et renforcement du capital humain ✓ Evaluation des performances et gestion du plan de carrière ✓ Mettre en place la gestion prévisionnelle des emplois et compétences ✓ Management stratégique de la secrétaire attachée de direction ✓ Management stratégique des ressources humaines en santé ✓ Initiation à la recherche sur les systèmes de santé ✓ Pratique des ressources humaines: planification, formation et compétences ✓ Stage en gestion des systèmes de service de santé: Economie et planification des systèmes de santé ✓ Cours intensif en épidémiologie, statistique et informatique appliquées ✓ Planning et management de programmes de santé de la reproduction ✓ Hygiène et assainissement en situation d'urgence ✓ Communication et plaidoyer en santé ✓ Santé communautaire ✓ Exploration fonctionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Master en kinésithérapie ✓ Master en micro assurance santé ✓ Master en épidémiologie (Santé publique) ✓ Diplôme de technicien supérieur en échographie gynécologique et obstétricale

A l'issue de la séance de priorisation, seules les **6** formations suivantes ont été retenues:

Formations qualifiantes collectives :

- ✓ formation sur le financement basé sur les résultats
- ✓ formation en santé communautaire
- ✓ formation en hygiène hospitalière

Formations diplômantes individuelles :

- ✓ formation en santé publique
- ✓ formation en échographie gynécologique et obstétricale
- ✓ Master en micro assurance santé.

Par ailleurs, à la demande de l'APEFE, partenaire de la Coopération belge et du Ministère de la Santé au niveau de l'école de Kinésithérapie de Cotonou, un dossier pour un master dans cette discipline à l'ULB en Belgique a été introduit et accepté par le comité.

Rappelons que le plan de formation du Ministère de la Santé 2010-2014 prévoyait 66 thèmes de formation qualifiante. Le Secrétaire Général adjoint du Ministère de la Santé a insisté auprès du comité de sélection pour obtenir, malgré la nouvelle orientation, une part de formations diplômantes. Le comité s'est rangé à ses arguments, et a décidé d'octroyer des bourses diplômantes, qui représentent environ 55% du budget prévu pour ce secteur. Etant donné que le MAEP n'a pas été représenté par son secrétaire général dans ce même comité, une telle requête n'a pas été faite au niveau du secteur agricole.

Trois formations qualifiantes et collectives ont été prévues, dont 2 ont été déjà organisées en 2014:

La première formation avec comme objectif global la compréhension des mécanismes et principes en jeu **dans le financement basé sur les résultats**, a bénéficié à 6 agents (un médecin de la DDS et 5 paramédicaux (infirmier major, Infirmier Diplômé d'Etat, Sage-femme) issus pour moitié des centres de santé et hôpitaux de zone de l'Atacora/Donga et du Mono/Couffo). Elle s'est tenue du 06 octobre au 14 novembre, et a été réalisée par l'AMCES (Association des Œuvres Médicales Privées Confessionnelles et Sociales (coût effectif final de **21.220,90 euros**).

La deuxième formation avec objectif global d'acquérir la capacité d'améliorer et d'intégrer dans leurs activités une démarche de recherche action, de prise en charge communautaire et d'application de la politique sanitaire, a bénéficié à 6 autres agents paramédicaux issus pour moitié des centres de santé et hôpitaux de zone de l'Atacora/Donga et du Mono/Couffo. Elle s'est tenue du 20 octobre au 28 novembre et a été également réalisée par l'AMCES. (Coût effectif de **21.220,90 euros**).

La troisième formation, avec comme objectif global **la maîtrise de l'hygiène hospitalière**, va bénéficier à 4 agents et personnels d'appui des centres de santé des deux zones (2 du M-C et 2 de l'A-D). Elle doit démarrer en août 2015 pour une durée de 6 semaines, et sera réalisé par l'IRSP (coût estimé de **15.248 euros**).

Aucune de ces formations qualifiantes n'ait fait l'objet de TDR spécifiques au préalable. Toutefois les rapports de ces formations ont été obtenus pour les deux domaines déjà exécutés en 2014.

Par ailleurs, 5 formations diplômantes ont été retenues, dont 3 initiées en 2014, et les 2 autres pour 2015 :

- Formation en master de santé publique à l'IRSP au profit d'un médecin responsable de l'équipe d'encadrement de Zone sanitaire, lié à l'Hôpital de Dogbo (Mono/Couffo) qui a démarré en octobre 2014 pour une durée de 2 années (coût effectif de **17.888** euros) ;
- Formation en master micro assurance santé au profit du chef de service administratif du cabinet du SG, qui a démarré en octobre 2014 pour une durée de 2 années à l'UADC (Université Africaine de Développement Coopératif de Cotonou) (coût effectif de **12.091** euros) ;
- Formation en master kinésithérapie à l'ULB, à Bruxelles au profit d'un enseignant de l'école de kinésithérapie de la Faculté des Sciences de la Santé à l'Université d'Abomey Calavi, qui a commencé en septembre 2014 pour une durée de 2 années. (coût effectif de **37.396** euros) (demande spécifique APEFE) ;
- Formation au diplôme de technicien supérieur en échographie au bénéfice d'un ingénieur radiologie de l'Hôpital de zone de Klouékanmè (Mono/Couffo) qui a commencé en janvier 2015 pour une année au Centre Autonome de Radiologie de l'Université d'Abomey Calavi (coût effectif de **5.626** euros).

Les activités aboutiront-elles (toujours) à l'output envisagé

Un processus de suivi évaluation sera engagé vis-à-vis de ces actions par l'équipe projet au cours de l'année 2015. Il est trop tôt pour se prononcer vis-à-vis de ce programme spécifique.

Difficultés qui se sont présentées ?

L'analyse des dossiers individuels décrits ci-dessous concernant la formation diplômante indique par contre qu'aucune des 3 personnes, si l'on met à part, celle qui a été présentée par l'APEFE, n'était retenue individuellement au titre des formations diplômantes dans le plan de formation de la Santé.

Par ailleurs, il semble que seule, la formation en master de micro assurance santé a été prévue en tant que thème de formation diplômante. Ceci montre qu'il reste à mettre en place un mécanisme plus rigoureux de suivi de la mise en œuvre du PFT puisque même les responsables du Ministère ne vérifient pas si les dossiers des candidats correspondent à ce qui avait été prévu et que le contrôle du MDAEP sur ces 3 dossiers ne semble pas avoir été complet.

Facteurs d'influence (positive ou négative) ?

Résultats inattendus (positifs ou négatifs) ?

Pas de résultat inattendus à priori ici.

2.6 Performance de l'output 4

2.6.1 Progrès des indicateurs

Output 4 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteur ont été renforcées					
Indicateurs proposés par le DTF	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Nombre de formations (désagrégation par lieu (local, régional, international))	A D				
Nombre de formés (désagrégation par lieu (local, régional, international))	A D				
Taux d'abandon	A D				

2.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ¹³	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Des bourses de stage et de formation sont mises en œuvre hors secteurs prioritaires				
La continuité des bourses de stage et de formation hors secteurs prioritaires est assurée		X		

2.6.3 Analyse des progrès réalisés

Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output ?

Vu la limite du budget (20.000 Euros), il a été décidé à l'issue d'un échange entre la CTB, le MDAEP (Ministère du développement, de l'analyse économique et de la prospective) et le BCD (le Bureau de la Coopération au Développement) de cibler trois organisations bénéficiaires et d'effectuer une répartition indicative de l'enveloppe comme suit :

- 10.000 Euros pour les bourses Antwerpen/Flanders Port Training Center (APEC) pour le Port Autonome de Cotonou et le Ministère de l'Économie Maritime ;

¹³ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

- 5.000 Euros pour le Ministère des Affaires Etrangères ;
- et 5.000 Euros pour des formations sur le genre ou en environnement.

Vu qu'il s'agit de formations spécifiques, un courrier a été adressé au Port Autonome de Cotonou et au Ministère des Affaires Etrangères qui ont fait parvenir à la CTB, les noms des personnes devant bénéficier des formations.

Concernant les **formations hors secteurs (de concentration)**, 2 formations ont été organisées dont une est achevée et l'autre en cours :

- Formation sur la gestion portuaire au bénéfice de 2 agents du Port Autonome de Cotonou, qui s'est déroulée à Anvers auprès de l'APEC sur une période de 2 semaines du 02 au 15 novembre 2014 (Coût effectif de **10.018** euros) ;
- Formation diplômante sur la diplomatie et les relations internationales (Master 2 à l'UAC/ENAM) au bénéfice de 6 agents du Ministère des Affaires Etrangères, qui a démarré en octobre 2014 pour 2 années. Ici le projet ne prend en charge que les frais de formation (Coût effectif de **13.742,36** euros).

Les activités aboutiront-elles (toujours) à l'output envisagé ?

Un processus de suivi évaluation sera engagé vis-à-vis de ces actions par l'équipe projet au cours de l'année 2015. Il est trop tôt pour se prononcer vis-à-vis de ce programme spécifique.

Difficultés qui se sont présentées ?

Pas de difficulté spécifique.

Résultats inattendus (positifs ou négatifs) ?

Non à priori.

2.7 Thèmes transversaux

2.7.1 Genre

Selon les recommandations du DTF, il était prévu que l'intervention respecte l'équilibre H/F, avec 50 % de bénéficiaires féminins, et par conséquent normalement ceci aurait du être appliqué aussi concernant la dernière sélection de transition pour l'année 2014.

Une analyse de l'ensemble des 47 bénéficiaires du volet engagé en 2014 indique que 27.6% sont des femmes et donc 72.4% des hommes. Plus spécifiquement, la répartition par type de formation et par domaine est la suivante :

RUBRIQUE	Secteur Agricole		Secteur Santé		HS	
	FQ	FD	FQ	FD	FQ	FD
Femmes	2	0	9	1	0	1
Hommes	17	0	7	3	2	5
TOTAL	2		10		0	1
%	10.5%	NC	56%	25%	0%	20%
%	10.5%		50 %		14.2%	
	30%				14.2%	
% Global	27.6%					

Formation qualifiante : FQ Formation diplômante : FD

On constate une grande disparité selon les secteurs et types de formation, le secteur santé étant globalement le seul à respecter le critère proposé par le DTF.

Bien entendu, la candidature des femmes ne peut être encouragée que si des candidates pour les domaines et types de formation retenus existent pour un secteur donné. Le processus de sélection a permis de constater :

- Les domaines de formation correspondant à certains métiers qui sont beaucoup plus occupés par des femmes dans le secteur santé ont un impact sur cet indicateur. Ainsi la formation sur l'hygiène sanitaire qui doit bénéficier en 2015 aux agents d'appui des centres de santé va bénéficier à 3 femmes pour 4 participants, et la formation sur la santé communautaire qui a bénéficié aux agents paramédicaux a induit 4 femmes sur 6 participants, car tout simplement ces postes sont occupés par un pourcentage important de femmes contrairement à d'autres.
- Dans le secteur agricole, l'atteinte de cet objectif sera plus difficile et progressif, car bon nombres de postes concernés par les PAC sont de toute façon d'ores et déjà occupés par des hommes.
- On peut regretter le fait que parmi les dossiers rejetés ou non déposés dans le processus de sélection 2014, 5 dossiers sur 15 étaient celui de femmes et que sur les 5 dossiers non reçus, 2 provenaient de femmes, sans que l'on puisse dans ce cas trouver une raison particulière. On peut en partie se rassurer en constatant que si tous les dossiers rejetés provenant de femmes avaient pu être retenus et priorisés, alors le taux global serait passé de 27% à 36%.

2.7.2 Environnement

Il n'y a pas eu d'activité spécifique intégrant la problématique environnement à ce stade.

2.7.3 Autre

Idem.

2.8 Gestion des risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Statut
Résistances vis-à-vis des nouvelles approches proposées.	DTF	OPS	High	Medium	High Risk	Démarche de sensibilisation	HC COR	sept-15		En cours
						Ateliers et visites d'échanges pour convaincre	HC COR	sept-15		
Difficultés à motiver les ressources humaines à participer à des PACs avec des incitations autres que des incitations financières.	DTF	OPS	High	Medium	High Risk	Démarche de sensibilisation	HC COR	Pour chaque PAC et dès le premier en Q4 2015		En cours
						Ateliers et visites d'échanges pour convaincre	HC COR			
						Appui concerté permanent avec les interventions de la Ctb pour réunir les conditions de succès pour les PAC (moyens de travail notamment)	HC COR			
Sous-estimation de la charge de travail requise et/ou insuffisance (qualitative et/ou quantitative) de RH du projet pour faciliter le changement	DTF	OPS	Medium	Low	Low Risk	Ajustement possible du dispositif RH du projet grâce au budget de réserve très important; ceci n'est plus un vrai risque. Le point sera fait début 2016 concernant la charge de travail.	HC COR	Après avoir vécu une première génération de PAC mars-16		En cours
Démarrage tardif du projet / manque de continuité vis-à-vis du programme bourses	DTF	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Démarrage en 012015, mais mission d'appui en sept. et nov. 2014. Suivi attentif en 2015 pour rattraper le temps passé. Appui de l'ancienne chargé des bourses donc pas de rupture	HC COR	déc-15		En cours

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Statut
						la CMO est sur 48 mois mais la CS sur 7 années donc risque opérationnel réduit grâce à la réserve budgétaire de 10% du budget global	HC COR	déc-15		
Résistance des parties prenantes sectorielles vis-à-vis des initiatives de renforcement de compétences communes.	DTF	OPS	Low	High	Medium Risk	Suggestion d'affecter / réserver une partie de la dotation sectorielle à des actions communes dès la conception du DTF. Suggestion à soumettre au GTS puis à la SMCL d'ouverture du projet	HC COR	juin-15		
Blocage à cause de conflits entre les différents souhaits de priorisation	DTF	OPS	Low	High	Medium Risk	Il est proposé de modifier le processus de sélection pour décider au début du projet à travers les GTS et plusieurs réunions de la sélection globale des OB pour toute la durée du projet. Cette modification sera soumise à la SMCL pour approbation	H CORB	juin-15 avr-15		
Conflit d'intérêt au niveau des personnes impliquées dans la sélection des OB, la sélection de prestataires de services, etc.	DTF	DEV	High	High	Very High Risk	La sélection des OB sera déterminée une fois pour toute dans le cadre d'un processus de réflexion commune concertée et non pas trimestriellement comme prévu.	H CORB	déc-15		

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Statut
						La sélection des prestataires se fera selon les procédures et après une évaluation des performances de ces IF selon des critères et une méthode à déterminer et à valider en SMCL et/ou GTS	H CORB	mars-16		
Application de concepts de renforcement de compétences non adaptés au contexte béninois. Résistance au changement	DTF	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	La mise en place du noyau d'experts, du GTS et la philosophie même du projet devrait permettre de réduire ce risque, avec de plus des changements progressifs et une politique des petits pas.	H CORB	mars-16		
Mobilité des ressources humaines – Départ des ressources humaines de leur organisation bénéficiaire au cours ou juste après les PACs.	DTF	DEV	High	Medium	High Risk	Il est prévu de développer et mettre en place des mécanismes divers qui permettront d'inciter les agents et cadres formés à rester en poste.	H CORB	déc-16		
Risques de gestion financière.	DTF	FIN	Low	High	Medium Risk	Suivi attentif permanent de l'équipe et du responsable	Equipe	De janvier 2015 à déc-18		
Risque des marchés publics.	DTF	JUR	Low	High	Medium Risk	Suivi attentif permanent de l'équipe et du responsable	Equipe			

3 Pilotage et apprentissage

3.1 Réorientations stratégiques

Il est proposé ci-dessous une analyse plus détaillée du processus de sélection 2014 durant la phase de transition, car c'est de ce processus qu'il est possible d'ores et déjà de tirer des leçons et des recommandations plus générales pour l'année 2015.

Cette sélection a permis de recevoir 64 dossiers sur 69 dossiers attendus, dont :

- 24 dossiers pour l'agriculture (3 dossiers de femmes) ;
- 32 dossiers pour la santé (14 dossiers de femmes) ;
- 8 dossiers pour les bourses hors secteurs (APEC).

La sélection dans un deuxième temps sur dossier individuels a permis d'aboutir à :

- 4 dossiers rejetés pour le secteur agricole (dont une femme) ;
- 10 dossiers rejetés pour le secteur santé (dont 4 femmes) ;
- Aucun rejet de dossier pour le hors secteur, car la liste a été directement transmise à la CTB par les deux institutions bénéficiaires sans sélection préalable sur dossier individuel.

En dehors des 5 dossiers non fournis (dont celui de 2 femmes), le motif des rejets est le suivant : le profil ne cadre pas avec la formation souhaitée, la qualification élevée par rapport à la formation envisagée, formation diplômante déjà démarrée par le candidat, équipement non disponible pour mettre à profit la formation (cas de la formation sur l'échographie). On peut constater que le tiers des dossiers rejetés concerne des femmes, ce qui est regrettable vu l'objectif d'équité dans l'accès à la formation.

Sur l'ensemble du processus

Pour les deux secteurs, le processus dans son ensemble a été difficile à exécuter. La lenteur administrative du côté du partenaire et l'obstination envers le maintien de l'ancienne procédure ont failli faire échouer cette sélection de transition. En effet, on note une difficulté à mettre en place un mécanisme adéquat et fonctionnel pour toutes les étapes du processus pour des raisons qui restent à déterminer, et par conséquent la CTB était obligée d'initier des rencontres, des correspondances et même parfois de se substituer au partenaire (la diffusion de l'information, la collecte des dossiers). Plus spécifiquement sur les étapes de ce processus, voici quelques constats :

- La diffusion des informations:

Une large diffusion devait être faite dans les CARDER, DDS, ONG et Organisations professionnelles Agricoles en relation avec les interventions belges dans les zones de concentration de la Belgique. Un premier appel à candidature a été lancé avec date de clôture le 30 juin 2014. Peu de dossiers ont été réceptionnés à la date limite. Après concertation avec le MDAEP, une prolongation a dû être accordée afin de permettre un choix plus important pour la sélection. Le délai de dépôt des dossiers a été fixé pour le 12 juillet.

Des appels directs aux DRH, DDS et responsables des projets ont été effectués afin que les conditions soient largement diffusées au cours de cette période de prolongation. Les projets de la CTB ont été mis à contribution pour les affichages dans les DDS et formations sanitaires pour la santé et les CARDER pour l'agriculture.

Point à améliorer vis-à-vis de cet aspect : le processus de diffusion de l'information a souffert de quelques imperfections, car les conditions n'étaient pas affichées (1er appel à candidature) pour permettre aux personnes intéressées de postuler. Plusieurs personnes ont déploré n'avoir pas eu l'information ni dans les DDS, CARDER ni à la DRH des ministères sectoriels. (Sans

information, on ne peut avoir les pièces à fournir, ni le délai limite pour le dépôt et en conséquence ne pas pourvoir effectuer un dépôt).

Il serait donc important d'assurer un bon suivi de la diffusion de l'information : contrats avec les radios locaux dans les zones d'intervention?, Points focaux (responsable du personnel) à qui transmettre les informations pour affichage?, Appui des responsables des projets sectoriels pour suivi auprès des DDS?,

➤ Le choix des dossiers:

Deux approches ont été retenues à cette étape:

- Les dossiers directement déposés par les bénéficiaires auprès des DRH (santé) et ceux transmis par les projets (A/D et M/C) ;
- Les dossiers uniquement fournis par l'UFR A/D concernant un public spécifique (formation sur la production semencière).

Concernant la première approche, le ciblage des bénéficiaires est une phase déterminante et en même temps délicate, or les critères de choix des dossiers au sein des formations sanitaires n'étaient pas mis à la disposition de la CTB, c'est pourtant l'étape au cours de laquelle, le risque de clientélisme est élevé. Aucune DRH, ni DDS, CARDER ou formations sanitaires n'a fourni les informations sur le processus de choix des bénéficiaires. Il sera donc très important de pallier rapidement à ce manquement en les amenant à produire ensemble avec le PAORC (et les projets sectoriels) (Agri et santé), comme prévu par le DTF du projet, des critères objectifs, communs et/ou spécifiques retenus de commun accord (à appliquer pour les deux secteurs).

➤ La participation au processus

La santé a très vite compris l'importance de son implication pour l'appropriation de leurs dossiers. Bien que les réactivités soient lentes, on note quand même une présence continue, un suivi plus ou moins constant. Ce qui n'est pas le cas de l'agriculture (absence à des réunions importantes, délégation de collaborateurs sans pouvoir de décision à des rencontres primordiales, relances à répétition avant une réaction sur des correspondances urgentes et importantes, discussions tendues au cours de tout le processus). Il semblerait, qu'il y ait un sous effectif et un manque de suivi adéquat au sein de la DRH.

➤ L'obstination envers l'ancienne approche

Tous les acteurs n'ont pas encore intégré totalement la nouvelle approche du PAORC. On sent toujours une volonté de tendre vers des formations diplômantes (cas de la santé). La première cause est l'incidence financière induite par ces formations sur les traitements salariaux. Un fort travail reste à faire pour d'abord la valorisation des compétences acquises pour les avancements (lobbying auprès du Ministère de la Fonction Publique?) et ensuite pour un engagement collectif pour une culture de résultats (apprentissage axé sur les compétences au poste) et l'acceptation du changement.

Processus de sélection pour le hors secteur

➤ Le choix des bénéficiaires

Ainsi qu'on l'a noté pour les deux secteurs prioritaires, on n'a aucune information sur les critères de choix et le processus de sélection des bénéficiaires. Juste une liste de noms de personnes a été transmise à la CTB. Il faut également veiller à ce niveau à ce que tout le processus soit clairement défini avec des critères de choix précis et clairs.

3.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Insister fortement lors des ateliers participatifs de démarrage avec les membres de la SMCL et les parties prenantes sur la nouvelle approche et son lien avec les deux grands programmes sectoriels.	Equipe Projet	Q1 : SMCL 0, et Q3 : SMCL 1
Organiser dans le cadre du résultat 1, les activités de telle manière à ce que la nouvelle approche, y compris au niveau individuel, soit parfaitement claire et comprise.	Equipe Projet	Q3 2015
Vérifier systématiquement que les thèmes et les individus recommandés au niveau des OB retenus ont été bien identifiés dans les nouveaux plans triennaux de formation.	Equipe Projet	Q3 2015
S'assurer de développer des critères clairs et transparents de sélection des individus au sein des OB, et ce par un échange ouvert avec les membres du futur GTS, et les membres de la SMCL.	Equipe Projet	Q3 2015
Organiser un plaidoyer vers les divers responsables du MAEP afin de faire en sorte qu'il y ait une plus grande implication de leur part dans l'ensemble du processus standard d'intervention pour les PACs à l'avenir.	Equipe Projet	Q3 2015
Veiller à un effort systématique en direction des femmes pour progressivement atteindre les 50 %.		

3.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
La tendance à une sélection non transparente et une rétention d'information existe et doit être suivie de près.	SMCL, RR
Les principes de base, comme ceux qui amènent à vérifier la conformité des demandes pour la formation initiale aux prévisions du plan de formation triennal ne sont pas toujours respectés.	MDAEP MTFP SMCL RR EQUIPE PROJET

4 Annexes

4.1 Critères de qualité

Les grilles n'ont pas été remplies à ce stade car le projet vient de démarrer.

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre					Action			Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Timing	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
La première SMCL aura lieu le 12 mars.									

4.3 Cadre logique mis à jour

Le cadre logique sera mis à jour dans le cadre de l'étude base line et après l'approbation du rapport base line par les membres de la SMCL, ce qui devrait avoir lieu fin Q3 2015.

4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Non concerné par ce tableau à ce stade.
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Non concerné par ce tableau à ce stade.
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Janvier 2017(estimation)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	Novembre 2018 (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2015	Pas encore de mission BS, la première est prévue en Q3 2015.

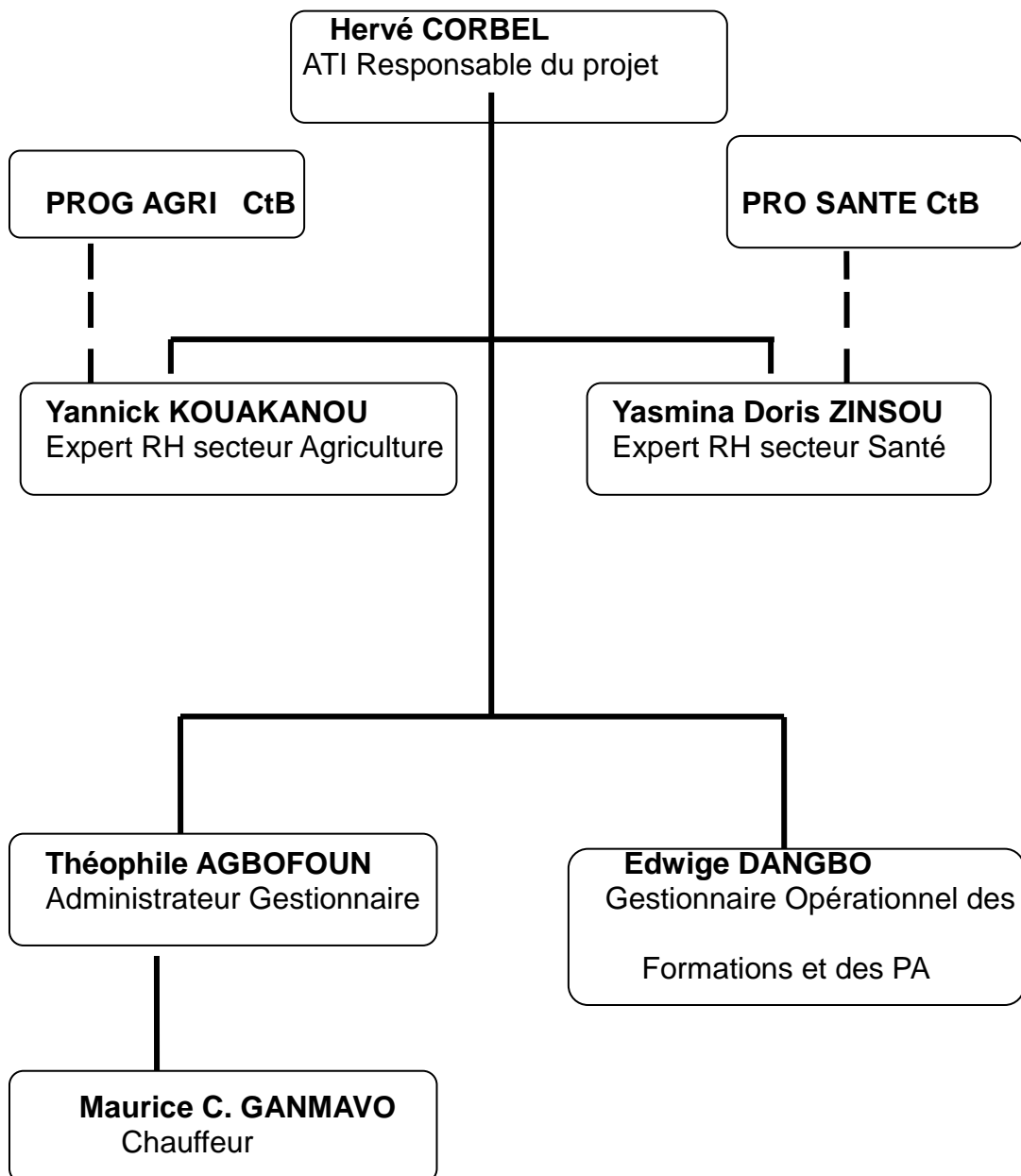
4.5 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Voir planification financière déjà remise.

4.6 Ressources en termes de communication

A ce stade pas encore de matériel de communication crée.

4.7 Organigramme Projet



4.8 Planification initiale Projet PAORC

TYPE	BUDGET CODE	LIBELLE	Mode	PL/UPD	Début	Fin
Résultat 1 Les acteurs clés du Bénin (DRH, IF, PTF...) partagent une compréhension commune des concepts innovants de renforcement des compétences						
Sous résultat	A 01 01	Les acteurs nationaux sont informés et/ou formés sur les concepts innovants de renforcement des compétences	Régie			
Activité	A 01 01 01	activité d 'échanges, de sensibilisation, information, formation, diffusion,	Régie			
Ss -Act.		Organiser un partenariat avec le MTFPRAI DS		Planned	janv-15	juin-15
Ss -Act.		Mettre en place un noyaux d'experts RH /RC		Planned	mars-15	juin-15
Ss -Act.		Elaboration et mise en place de PAC spécifiques pour le noyau d'experts si nécessaire		Planned	juin-15	août-15
Activité	A 01 01 02	Développement de la méthodologie des PAC et des outils nécessaires	Régie			
Ss -Act.	volet de l'étude baseline	Cas des OBP /AE: Evaluation globale du processus d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des Plans de formation triennaux du secteur santé et agriculture dans le secteur public		Planned	mars-15	sept-15
Ss -Act.	volet de l'étude baseline	Cas des ANE : évaluation du processus d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des plans de formations existants pour les OB prioritaires potentiels: autoévaluation, analyse équipe projet, consultances locales ou internationales		Planned	avr-15	oct-15
Ss -Act.	volet de l'étude baseline	Elaboration d'un état des lieux détaillé complet de tous les partenaires pertinents de formation et d'appui conseil pour la réalisation des PAC par secteur , localement, dans la sous région et ailleurs. Constitution et/ou actualisation d'une banque de données avec les domaines de compétences spécifiques des partenaires pour les parcours selon les domaines de formation et d'apprentissage recherché		Planned	janv-15	déc-15
Ss -Act.	CHMO 1	Cas des OBP /AE: analyse par secteur des conditions préalables de succès et des critères d'éligibilité aux PACs:: audits organisationnels, plan stratégiques, cadres organiques, plans de formation, existence GRH DRH, etc., et finalisation de la sélection des OB pour la durée du projet		Planned	févr-15	juin-15

TYPE	BUDGET CODE	LIBELLE	Mode	PL/UPD	Début	Fin
Ss -Act.	CHMO 2	Suite à évaluation globale- chantier méthodologique N° 1 : amélioration et/ou développement des référentiels métiers/ compétences/ description de fonction /profil au sein des OB :		Planned	<i>mai-15</i>	<i>févr-16</i>
Ss -Act.	CHMO 3	Suite à évaluation globale- chantier méthodologique N° 2 : amélioration de la conception des plans de formations au sein des OB :		Planned	<i>juil-15</i>	<i>févr-16</i>
Ss -Act.	CHMO 4	Suite à évaluation globale- chantier méthodologique N° 3 : amélioration de la qualité des formations continues au sein des OB :		Planned	<i>juil-15</i>	<i>févr-16</i>
Ss -Act.	CHMO 5	Elaboration de schéma type pour les PAC par métier type au sein des OB (fonctions transversales et fonctions spécifiques)		Updated	<i>avr-15</i>	<i>déc-15</i>
Ss -Act.	CHMO 6	Détermination des objectifs de performance institutionnelle, d'équipe et individuelle par type d'OB et de métier (fonctions transversales et fonctions spécifiques)		Planned	<i>avr-15</i>	<i>déc-15</i>
Ss -Act.	CHMO 7	Elaborer des mécanismes et outils appropriés de suivi évaluation des RC distinguant la mesure de la qualité de la formation, des résultats immédiats d'apprentissage, des résultats ultérieurs en termes de performance		Planned	<i>avr-15</i>	<i>déc-15</i>
Ss -Act.	CHMO G	Elaboration des outils spécifiques génériques nécessaires à la mise en œuvre et au suivi des PAC (dossier d'appel à candidature, grille d'analyse des dossiers d'appel, grille des conditions de succès, dossier de candidature individuelle, grille d'entretien individuel, convention type d'engagement et d'entente, cahier des charges de la formation, enquêtes de satisfaction post formation, canevas de rapport semestriel de suivi des PAC, canevas de l'autoévaluation du coaching à mi parcours)		Planned	<i>avr-15</i>	<i>déc-15</i>
Sous résultat	A 01 02	Les leçons apprises de la mise en œuvre de concepts innovants de parcours d'acquisition de compétences sont identifiées et partagées parmi les acteurs clés du Bénin	Régie			
Activité	A 01 02 01	Inventaire et analyse des pratiques actuelles	Régie			
Ss -Act.	volet de l'étude baseline	Réaliser un inventaire et analyse comparative des pratiques de suivi évaluation en matière de formation et renforcement des compétence avec les partenaires locaux (IF)		Planned	<i>févr-15</i>	<i>sept-15</i>

TYPE	BUDGET CODE	LIBELLE	Mode	PL/UPD	Début	Fin
Activité	A 01 02 02	documentation et capitalisation régulière	Régie			
Ss -Act.		Partage des leçons apprises et concepts deux fois par an lors d'ateliers/séminaires, etc		Planned	févr-15	sept-15
Ss -Act.		Edition et diffusion de documents techniques		Planned	déc-15	sept-18
Résultat 2 ET Résultat 3 Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences (idem pour la planification du résultat 3 secteur santé)						
Sous résultat	A 02-01	Des parcours d'acquisition des compétences sont mis en œuvre dans le secteur agricole en fonction des cibles et équilibres recherchés	Régie			
Activités	A 02 01 01	PHASE DE MISE EN PLACE MECANISMES ET MODALITES	Régie			
Ss -Act.		Elaboration du dossier d'appel à candidature (critères à valider par SMCL)		Planned	févr-15	juin-15
Ss -Act.		Mise en place des deux groupes techniques interministériel sectoriel		Planned	févr-15	mars-15
Ss -Act.		Organisation et tenue de la première réunion des GT pour validation critères et cdts de succès pour le choix des OBP		Planned	mars-15	sept-15
Ss -Act.		Organisation et tenue de la première réunion des GT pour validation critères et cdts de succès pour le choix des OBP		Planned	mars-15	sept-15
Activité	A 02 01 02	APPEL CANDIDATURE : PHASE DE CANDIDATURE ET DE SELECTION	Régie			
Ss -Act.		Appel à candidature auprès des OB, après consultation du GT		Planned	oct-15	oct-15
Ss -Act.		Réception des propositions émanants des OB		Planned	nov-15	nov-15
Ss -Act.		Pré sélection des dossiers des OB par Equipe Projet		Planned	nov-15	déc-15
Ss -Act.		Convocation GT pour avis sur dossiers OB pré sélectionnés		Planned	déc-15	janv-16
Ss -Act.		Validation finale pré sélection candidature OB et détermination calendrier PACs		Planned	janv-16	févr-16
Activité	A 02 01 03	APPEL CANDIDATURE N° 1 : PHASE DE CONCEPTION ET DE PREPARATION	Régie			
Ss -Act.		Elaboration dossiers complets : objectifs de performance et profil de compétences visé		Planned	févr-16	mai-16
Ss -Act.		Elaboration des dossiers complets : grande options du PAC et éventuelle réorientation		Planned	févr-16	mai-16

TYPE	BUDGET CODE	LIBELLE	Mode	PL/UPD	Début	Fin
Ss -Act.		Elaboration des dossiers complets : établissement du dossier des candidats individuels		Planned	févr-16	mai-16
Ss -Act.		Elaboration des dossiers complets : interviews par le projet et vérification adéquation		Planned	févr-16	mai-16
Ss -Act.		Validation des dossiers complets par le GT (et CNABs si formation diplômante)		Planned	févr-16	mai-16
Ss -Act.		Préparation de la mise en œuvre et planification opérationnelle : affinement du profil de compétences		Planned	févr-16	mai-16
Ss -Act.		Préparation de la mise en œuvre et planification opérationnelle : sélection d'un institut de formation et contractualisation		Planned	févr-16	mai-16
Ss -Act.		Planification concrète étapes du PAC		Planned	févr-16	mai-16
Ss -Act.		Elaboration et signature des mémorandum de collaboration avec OB avec cahier des charges de la formation		Planned	févr-16	mai-16
Ss -Act.		Elaboration et signature des mémorandum d'engagement avec les individus avec cahier des charges de la formation		Planned	févr-16	mai-16
Ss -Act.		Préparation au départ en formation		Planned	févr-16	mai-16
Activité	A 02 01 04	APPEL CANDIDATURE N° 1 : PHASE DE FORMATION PAC	Régie			
Ss -Act.		Elaboration et réalisation enquête de satisfaction post formation		Planned	mai-16	déc-16
Ss -Act.		Mis en œuvre et suivi administratif, financier, logistique du PAC		Planned	mai-16	déc-16
Ss -Act.		Elaboration et diffusion des rapports semestriels de suivi au GT		Planned	mai-16	déc-16
Activité	A 02 01 04	APPEL CANDIDATURE N° 1 : PHASE DE CONSOLIDATION PAC	Régie			
Ss -Act.		Mise en œuvre et suivi de la phase de coaching		Planned	févr-16	déc-16
Ss -Act.		Elaboration et diffusion rapport de coaching à mi parcours		Planned	févr-16	déc-16
Ss -Act.		Organisation et suivi de l'autoévaluation par les candidats individuels		Planned	févr-16	déc-16
Ss -Act.		Organisation et suivi du partage d'expériences avec les pairs par l'individu		Planned	févr-16	déc-16
Ss -Act.		Organisation et suivi de l'autoévaluation par l'individu de la mise à profit des compétences		Planned	févr-16	déc-16
Ss -Act.		Organisation et suivi de l'évaluation par les Obs de la mise à profit des compétences		Planned	févr-16	déc-16

TYPE	BUDGET CODE	LIBELLE	Mode	PL/UPD	Début	Fin
Résultat2	A 02 03	La continuité des bourses de stages et de formation est assurée pour le secteur santé				
Activité	A 02 03 01	Assurer le suivi administratif, financier et pédagogique des anciennes bourses	Régie			
Ss -Act.		110 boursiers dans le groupe, 27 en 2016, 6 en 2017		Planned	août-14	déc-17
Ss -Act.				Planned	août-14	déc-17
Activité	A 02 03 02	Organiser une dernière sélection pour des bourses d'études et de stages classiques	Régie			
Ss -Act.				Planned	août-14	mars-15
Sous résultat	A 04 02	La continuité des bourses de stages et de formation est hors secteurs prioritaires est assurée	Régie			
Activité	A 04 02 01	assurer le suivi administratif, financier et pédagogique des anciennes bourses	Régie			
Ss -Act.				Planned	nov-14	mars-15
Ss -Act.				Planned	nov-14	mars-15
Activité	A 04 02 02	organiser une dernière sélection pour des bourses d'études et de stages classiques	Régie			
Ss -Act.				Planned	nov-14	mars-15
Ss -Act.				Planned	nov-14	mars-15
		MOYENS GENERAUX	Régie			
Activité	Z 01	Recrutement et cercles de développement RH	Régie			
Ss -Act.		Recrutement des deux ATN sectoriels et de l' ATN gestionnaire		Planned	nov-14	févr-15
Ss -Act.		Recrutement de l' AG et de l' AGAdjoint		Planned	nov-14	janv-15
Ss -Act.		Recrutement chauffeur /MP		Planned	nov-14	janv-15
Activité	Z 02	Investissements	Régie			
Ss -Act.		Acquisition véhicule projet		Planned	sept-14	déc-14
Ss -Act.		Acquisition mobilier bureau et équipements et recherche locaux		Planned	sept-14	janv-15
Ss -Act.		Acquisition équipements bureautique		Planned	sept-14	janv-15
Activité	Z 04 01	Evaluation à mi parcours	Régie			

TYPE	BUDGET CODE	LIBELLE	Mode	PL/UPD	Début	Fin
Ss -Act.		Elaboration des TDRs		Planned	nov-16	nov-16
Ss -Act.		Validation TDRs siège et SMCL		Planned	déc-16	déc-16
Ss -Act.		Lancement et attribution marché d'évaluation		Planned	janv-17	mars-17
Ss -Act.		Réalisation de la mission d'évaluation		Planned	avr-17	mai-17
Ss -Act.		validation rapports et recommandations mission évaluation		Planned	avr-17	mai-17
Ss -Act.		mise en œuvre des recommandations de la mission d'évaluation		Planned	avr-17	mai-17
Activité	Z 04 01	Evaluation finale	Régie			
Ss -Act.		Elaboration des TDRs		Planned		
Ss -Act.		Validation TDRs siège et SMCL		Planned		
Ss -Act.		Lancement et attribution marché d'évaluation		Planned		
Ss -Act.		Réalisation de la mission d'évaluation		Planned		
Ss -Act.		validation rapports et recommandations mission évaluation		Planned		
Activité	Z 04 02	Backstopping technique siège année de démarrage 2015	Régie			
Ss -Act.		Elaboration TDR backstopping		Planned	janv-15	mars-15
Ss -Act.		Réalisation mission backstopping		Planned	avr-15	avr-15
Activité	Z 04 02	Backstopping technique siège 2016	Régie			
Ss -Act.		Elaboration TDR backstopping		Planned		
Ss -Act.		Réalisation mission backstopping		Planned		
Activité	Z 04 03	Audits annuels du siège et audits externes	Régie			
Ss -Act.		élaboration des TDR avec le siège		Planned	nov-15	nov-15
Ss -Act.		réalisation missions d'audits		Planned	déc-15	janv-16
Ss -Act.		validation rapports et recommandations missions d'audits		Planned	févr-16	févr-16
Ss -Act.		mise en œuvre des recommandations des missions d'audits		Planned	févr-16	déc-18

4.9 Présentation stratégie globale mission sept 2014

Ceci est un extrait de la présentation power point faite en fin de mission au mois de septembre 2014 ;

DEMARRAGE PROJET

PHASE 1 NOV 2014 – JUILLET 2015

- A. ETUDE DE BASE DOIT COMPRENDRE :
 - Evaluation processus PTF AE
 - Evaluation processus PTF ANE
 - Analyse conditions de succès OB ANE
 - Evaluation qualité FQ
 - Inventaire pratique PAC et SE en FQ
 - Inventaire et analyse IFP locaux sous région
 - Analyse et identification précise effort CTB en RC projet

- B. DEVELOPPEMENT METHODO PAC :
 - Analyse et développement profil de poste
 - Analyse et développement objectifs performance
 - Elaboration PAC standard par type OB et fonction
 - Recherche partenariat potentiel local (ex LMG)
 - Base de données par offre de formation
 - Développement outils spécifiques suivi PAC
 - Détermination des coûts standards par H/J

PHASE 2 SEPT 2015- SEPT 2016

- A. ENGAGEMENT PAC AE CENTRAL
 - Commencer par PAC DGRCE AE TRANS/SPE (car déjà conçu pour environ 1000 cadres et réduit à 240 sur budget national)
 - Puis PAC LMD AVEC MSH (car déjà conçu et volet important à ce niveau)

- B. ENGAGEMENT PAC AE DECONCENTRE
 - Puis PAC AE DECONCENTRE FCT TRANS/SPE

- C. ENGAGEMENT PAC ANE
 - Après engagement PAC central et déconcentré AE
 - Car demande analyse terrain d'abord des PS et PF en cours d'élaboration ou de mise en œuvre
 - Car investissement dans DIO éventuel

- D. ENGAGEMENT PAC COMMUNAL
 - En lien avec résultats des DIO projets
 - Commune avec services spécifiques dont tri possible

4.10 Extrait TDR formations

Formation production semencière maraîchère (réalisé par ONG ADG)

Objectif pédagogique validé par la Ctb :

Pouvoir disposer de semences de qualité au moment opportun et en quantité adéquate constitue l'une des préoccupations majeures des ménages agricoles.

ADG encadre des agriculteurs multiplicateurs de semences dans plusieurs pays (notamment au Sénégal) et a déjà organisé en Belgique un stage de renforcement des capacités semencières pour des cadres africains actifs dans le secteur semencier vivrier.

Cette formation mettra l'accent sur la production de semences paysannes. Elle situera cependant cette activité dans le panorama des filières et de la réglementation actuelle. La production de semences paysannes présente de nombreux avantages : autonomisation vis à vis des entreprises semencières ; sélection variétale de l'agriculteur pour ses propres besoins ; gamme diversifiée, adaptée aux conditions environnementales locales, maintenant la biodiversité et facilitant une commercialisation de proximité.

Le stage permettra de mettre à jour et d'approfondir les connaissances des participant-e-s sur base d'une démarche multidimensionnelle, abordant logiquement les aspects agronomiques et économiques mais aussi les facteurs environnementaux, socioculturels, politiques ou encore de genre... influençant ce maillon essentiel des systèmes agricoles. En fin de stage, les participant-e-s devraient être capables de prendre en compte tous ces facteurs et leurs interactions afin de concevoir des systèmes de production semencière maraîchère efficaces, durables et économiquement viables.

Formation sur l'aménagement des périmètres agricoles (reste à finaliser)

Objectif global :

L'objectif principal de la formation est de renforcer les capacités techniques des agents des CARDER en matière de conception, de réalisation et de gestion des aménagements hydro agricoles.

Objectifs pédagogiques

Cette formation permettra de mettre à jour et d'approfondir les connaissances des participants dans une démarche multidimensionnelle. Au terme de la formation, les participants doivent être capables de :

- maîtriser la conception des aménagements hydro agricoles ;
- organiser l'entretien au niveau des différents types d'ouvrages ;
- maîtriser le fonctionnement des différents types d'ouvrages courants ;
- mettre en œuvre les techniques de gestion des aménagements hydro agricoles ;
- maîtriser les stratégies et mécanismes efficaces de suivi, de contrôle et de supervision des projets d'aménagements hydro agricoles.

Forts des connaissances acquises, les participants doivent également être à même d'encadrer au niveau local les populations pour une meilleure gestion des infrastructures et équipements d'aménagement.