



**CTB**

# **RAPPORT DES RESULTATS 2016**

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

**BENIN**

**CODE DGD: 3014057**

**CODE NAVISION: BEN 13 888 11**

**JANVIER 2017**

## TABLE DES MATIERES

ACRONYMES.....	4
<b>1 APERÇU DE L'INTERVENTION.....</b>	<b>6</b>
1.1 FICHE D'INTERVENTION.....	6
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE.....	7
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	8
1.3.1 <i>Pertinence</i> .....	8
1.3.2 <i>Efficacité</i> .....	9
1.3.3 <i>Efficiéce</i> .....	9
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i> .....	10
1.4 CONCLUSION.....	11
<b>2 MONITORING DES RESULTATS.....</b>	<b>12</b>
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	12
2.1.1 <i>Contexte général</i> .....	12
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i> .....	12
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i> .....	14
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i> .....	14
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	15
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	15
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	17
2.2.3 <i>Impact potentiel</i> .....	18
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	18
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	18
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	21
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	21
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	33
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	33
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	34
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	34
2.5. PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	42
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	42
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	43
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	43
2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4.....	57
2.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	57
2.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	57
2.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	58
2.7 THEMES TRANSVERSAUX.....	59
2.7.1 <i>Genre</i> .....	59
2.7.2 <i>Environnement</i> .....	59
2.7.3 <i>Autre</i> .....	59
2.8 GESTION DES RISQUES.....	60

<b>3</b>	<b>PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....</b>	<b>63</b>
3.1	REORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	63
3.2	RECOMMANDATIONS .....	63
3.3	ENSEIGNEMENTS TIRES .....	65
<b>4</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>67</b>
4.1	CRITERES DE QUALITE .....	67
4.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI .....	71
4.3	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR .....	74
4.4	APERÇU DES MORE RESULTS .....	74
4.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » .....	75
4.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION .....	78
4.7	ORGANIGRAMME PROJET .....	79
	CHAUFFEUR.....	79

## Acronymes

ADSBB	Association des donneurs de sang bénévoles du Bénin
AMCES	Association des Œuvres Médicales Privées Confessionnelles et Sociales
ANTS	Agence Nationale de Transfusion Sanguine
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
CUD	Coopération Universitaire de Développement
DDS	Direction Départementale de la Santé
DGAER	Direction générale de l'aménagement et de l'équipement-
DQIFE	Direction de la qualité, de l'innovation et de la formation entrepreneuriale
DRF	Direction des Ressources Financières
DRH	Direction des Ressources Humaines
DTF	Dossier Technique et Financier
DPSE	Directions de la programmation et du suivi évaluation
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'Elevage et de la Pêche
MPD	Ministère du Plan et du Développement
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MESFTPRIJ	Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes
MESRS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MS	Ministère de la Santé
MSH	Management Sciences for Health
MTFPAS	Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales
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
PASCIB	Plateforme des acteurs de la société cible Béninoise.
PFT	Plan de Formation Triennal
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
SGRFP	Stratégie Globale des Réformes de la Fonction Publique
SMCL	Structure Mixte de Concertation locale
SNFAR	Stratégie Nationale de Formation Rurale
SSME	Services santé mère et enfants
TdR	Termes de Référence
TSAER	Technicien spécialisé en aménagement et équipement rural
UFR	Unité Fonctionnelle Régionale
VRH	Valorisation des Ressources Humaines

# 1 Aperçu de l'intervention

## 1.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	Projet d'Appui aux organisations Béninoises par le Renforcement des Compétences des Ressources Humaines
<b>Code de l'intervention</b>	CODE NAVISION : BEN 13 888 11
<b>Localisation</b>	Au niveau central : Cotonou Au niveau périphérique : Les départements de l'Atacora-Donga et du Mono-Couffo
<b>Budget total</b>	4 320 809 €
<b>Institutions partenaires</b>	- Ministère de la Santé (MS) - Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) - Ministère du Plan et du Développement (MPD) - Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales (MTFPAS) - Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	23 mai 2014
<b>Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture</b>	Selon décision SMCL du mois de mars 2015, date de démarrage retenue est le 01 01 2015 ;
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	31 décembre 2018 (ici par rapport à fin contrat ATI Co responsable)
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	22 mai 2021
<b>Groupes cibles</b>	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
<b>Impact<sup>1</sup></b>	Assurer une meilleure adaptation des RH des organisations bénéficiaires à leur poste de travail, à la dynamique du secteur, aux mutations environnementales et contribuer ainsi à l'amélioration de la performance de ces RH
<b>Outcome</b>	Les capacités de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques et stratégies de développement des compétences des RH des organisations bénéficiaires des deux secteurs sont améliorées et renforcées
<b>Outputs</b>	R1 : Les acteurs clés au Bénin (DRH, IF, PTF, ....) s'approprient la démarche PAC
	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

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

	R4 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteurs prioritaires sont renforcées
<b>Année couverte par le rapport</b>	2016

## 1.2 Exécution budgétaire

Pour rappel, suite à une décision du comité des partenaires en 2015, un reliquat d'un montant total de **320 808.87 euros** en provenance des projets FAFA/MC, AIMAEP et AIMS avait été affecté au PAORC. Au cours de l'année 2016, une décision de la Coopération Belge affectant tous les pays dans lesquels elle intervient a été prise, entraînant la réduction du budget de plusieurs interventions, dont celle du PAORC au Bénin. Le budget global a ainsi été réduit de 6 320 809 à 4 320 809 euros en mai 2016, soit 32 % du budget total et 41 % du budget de résultat. Cette décision ainsi que les recommandations issues de la mission d'appui du siège de juillet 2016 ont induit une révision de la ventilation budgétaire des divers postes du cadre logique. L'option retenue a été de maintenir la durée d'exécution du projet à décembre 2018 et d'affecter entièrement cette réduction au niveau des 4 outputs du projet.

Globalement, le taux d'exécution du budget au 31/12/2016 est de 35.30%

	Budget en Euros après affectation du reliquat	Dépenses en Euros		Solde	Taux exécution 31 12 16
		(2014-2015)	(2016)		
<b>A- Output 1</b>	890 339.00	31 599.41	212 491.30	646 248.29	27.42 %
<b>A- Output 2</b>	881 032.00	107 749.44	94 095.16	686 6899.26	22.06 %
<b>A- Output 3</b>	1 053 361.00	113 472.16	306 250.77	629 098.25	40.28 %
<b>A- Output 4</b>	148 077.00	20 490 .34	32 118.96	92 505.65	35.73 %
<b>X- Réserve</b>	supprimée	-----	-----	-----	-----
<b>Z- Moyens Généraux</b>	1 348 000,00	367 623.35	241 526	738 850.66	45.19 %
<b>TOTAL</b>	<b>4 320 809,00</b>	<b>640 934.70</b>	<b>886 482.19</b>	<b>2 793 392.11</b>	<b>35.30 %</b>

La comparaison de l'exécution budgétaire en référence à la version 2015- Q4 est de 47 %, soit 886 482 euros réalisé pour 1.875 870 euros. Ce faible taux s'explique essentiellement par un décalage d'une grande partie des PAC du deuxième semestre 2016 vers le premier semestre 2017. Par rapport à la dernière version de la planification financière pour 2016 était de 1 098 120 euros, mais il faut signaler que les montants inscrits en comptabilité au 31 12 2016 ne reflètent pas exactement le taux puisque près de 50 000 euros de factures/ dépenses ont été réglées par le siège sans encore être inscrites dans notre FIT. Le taux de réalisation de la prévision est donc de 81 % au vu de ces données mais en réalité est plus proche de 85 %. La planification financière 2017 a donc été révisée pour tenir compte du décalage de certaines activités et décaissements avec le report sur 2017 des fonds non décaissés fin 2016, soit une planification financière révisée qui passe de 1 330 000 euros environ à 1 669 000 euros environ.

## 1.3 Autoévaluation de la performance

L'année 2016 a été caractérisée essentiellement par trois points :

- Le démarrage effectif de tous les PAC intersectoriels, qui sont désormais situés dans le résultat 1 du PAORC, en tant que PAC destinés à aider les responsables et agents des Organisations Bénéficiaires (OB) à « apprendre à concevoir, suivre et évaluer des PAC ».
- La conception et la préparation de tous les autres PAC sectoriels dans les deux domaines d'intervention, y compris la signature des conventions liant les OB au PAORC et le lancement de presque tous les marchés publics nécessaires à leur mise en œuvre lorsque des ressources externes étaient indispensables.
- La réduction très importante du budget d'activité (40 %) induisant la suppression d'un nombre important de PAC qui avaient pourtant été préparés pour certains, et la disparition de toute marge de manœuvre budgétaire pour la mise en œuvre notamment de la phase C des PAC restants.

### 1.3.1 Pertinence

PERTINENCE	PERFORMANCE
<p><i>Degré de pertinence actuelle de l'intervention : <b>A</b></i></p> <p>Le Plan d'Action du nouveau Gouvernement Béninois pour la période 2016-2021 a inscrit l'amélioration du système d'utilisation des compétences comme l'une des actions de son cadre d'orientation au titre de la Gouvernance, et le développement des compétences comme l'une des approches à développer dans ce cadre. Par ailleurs, une bonne partie des PAC intersectoriels inscrits au résultat 1 relève de la mise en œuvre des Plans Stratégiques de Développement des Ressources Humaines des deux secteurs de concentration (PSDRH) qui couvrent tous deux la période d'exécution du PAORC et qui selon les termes des Directeurs de l'Administration et des Finances(DAF), restent pertinents pour le nouveau gouvernement. Enfin, concernant la pertinence vis-à-vis de la Coopération Belge, elle reste entièrement d'actualité dans la mesure où le PAORC est un projet outil au service des deux programmes sectoriels (PASS et PROFI), qui œuvrent au niveau de l'appui institutionnel et organisationnel, sans pour autant délaissier le renforcement des compétences.</p> <p><i>Logique d'intervention est-elle toujours la bonne ? : <b>B</b></i></p> <p>La révision du cadre logique proposée en 2015 a finalement été acceptée par les membres de la SMCL et par les parties prenantes locales de la Coopération Belge. Le processus d'échanges de lettres concernant ce point a été initié en 2016. Ceci permet un repositionnement beaucoup plus logique de l'effort du PAORC vers le renforcement des capacités de conception, de suivi et d'évaluation des PAC au niveau des OB retenues, et une ambition plus mesurée. Ainsi, elles pourront s'approprier effectivement cette démarche et adopter cette nouvelle approche de renforcement des compétences. Ceci se traduit par le montage de PAC ayant comme objet de renforcer les processus nécessaires.</p>	<p style="text-align: center;"><b>A</b></p>

### 1.3.2 Efficacité

EFFICACITE	PERFORMANCE
<p><i>Probabilité que l'outcome soit réalisé ? B</i></p> <p>L'outcome révisé, « <b>Les capacités de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques et stratégies de développement des compétences des RH des organisations bénéficiaires des deux secteurs sont améliorées et renforcées</b> », sera atteint grâce à la mise en œuvre de PAC intersectoriels portant sur la problématique « apprendre à faire des PAC » et de PAC sectoriels au niveau de ces mêmes organisations portant quant à eux sur la problématique « apprendre en faisant ». L'année 2016 a connu le démarrage effectif des PAC intersectoriels, qui sont tous en cours au 31 décembre 2016, mais également la suppression de deux des PAC prévus portant spécifiquement sur les processus concernés par la phase de consolidation des PAC, à savoir l'apprentissage par les pairs et le transfert de compétences entre anciens et nouveaux au sein des organisations.</p> <p><i>Les activités et les outputs sont-ils adaptés dans l'optique de réaliser l'outcome ? : B</i></p> <p>Ils sont tous adaptés, mais la suppression du budget et la disparition totale de l'importante réserve budgétaire a induit à la fois la réduction du nombre de PAC intersectoriels pertinents pour atteindre l'outcome et la disparition de toute marge de manœuvre budgétaire pour garantir la consolidation des compétences. La suppression des DRH et leur remplacement par des Services des Ressources Humaines et du Dialogue Social (SRHDS) sous la responsabilité des Directions Administratives et Financières dans les deux Ministères de concentration est un élément supplémentaire de risque que l'outcome soit plus difficile à atteindre que prévu.</p>	<p style="text-align: center;">B</p>

### 1.3.3 Efficience

EFFICIENCE	PERFORMANCE
<p><i>Dans quelle mesure les inputs sont-ils correctement gérés ? : B</i></p> <p>La stratégie prévue en 2015 de mobilisation des formateurs internes chaque fois que possible pour la mise en œuvre des PAC a été appliquée et induit de fait une réduction du coût des PAC. L'accès de tous les marchés publics de services aux Prestataires Béninois et pas uniquement aux prestataires internationaux est de fait aussi un mécanisme qui permet de contenir les coûts des PAC. A l'inverse, le regroupement que suppose les 3 phases A, B et C des PAC induit nécessairement des coûts, qui même s'ils sont cadrés par les procédures budgétaires de la CTB, n'en restent pas moins importants. Le constat pour 2016 est tout à fait clair : il y a une pression de toute part pour que les activités soient délocalisées, y compris lorsque la majorité des personnes concernées se trouvent sur un site identique et que cette délocalisation n'a pas d'intérêt immédiat. Cette pression passive peut parfois devenir active quitte à remettre en jeu ou retarder la participation d'acteurs importants aux activités prévues, voire l'activité elle-même.</p> <p><i>Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ? : B</i></p>	<p style="text-align: center;">B</p>

Au terme de l'année 2016, pratiquement tous les PAC prévus ont soit été déjà engagés, soit ont été préparés et sont prêts pour l'exécution sur les deux années restantes. Le niveau d'engagement effectif du budget concernant les PAC est de 74 % au 31 12 2016 pour les PAC intersectoriels et sera de 100 % à la notification du dernier marché attendu portant sur le PAC coaching et tutorat début janvier 2017. Il est de 80 % pour tous les PAC santé, en attendant la notification du MP 453 pour les Plates-formes des utilisateurs des soins de santé et le passage à 100 % d'engagement début janvier 2017, et de 78 % pour les PAC agriculture. Etant donné qu'il reste deux années d'exécution, la marge de manœuvre en termes de temps pour réaliser les 3 phases des PAC est suffisante.

**Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ? : B**

Pour le PAORC, l'atteinte des outputs signifie clairement la bonne organisation et le bon déroulement des PAC intersectoriels et sectoriels, ainsi qu'une conception et une préparation des PAC qui permettent d'être au plus proche des besoins effectifs des organisations bénéficiaires. Au 31 12 2016, le premier indicateur qui nous renseigne sur cet aspect est le niveau de satisfaction des participants au sortir de la phase B de formation des PAC intersectoriels, ainsi que les indicateurs d'effets et de processus prévus dans le rapport baseline. Bien que tous les 9 PAC intersectoriels soient maintenant engagés, seuls 3 ont achevé leur phase B. Les PAC sectoriels sont presque tous engagés, mais au 31 12 2016 aucun n'a encore achevé sa phase B. Les indicateurs actuels montrent que les outputs sont en train effectivement d'être atteints.

### 1.3.4 Durabilité potentielle

DURABILITE POTENTIELLE	PERFORMANCE
<p><b>Durabilité financière et économique ? : C</b></p> <p>Il n'y a pas d'évolution notable positive de ce point entre 2015 et 2016 et en réalité l'année 2016 a été budgétairement pour le secteur étatique plus difficile que 2015 du fait du coût des élections. Nos interlocuteurs ont tous affirmé par contre que 2017 serait bien meilleure en terme d'allocation budgétaire et de disponibilité des budgets à temps. Le financement de la formation continue, dans un contexte où les nouveaux plans de formation mettent encore l'accent sur la formation initiale, reste un défi. Le PAORC a décidé d'adresser une requête formelle aux deux Ministères de concentration en termes de co financement des PAC, maintenant que ceux-ci sont clairement définis en termes de taille et de coût. Cette requête ne pourra être examinée probablement que pour l'année 2018, le budget 2017 étant bouclé, et les réponses que nous obtiendrons seront nécessairement des révélatrices d'une possible durabilité de nos actions.</p> <p><b>Degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles – celui-ci persistera-t-il après la fin de l'intervention ? : C</b></p> <p>L'année 2016 a été marquée par un départ important en retraite des agents de la fonction publique, et par le non renouvellement des contrats de 1045 agents dans le secteur agricole, dont certains ont bénéficié de l'action du PAORC ou devaient en bénéficier. Elle a aussi été marquée par une réforme des CARDER qui induira leur disparition, ce qui implique pour le PAORC une phase d'attente de mise en œuvre de la réforme avant de pouvoir déterminer comment les phases B puis C des PAC dans ce secteur pourraient être orientées. Cette</p>	<p>C</p>

réforme aura aussi comme impact un éventuel redéploiement en dehors de nos zones d'intervention ou de mise à l'écart de nos interlocuteurs. Le départ des deux DRH et la suppression des DRH, mentionnés ci-dessous, est un autre élément qui rend fragile ce degré d'appropriation.

*Niveaux d'appui politique fourni et degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ? : B*

La mise en place du nouveau gouvernement Béninois et la décision de supprimer les DRH pour les placer sous une DAF avec un statut de service et non de direction centrale est clairement un défi pour le PAORC. Bien entendu sur le papier la question des compétences est un point important dans le nouveau programme d'action du gouvernement, mais ceci reste à vérifier dans les faits. Les deux personnes en place au niveau de ces DRH dans le comité de pilotage du PAORC, et qui ont donc accompagné régulièrement les activités de celui-ci sur les 18 premiers mois, ont été remplacées et ne sont plus en activité dans leurs Ministères respectifs. Les DAF ont rarement un profil DRH, et ne sont pas nécessairement sensibles au volet GRH, mais du fait qu'ils sont devenus incontournables et ont une vision globale dans le Ministère, ils représentent à présent pour le PAORC un atout potentiel en termes d'effet de levier. C'est pour cela que le PAORC a rencontré au cours du mois de décembre 2016, les deux nouveaux DAF, regrettant par ailleurs qu'ils n'aient pas pu répondre à l'invitation à participer aux JARH.

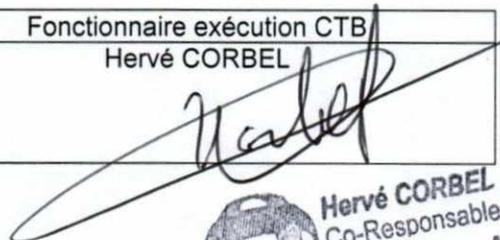
*Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ? : B*

Les explications fournies dans le rapport 2015 à ce niveau restent valables : les deux comités sectoriels ont été mobilisés ponctuellement pour rendre compte de l'état d'avancement des divers PAC, et pour échanger sur divers points. Le constat en 2016 est que la mise sur place du Comité Technique de Pilotage (CTP) prévu dans le PSDRH du secteur agricole ne s'est jamais réalisé, et par conséquent le PAORC a dû « constituer » ce comité mais de manière ad hoc. Le PAORC contribue par ailleurs à la capacité institutionnelle et de gestion dans la mesure où tous les PAC sont ancrés en terme de portage et d'accompagnement au niveau d'une direction centrale partenaire, le plus souvent signataire des conventions par PAC. A titre d'exemple, le PAC capitalisation pour le Ministère de l'agriculture vise à consolider les capacités de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP), en charge de ce processus au Ministère, à promouvoir et garantir la qualité de la capitalisation à tous les niveaux.

## 1.4 Conclusion

L'année 2016 aura permis à l'équipe du PAORC d'arriver véritablement en régime de croisière, du moins au terme de l'année. Ainsi la mise en œuvre effective des PAC et le niveau d'engagement et d'exécution du budget global, témoignent d'une évolution certaine vers l'atteinte des objectifs du projet.

Fonctionnaire exécution CTB Hervé CORBEL
---



Hervé CORBEL  
Co-Responsable Projet PAORC  
CTB - BENIN - Agence Belge de Développement

## 2 Monitoring des résultats<sup>2</sup>

### 2.1 Évolution du contexte

#### 2.1.1 Contexte général

Les principaux événements qui ont modifié le contexte général de l'intervention du PAORC en 2016 sont les suivants :

- L'élection du nouveau Président de la République et le changement qui s'en est suivi au niveau du gouvernement, avec la conception du Plan d'Action du Gouvernement P.A.G 2016-2021 qui a inscrit le développement et la gestion des compétences comme un axe important dans son cadre d'orientation. Cet événement est considéré globalement comme un catalyseur pour un intérêt accru en direction des politiques et stratégies de développement RH au sein des Organisations Bénéficiaires, qui constitue l'objectif spécifique du PAORC.
- Le départ à la retraite d'un nombre significatif de cadres et d'agents de la fonction publique en général, qui a concerné pour partie nos interlocuteurs habituels dans les Ministères et au niveau déconcentré.
- La diminution significative en avril 2016 de 40 % du budget d'activité du PAORC, entraînant la réduction du nombre de PAC et donc des domaines d'intervention puis du nombre d'organisations bénéficiaires du PAORC. Cette situation a induit la suppression de toute marge de manœuvre budgétaire dans un processus d'apprentissage qui n'est pas toujours facile à calibrer notamment dans sa phase C de consolidation. Elle a conduit à l'annulation du marché public relatif au processus de transfert de compétences entre les anciens et les nouveaux agents au sein d'une organisation, et celle du marché public concernant le processus d'apprentissage par les pairs ; tous les deux essentiels pour la phase C.
- Cette décision a aussi un autre impact essentiel car le budget des PAC a d'abord été engagé et mobilisé pour mettre en œuvre les PAC intersectoriels. En conséquence, la réduction de 40 % a essentiellement affecté les PAC sectoriels, qui sont ceux attendus par les responsables des OB, les DRH étant les grands bénéficiaires des PAC intersectoriels. Ceci un facteur central à considérer lors des évaluations à mi-parcours et finale du PAORC

#### 2.1.2 Contexte institutionnel

A travers le décret 2016/292 du 17 mai 2016 portant structure type des Ministères, le Gouvernement a décidé de la suppression des Directions des Ressources Humaines, qui deviennent des Service RH rattachés à une grande Direction Administrative et Financière (DAF). Ceci semble constituer un recul l'année même où le Bénin accueille pour la première fois les Journées Africaines des RH (JARH). De plus, la plupart des nouveaux DAF ont un profil administratif et financier et non un profil GRH.

Ces directions ont non seulement été supprimées, mais les deux anciens DRH, qui étaient à

---

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

la fois les interlocuteurs du PAORC dans la mise en œuvre des PAC intersectoriels et les représentants de leurs Ministères respectifs dans le Comité de Pilotage du Projet, ne sont plus en poste à ce jour. Cela constitue une perte de mémoire et de niveau de collaboration. Toutefois, le PAORC a organisé une rencontre avec les deux nouveaux DAF en décembre, afin de mieux se faire connaître et d'initier une nouvelle collaboration à un niveau supérieur. Les nouveaux SRH ont été rencontrés pour le secteur santé, car il s'agit de l'ancien DRH, mais la nomination du nouveau SRH du secteur agricole n'a pas été faite avant la fin 2016. Il sera donc rencontré en 2017 ;

Le non renouvellement du contrat de 1045 agents dans le secteur agricole dont certains ont été bénéficiaires ou sont les cibles des PAC sectoriels a également été enregistré. La plupart de ces agents interviennent au niveau du conseil agricole au sein des CARDER et ont parfois été pris en compte dans les PAC. Le PAORC est donc dans l'attente des conséquences effectives de cette décision vis-à-vis de ses cibles.

La réforme institutionnelle et organisationnelle du secteur agricole, entraîne la disparition des CARDER et leur remplacement par deux nouvelles structures, l'une reprenant les rôles régaliens du Ministère de l'Agriculture (contrôle et de définition des normes), sous la forme de 12 DDAEP (Directions Départementales de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche) et l'autre sous la forme de 7 agences territoriales intervenant sur des bassins de production et qui ne reprennent donc pas l'ancien découpage administratif. Cet événement a plusieurs conséquences pour le PAORC :

- Une partie de nos interlocuteurs au niveau de la direction générale des CARDER et des chefs de service, risque d'être mutée hors zones CTB ou plus simplement de perdre sa place.
- Une partie des postes ciblés par nos PAC sectoriels et intersectoriels seront redéfinis et redéployés, ou disparaîtront peut-être, ce qui induit la nécessité d'attendre la mise en place effective de cette réforme avant d'avancer avec les phases B puis C des PAC du PAORC dans ce secteur.
- Le dédoublement des structures et donc des Organisations Bénéficiaires pour le PAORC.
- Une partie de des efforts du PAORC surtout concernant les PAC intersectoriels les plus avancés sera réduit en termes d'impact, du fait de la dispersion des individus et des postes.

Le poste de Chef de service des Ressources Humaines au Ministère en charge de l'Agriculture, interlocuteur privilégié du PAORC est resté sans être pourvu plusieurs mois. Il n'a été pourvu qu'en 2017.

Malgré l'arrivée du nouveau gouvernement, les deux documents des Plans Stratégiques de Développement des Ressources Humaines restent d'actualité selon nos interlocuteurs dans les deux Ministères. Ceci est important puisqu'ils constituent tous les deux un cadre d'action pour les PAC intersectoriels, qui contribuent en effet à la mise en œuvre de certains des chantiers identifiés dans ces Plans.

Toutefois, le constat au niveau du secteur agricole est que le PSDRH n'est pas du tout intégré dans la programmation et la planification du Ministère.

Au niveau du secteur santé, il est constaté l'instabilité à la tête de la DAF, étant donné que 3 cadres se sont succédés en 8 mois comme Directeur.

Le démarrage effectif du Centre de Formation Professionnelle de la Transfusion Sanguine reste incertain au seuil de l'année 2017. Cette structure avait été identifiée comme Organisation Bénéficiaire et maintenue après la réduction budgétaire.

### 2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Le principal événement qui a impacté ce contexte est bien entendu la réduction du budget, qui a obligé le PAORC en accord avec les deux autres programmes sectoriels de la Coopération Belge à reprendre le processus de priorisation des PAC et des Organisations Bénéficiaires. Une liste restreinte a été établie. Celle-ci a dû être encore une fois révisée à la baisse au terme du processus de conception des PAC, et ce en fonction essentiellement de la taille du public cible souhaité par nos partenaires.

Le second événement correspond à la rédaction par la CTB d'une note conceptuelle sur les projets de type PAORC, qui confirme et précise d'une part le positionnement de ces projets comme des « **projets outils** » au service de l'atteinte des résultats des programmes sectoriels, et d'autre part le **cadre de référence pour l'évaluation de l'impact** des projets de ce type à travers la pyramide de « Kirpatrick - Philips ». Le premier point permet au PAORC de confirmer que son approche ; qui a consisté à s'aligner intégralement sur les domaines d'activité du cadre logique des deux programmes sectoriels était la bonne (identification et priorisation des PAC). Le second point permet de clarifier ce que l'on peut effectivement espérer en termes d'impact de la part de projet de type PAORC, à savoir l'utilisation de la formation dans le service ou est affecté le bénéficiaire du PAC (3<sup>ème</sup> niveau de la pyramide). Ceci est important à quelques mois de l'évaluation à mi-parcours du PAORC, et dans un contexte où certainement la Coopération Belge doit communiquer beaucoup plus et beaucoup mieux sur les résultats atteints.

### 2.1.4 Contexte HARMO

Comme déjà dit en 2015, et mise en pratique en 2016, **l'harmonisation** des activités du PAORC avec les autres interventions de la CTB est totale, dans le sens où le PAORC est en fait un projet au service de l'atteinte des résultats des deux programmes de la CTB. Son budget et ses ressources humaines sont entièrement dédiés au renforcement des capacités des cadres et agents des organisations partenaires de ces deux programmes.

Des progrès peuvent être encore faits pour une meilleure appropriation par les équipes des deux programmes sectoriels CTB de l'ensemble des PAC. En effet, la mesure de l'impact des PAC doit être un souci commun et pas seulement celui du PAORC, puisque c'est dans le cadre de la mise en situation de travail dans le contexte local que pourra se réaliser la mise à profit des acquis des formations. Ce contexte dépend en partie de l'appui apporté par les deux programmes au niveau des OB retenues, à divers degrés bien entendu, selon les cas.

**L'alignement** sur la stratégie du partenaire est aussi effectif en ce sens que les chantiers méthodologiques identifiés par le PAORC comme PAC prioritaires sont presque tous inscrits dans l'agenda des deux PSDRH des Ministères partenaires.

A partir du mois de juillet 2016, des échanges ont été institués avec le conseiller technique mis à la disposition du Ministre en charge de la Fonction publique par la Coopération Française depuis le mois de mars 2016. Ces échanges ont permis notamment de partager notre approche et nos résultats sur l'un des thèmes d'action de la coopération française, à savoir le processus d'élaboration des plans de formation dans la fonction publique. La coopération française intervient en amont de notre action, car elle souhaite créer un réseau de points focaux pour ce processus, et former un certain nombre de cadres à ce sujet. Cette

action est aussi complémentaire à la nôtre, puisque ce processus est l'un des PAC intersectoriels du PAORC pour les deux Ministères de concentration.

## 2.2 Performance de l'outcome



### 2.2.1 Progrès des indicateurs

**Explication préalable :** Il a été décidé de tenir compte des recommandations de la mission du siège CTB d'appui au PROFI, et au cours de laquelle quelques journées ont été consacrées au PAORC. Ces recommandations concernent à la fois le contenu de l'outcome par rapport au résultat 1 et les indicateurs pour ces deux niveaux du cadre logique. En effet, il avait été recommandé :

- d'une part d'inscrire la totalité des actions des PAC intersectoriels, avec les indicateurs prévus dans la base line, au niveau du résultat 1 et non plus de l'outcome,
- et d'autre part de ne considérer au niveau de l'outcome que « l'existence du processus DRH et utilisation de ces produits au sein de l'organisation » comme critère, quitte de plus à rechercher un (ou des) critère(s) (et leurs indicateurs) plus globaux au niveau des organisations bénéficiaires.

Ainsi, au titre des indicateurs de l'outcome, le PAORC ne considère plus que les marqueurs de progrès (MP0 à MP5) qui avaient été définis et retenus dans le rapport base line. Par contre ; les deux autres indicateurs par processus DRH, à savoir ceux concernant le % d'agents formés sur le processus au niveau de l'OB, et ceux concernant les produits du processus et leur utilisation, sont transférés en tant qu'indicateurs du résultat 1, « les acteurs clés s'approprient la démarche PAC »

Pour rappel, les divers niveaux ou indicateurs (MP0 à MP 5) du critère retenu par processus pour l'outcome sont les suivants :

**MP 0 :** le processus n'est prévu ni décrit par aucun texte réglementaire, ou un document de politique et de stratégie et il n'existe pas de contrainte spécifique à le mettre en œuvre dans un certain délai. Il peut être à la fois connu et compris par les membres de l'organisation sans que cela ne se traduise par une quelconque modification prévisible ou envisagée dans la façon de procéder.

**MP 1 :** le processus est prévu et au moins sommairement décrit par un ou plusieurs textes réglementaires, de politique ou de stratégies, mais n'est pas encore intégralement opérationnalisé. Les outils et méthodes pour son bon déroulement n'existent pas ou n'ont pas fait l'objet d'une réflexion formelle et documentée. Eventuellement, un agenda était prévu pour son initialisation et son déroulement, mais n'a pas été respecté. Les responsables sont informés et conscients de l'importance de sa mise en œuvre, mais n'ont pas entamé les démarches pour aller au-delà. Une formation des agents impliqués et concernés directement ou indirectement par ce processus n'a pas encore été réalisée ou très peu réalisée.

**MP 2 :** le processus est partiellement mis en œuvre et déjà une partie des guides ou manuels ont été conçus pour aider les responsables en cela ; mais ni son agenda, ni le respect formel des étapes, ni la qualité des produits du processus ne sont au rendez-vous. Des initiatives sont prises par certains responsables de divers niveaux pour tester sa mise en œuvre, mais il n'y a pas encore de généralisation du déroulement et pas encore d'évaluation de sa mise en œuvre ou de la qualité des produits qui en découlent.

<p><b>MP 3</b> : Une transition générale est observable concernant le déroulement du processus et les principaux responsables ont prévu des moyens pour que le processus soit compris et connu par ceux qui doivent l'utiliser ou en bénéficier, et pour que l'ensemble des supports et référentiels nécessaires à son bon déroulement et à l'atteinte d'un minimum de qualité soient produits, diffusés et compris par tous et ce dans un calendrier réaliste et connu de tous. Les produits du processus sont prévus dans un agenda clair et/ ou sont déjà obtenus et sont de qualité pour une partie d'entre eux. Un accord global et un consensus minimum ont été obtenus pour que le processus puisse effectivement se dérouler comme prévu, cet état général de transition est documenté par divers textes et conventions.</p> <p><b>MP4</b> : Le processus est pleinement et régulièrement mise en œuvre et suivi et la totalité des produits qui en découlent sont disponibles au moment voulu et selon le format et les normes souhaitées et convenues à l'origine.</p> <p><b>MP 5</b> : Au-delà du niveau atteint en MP4, l'évaluation du déroulement du processus et de la qualité des produits qui en découlent est de mise et les recommandations permettant éventuellement une amélioration sont en général mises en œuvre dans un délai raisonnable.</p>
---

**Outcome révisé : « Les capacités de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques et stratégies de développement des compétences des RH des organisations bénéficiaires des deux secteurs sont améliorées et renforcées »**

<b>Indicateurs proposés par la Baseline</b> (une modification a été faite lors de la SMCL de décembre)	Valeur Base line	Valeur fin 2015	Valeur fin 2016	Cible fin 2016	Cible fin 2018
<p>Pour chacun des processus DRH identifiés, le critère retenu est l'existence du processus et l'utilisation de ses produits au niveau de l'organisation bénéficiaire, en distinguant les acteurs étatiques et non étatiques chaque fois que pertinent (certains PAC intersectoriels ne concernent pas ces derniers en priorité)</p>					
<b>CR 1</b> Existence processus de <b>description des postes et profils</b> et utilisation des fiches de poste et profils au sein de l'OB - acteurs étatiques	<b>MP 1</b>	<b>MP 1</b>	<b><u>MP 2</u></b>	<i>MP 2</i>	<b>MP 4</b>
<b>CR 2</b> Existence processus de description des postes et profils et utilisation des fiches de poste et profils au sein de l'OB acteurs non étatiques	<b>MP 1</b>	<b>MP 1</b>	<u>NC</u>	<u>NC</u>	<u>NC</u>
<b>CR 3</b> Existence du processus <b>d'évaluation des performances des ressources humaines</b> et utilisation de ces évaluations au sein de l'OB - acteurs étatiques	<b>MP 2</b>	<b>MP 2</b>	PEC	<b>MP 2</b>	<b>MP 3</b>
<b>CR 4</b> Existence du processus d'évaluation des performances des ressources humaines et utilisation de ces évaluations au sein de l'OB - acteurs non étatiques	<b>MP 0</b>	<b>MP 0</b>	PEC	<i>MP 1</i>	<b>MP 3</b>
<b>CR 5</b> Existence du processus <b>d'élaboration et de suivi évaluation des plans de formation</b> et utilisation des plans et de leur évaluation au sein de l'OB - acteurs étatiques	<b>MP 2</b>	<b>MP 2</b>	PEC	<b>MP 2</b>	<b>MP 3</b>
<b>CR 6</b> Existence du processus d'élaboration et de suivi évaluation des plans de formation et utilisation des plans et de leur évaluation au sein de l'OB - acteurs non étatiques	<b>MP 1</b>	<b>MP 1</b>	PEC	<i>MP 2</i>	<b>MP 3</b>
<b>CR 7</b> Existence du processus <b>d'élaboration du cahier des charges de la demande de formation</b> et utilisation de ces cahiers des charges au sein de l'OB - acteurs non étatiques	<b>MP 0</b>	<b>MP 0</b>	<b><u>MP 1</u></b>	<i>MP 1</i>	<b>MP 3</b>
<b>CR 8</b> Existence du processus d'élaboration du cahier des charges de la demande de formation et utilisation de ces cahiers des charges au sein de l'OB - acteurs non étatiques	<b>MP 0</b>	<b>MP 0</b>	<b><u>MP 1</u></b>	<i>MP 1</i>	<b>MP 3</b>
<b>CR 9</b> Existence du processus <b>de mise en place d'une démarche qualité</b> et utilisation de cette démarche au sein de l'OB – prestataires béninois publics et privés de formation continue.	<b>MP 0</b>	<b>MP 0</b>	<b><u>MP 1</u></b>	<i>MP 1</i>	<b>MP 3</b>

<b>Outcome révisé : « Les capacités de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques et stratégies de développement des compétences des RH des organisations bénéficiaires des deux secteurs sont améliorées et renforcées »</b>					
<b>Indicateurs proposés par la Baseline</b> (une modification a été faite lors de la SMCL de décembre)	Valeur Base line	Valeur fin 2015	Valeur fin 2016	Cible fin 2016	Cible fin 2018
<b>CR 10</b> Existence du processus de <b>formation de formateurs</b> et utilisation de cette démarche au sein de l'OB – acteurs étatiques	<b>MP 1</b>	<b>MP 1</b>	PEC	<i>MP 2</i>	<b>MP 3</b>
<b>CR 11</b> Existence du processus de formation de formateurs et utilisation de cette démarche au sein de l'OB – acteurs non étatiques	<b>MP 0</b>	<b>MP 0</b>	PEC	<i>MP 1</i>	<b>MP 3</b>
<b>CR 12</b> Existence du <b>processus d'élaboration des supports pédagogiques spécifiques et améliorés</b> et utilisation des supports améliorés lors des formations internes au sein de l'OB - acteurs étatiques du secteur de la santé	<b>MP 1</b>	<b>MP 1</b>	PEC	<i>MP 2</i>	<b>MP 3</b>
<b>CR 13</b> Existence d'un <b>processus de coaching des agents</b> au sein des OB du secteur agricole étatique et utilisation de ce processus	<b>MP 2</b>	<b>MP 2</b>	PEC	<i>MP 3</i>	<b>MP 4</b>
<b>CR 14</b> Existence d'un <b>processus de tutorat des agents</b> au sein des OB du secteur santé étatique et utilisation du processus.	<b>MP 2</b>	<b>MP 2</b>	PEC	<i>MP 3</i>	<b>MP 4</b>

PEC : pas encore concerné- NC : non concerné. MP : Marqueur de progrès

## 2.2.2 Analyse des progrès réalisés

A l'exception de 2 valeurs cible pour fin 2016, en gras dans le tableau ci-dessus, toutes les valeurs devaient évoluer entre fin 2015 et fin 2016 (elles sont en italiques dans la colonne cible 2016 dans le tableau ci-dessus) Par ailleurs, dans un seul cas (en surligné), celui du processus de description des postes et profils, il a été décidé après réflexion de ne pas inclure les acteurs non étatiques comme cible, compte tenu que pour ceux-ci, la problématique de description des postes et profils ne concerne qu'un nombre très limité de fonction, par ailleurs toujours les mêmes et parfois décrites dans les statuts ou règlement intérieur (postes de présidents, trésoriers, secrétaires, conseiller technique, animateurs, etc...).

**Au 31 12 2016**, quels sont les PAC intersectoriels dont le niveau de déroulement permet d'envisager une progression éventuelle de ces marqueurs ?

Sur les 9 PAC engagés en 2016, le tableau présenté au point 2.3.3 du rapport indique que seuls 3 PAC sont suffisamment avancés pour cela :

- le PAC description des postes et profils mais pour le secteur agricole, car la phase C sur le secteur santé est prévue en janvier 2017,
- le PAC démarche qualité chez les prestataires de formation,
- et le PAC l'élaboration des cahiers des charges de la formation, qui lui ne prévoyait pas au départ de phase C et qui pour l'instant ne pourra pas en avoir dans le contexte budgétaire actuel.

Dans le tableau ci-dessus, tous les autres PACs ne sont donc pas encore concernés par cette progression potentielle des marqueurs et sont repérés par le sigle PEC (pour « pas encore concerné »).

L'analyse des progrès concernera donc les 3 processus cités ci-dessus.

### 2.2.3 Impact potentiel

Les enquêtes réalisées pour le suivi des PAC cités ci-dessous montrent que les indicateurs prévus comme cible fin 2016 ont été atteints. En effet :

- Pour le PAC **postes et profils**, la cible était le niveau MP 2, qui correspond à une situation où « *le processus est partiellement mis en œuvre et déjà une partie des guides ou manuels ont été conçus pour aider les responsables en cela* ». C'est exactement la situation actuelle, un guide a bien été conçu et remis aux responsables RH des deux Ministères pour rédiger les fiches de postes. Par ailleurs le niveau MP 2 prévoit que « *Des initiatives sont prises par certains responsables de divers niveaux pour tester sa mise en œuvre* ». C'est aussi le cas puisque des exercices ont été réalisés non seulement lors de la phase B du PAC mais aussi lors de la phase C au sein des CARDER (en 2016) et des DDS en janvier 2017 pour réviser ou créer, selon le format proposé dans le guide, les fiches de postes et profils à ce niveau. La cible est donc atteinte.
- Pour le PAC **élaboration du cahier des charges de la demande**, la cible était uniquement MP 1 pour ce processus, ce qui correspond à une situation où « *Les outils et méthodes pour son bon déroulement n'existent pas ou n'ont pas fait l'objet d'une réflexion formelle et documentée* ». En réalité au terme de l'année 2016, nous sommes au-delà de cette situation, puisqu'un canevas a été proposé, et que des exemples de cahiers des charges issus des deux secteurs ont été retravaillés ou présentés selon ce format à la fois avec les responsables centraux et locaux RH et des directions techniques. La cible est donc atteinte.
- Pour le PAC **mise en place d'une démarche qualité chez les prestataires de services de formation Béninois**, la cible 2016 était MP 1. L'enquête réalisée montre aussi que ce niveau est en réalité déjà atteint et dépassé, car le PAC en est dans sa phase C ou un ensemble de 11 structures ont non seulement été formées sur les normes de qualité, mais sont suivies par 4 consultants qui ont commencé des séances in situ avec les responsables de ces organisations pour la mise en place des procédures et documents liés à la norme ISO 29 990. La cible est donc atteinte.

## 2.3 Performance de l'output 1



### 2.3.1 Progrès des indicateurs

**Explication préalable :** Faisant suite aux recommandations de la mission d'appui du siège, il a été décidé de transférer toutes les activités liées aux PAC intersectoriels dans le résultat 1, au titre de la rubrique d'activité « des PAC sur la démarche PAC sont mis en œuvre ». De ce fait, dans le tableau ci-dessous, en plus des critères déjà identifiés dans le rapport Baseline, apparaissent les critères liés au déroulement des PAC intersectoriels, à savoir :

- le critère % d'agents formés sur le processus concerné par le PAC intersectoriel au

niveau de l'OB,

- le critère concernant le ou les produits issus de ce processus lorsque du moins ce dernier point est bien différent et distinct de l'analyse du Marqueur de Progrès pour ce processus, critère qui lui est celui de l'outcome. En fait pour certains processus à caractère unique et global, tel que par exemple le processus d'élaboration du plan de formation, ce critère est de fait déjà mesuré par l'évolution des Marqueurs de progrès au niveau de l'outcome, et il n'est pas utile de le mesurer deux fois. A l'inverse, pour des processus tels que la description des postes et profils, le nombre de postes décrits selon la nouvelle méthode permet en effet de préciser le niveau d'évolution réelle au sein de l'OB.

<b>Output 1 : Les acteurs clés du Bénin (DRH, IF, PTF) s'approprient la démarche PAC</b>					
<b>Indicateurs</b>	Valeur Base line	Valeur fin 2015	Valeur fin 2016	Cible fin 2016	Cible fin 2018
IC 1 nombre de séances d'information, de sensibilisation, d'actions de plaidoyer organisées vers le public cible concerné	aucune	aucune	<b>4</b>	<b>2</b>	1 séance par catégorie, soit 4 séances par an
IC 2 % de personnes touchées par les séances d'information et de sensibilisation et taux de participation à ces séances	0%	0%	<b>51 %</b>	20%	60% du groupe cible
IC 3 % de bénéficiaires de PAC spécifiques sur le domaine de l'approche PAC ( <i>*modifié : voir commentaire ci-dessous concernant cet indicateur- Remplacé par les indicateurs pour les PAC intersectoriels</i> )	0%	0%	<i>modifié</i>	15%	40% du groupe cible
IC 4 % d'OB ciblés par les actions de sensibilisation, d'information ayant adopté la démarche PAC à chacun des 3 niveaux stratégie, programmation, réalisation ( <i>*modifié : voir commentaire ci-dessous concernant cet indicateur -Remplacé par les indicateurs pour les PAC intersectoriels</i> ))	0%	0%	<i>modifié</i>	10 %	40 % des OB ciblés
IC 5 % de « success stories » collecté	0%	0%	<b>0 %</b>	30 %	40% des success stories collectables
IC 6 % de « success stories » communiqué (avec désagrégation par canal de communication)	0%	0%	<b>0%</b>	30 %	40% des success stories collectables
IC 7 Un cadre de concertation intersectoriel permettant d'échanger sur les stratégies DRH est mis en place et se réunit régulièrement ( <i>*ici les indicateurs ont été révisés par rapport à la baseline compte tenu du changement d'orientation en direction de l'ANPGRH et non plus de la conférence des GRH du secteur public qui n'est pas fonctionnelle</i> )			3 rencontres depuis décembre 2015 avec un cadre élargi-2 rencontres en 2016	Une rencontre au moins avec la conférence des GRH du secteur public*	Une rencontre avec un cadre élargi
IC 8 % RH formés sur le processus Postes et profils au sein de l'OB	0%	0%	<b>37.6 %</b>	20%	60 % des personnes ciblées
IC 9 % de postes et profils révisés/ créés au sein	0%	0%	<b>39 %</b>	10 %	40% des postes

<b>Output 1 : Les acteurs clés du Bénin (DRH, IF, PTF) s'approprient la démarche PAC</b>					
<b>Indicateurs</b>	Valeur Base line	Valeur fin 2015	Valeur fin 2016	Cible fin 2016	Cible fin 2018
de l'OB					existants au sein de l'OB
IC 10 % RH formés sur le processus Evaluation des performances au sein de l'OB	0%	0%	Phase A donc pas encore concerné	20%	60 % des personnes ciblées
(IC 11) existence et utilisation de la grille d'évaluation des performances au sein de l'OB : <i>ce critère correspond ici au MP, donc il n'est pas repris.</i>	NC voir outcome				
IC 11 % RH formés sur le processus élaboration suivi et évaluation du plan de formation au sein de l'OB	0%	0%	Phase A donc pas encore concerné	20%	60 % des personnes ciblées
(IC 12) existence de ce processus et son utilisation au sein de l'OB : <i>ce critère correspond ici au MP, donc il n'est pas repris.</i>	NC voir outcome				
IC 12 % RH formés sur le processus d'élaboration du cahier des charges de la formation au sein de l'OB	0%	0%	21 %	20%	60 % des personnes ciblées
IC 13 : % Cahier des charges de la formation élaborés ou améliorés selon les nouvelles normes au sein de l'OB dans le cadre des PAC	0%	0%	47%	20%	60% des TDR rédigés
IC 14 : % RH formés sur le processus démarches qualités chez les prestataires de formation	0%	0%	88 %	20%	60 % des personnes ciblées
IC 15 : % d'OB ayant adopté une nouvelle démarche qualité vis-à-vis de leur management et leurs prestations	0%	0%	Voir ci dessous	20%	50% des OB ciblées
IC 16 : % RH formés sur le processus formation de formateurs internes	0%	0%	Phase A donc pas encore concerné	20%	60 % des personnes ciblées
IC 17 : % des PAC mobilisant des formateurs internes formés.	0%	0%		20%	70 % des PAC
IC 18 : % RH formés sur le processus coaching des agents	0%	0%	Phase A donc pas encore concerné	20%	60 % des personnes ciblées
IC 19 : % PAC ayant intégré ce processus	0%	0%	Critère à modifier : voir commentaire	20%	70 % des PAC
IC 20 : % RH formés sur le processus tutorat des agents	0%	0%	Phase A donc pas encore concerné	20%	60 % des personnes ciblées
IC 21 : % PAC ayant intégré ce processus	0%	0%	Critère à modifier :	20%	70 % des PAC

Output 1 : Les acteurs clés du Bénin (DRH, IF, PTF) s'approprient la démarche PAC					
Indicateurs	Valeur Base line	Valeur fin 2015	Valeur fin 2016	Cible fin 2016	Cible fin 2018
			voir commentaire		

### 2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>3</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Des actions de plaidoyer, d'information et de sensibilisation concernant la démarche PAC sont réalisées en direction des décideurs et les leaders du secteur étatique, non étatique et des PTFs.		X		
Un cadre de concertation intersectoriel est promu		X		
Des PAC sur la démarche PAC sont mis en œuvre aux bénéficiaires des acteurs clés (correspond donc désormais à l'ensemble des PAC intersectoriels)		X		
Les leçons apprises de la démarche PAC sont identifiées et partagées parmi les acteurs clés du Bénin		X		

### 2.3.3 Analyse des progrès réalisés

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

#### Actions de plaidoyer, d'information et de sensibilisation :

Le public cible pour cette action a été précisé dans le rapport « baseline ». Il est repris ci-dessous pour rappel :

- Groupe Cible 1 : Organisations publiques : au maximum **15** structures ou Ministères
- Groupe Cible 2 : Centres de formation ou bureaux d'études privés assurant des prestations de formation continue : au maximum **20** structures
- Groupe Cible 3 : Organisations non étatiques : au maximum **10** organisations
- Groupe Cible 4 : PTF actifs dans le développement des RH : au maximum **10** organisations

Soit un total de 55 organisations.

Le nombre de personnes par institution cible est estimé comme suit : **Cinq** personnes maximum par institution, soit une cible totale de **275** personnes cibles, parmi lesquelles il y aura : des directeurs au niveau des directions techniques et centrales des Ministères, des directeurs des ressources humaines, des responsables RH, des représentants de syndicats de la fonction publique, des présidents ou secrétaires généraux d'organisations non

<sup>3</sup> 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.

étatiques, des représentants des P.T.F.s en charge des dossiers développement des RH et renforcement des capacités.

En 2016, au niveau du groupe cible des organisations publiques, le PAORC a organisé plusieurs rencontres répertoriées comme ci-après :

ACTIVITE	PERIODE	NB TOTAL	DONT FEMMES
Rencontre des syndicats du personnel du Ministère de la Santé et de l'Agriculture inclus comme cible spécifique parmi les acteurs clés du Bénin compte tenu de leur nécessaire implication dans certains aspects de la politique et stratégie de développement des RH. Le PAORC et le concept de PAC a été présenté, ainsi que l'état d'avancement.	mars 2016	20	5
Rencontre avec des DRH de divers Ministères du Gouvernement pour faire découvrir le concept de co développement professionnel et son rôle potentiel dans le mécanisme d'apprentissage en situation de travail propre aux phases C des PAC.	mai 2016	13	6
Rencontre avec des représentants des centres de formation publics et privés, pour découvrir le concept de co -développement professionnel et son rôle potentiel dans le mécanisme d'apprentissage en situation de travail propre aux phases C des PAC.	mai 2016	38	16
Rencontre avec un ensemble de cadres et d'agents tous issus des ex DRH et désormais sous les directions administratives et financières (directeur ou son représentant) des Ministères du Gouvernement béninois, à l'occasion des Journées Africaines des Ressources. A cette occasion, le concept de PAC, ainsi que l'univers des PAC intersectoriels, et d'une manière plus large toute l'activité du PAORC ont été présentés aux participants.	novembre 2016	83	19

Les deux dernières cibles (PTFs et ONG) n'ont pas été l'objet d'une activité spécifique en 2016.

Par rapport à l'indicateur IC 1 : le nombre cible de 2 séances au moins organisées en direction de l'un ou l'autre des 4 groupes cibles identifiés a été atteint. En effet, les JARH ont été une première occasion d'inviter plus que 15 représentants de Ministères du Gouvernement, ainsi que la réunion avec les syndicats de la fonction publique (donc groupe cible 1). En outre les deux autres réunions ont été l'occasion d'inviter des représentants des prestataires de formation continue (en dehors bien entendu du PAC qui les concerne- donc groupe cible 2). Par conséquent, l'indicateur IC 1 est non seulement atteint mais dépassé.

Par rapport à l'indicateur IC 2 : le nombre total maximum de personnes ciblées était de 275 selon les hypothèses du rapport « baseline ». Ici sur l'ensemble des rencontres reprises dans le tableau ci-dessus, et si l'on considère que les 13 agents invités en mai font partie des 83 agents ayant suivis les JARH, un total de 141 personnes sur 275 ont été effectivement mobilisés, soit 51 % de la cible, conformément à la méthode de calcul décrite en annexe du rapport « baseline ». Par conséquent, l'indicateur IC2 est non seulement atteint mais dépassé.

### **Cadre de concertation intersectoriel :**

Le PAORC a poursuivi en 2016 les activités engagées dès décembre 2015 avec l'ANPGRH, l'Association Nationale des Professionnels en Gestion des Ressources Humaines, qui avait organisé deux journées nationales d'échanges les 17 et 18 décembre 2015 à Cotonou. Une convention générale d'appui et d'accompagnement avec cette association a été signée pour la période 2015-2018. Cela s'est avéré opportun car le cadre prévu au niveau des RH du secteur public (la conférence des gestionnaires RH) n'est plus fonctionnel d'une part, et l'ANPGRH représentait un cadre idéal en termes de lieu d'échanges et de rencontres entre le secteur formel privé et le secteur public, et par conséquent un cadre idéal pour l'atteinte de l'output R1 « les acteurs clés s'approprient la démarche PAC », d'autre part.

En 2016, deux activités ont été organisées par l'ANPGRH, avec le concours du PAORC :

- Les ateliers multithématiques, qui se sont tenus à Cotonou le 28 et 29 avril 2016, et qui ont regroupé 49 participants dont 16 femmes, tous membres de l'ANPGRH. A cette occasion, le PAORC a invité les consultants en charge du processus de description des postes et profils au sein des organisations bénéficiaires (Madame Claude FLUCK et Monsieur Charlemagne LOKOSSOU) à venir restituer le résultat de la phase A dite de diagnostic devant les participants et échanger à ce sujet avec les membres de l'association. Par ailleurs, le PAORC a invité une personne ressource qui est venue de France en la personne d'Elisabeth HATCHOUEL, en tant que représentante de l'AFCODEV, Association Française de Co Développement Professionnel, une forme particulière d'apprentissage par les autres et par les pairs au sein des organisations (ce concept pouvant être utile pour les phases C des PAC au sein des organisations). Elle a animé une conférence puis deux séances pratiques sur le concept, auprès des membres de l'association puis plus spécifiquement au bénéfice des prestataires privés et publics de formation Béninois, qui sont l'un des acteurs clés du Bénin pour le PAORC.
- Les Journées Africaines des Ressources Humaines (JARH), qui se sont tenues pour la première fois au Bénin, à Cotonou du 17 au 19 novembre 2016. Ces journées ont regroupé 327 participants (dont 247 originaires du Bénin et 80 venant de 14 autres pays, avec un total de 94 femmes). Parmi les représentants du Bénin, un total de 108 acteurs béninois issus du secteur public sur invitation et prise en charge par le PAORC, aussi bien au niveau central que déconcentré, et notamment 14 nouveaux Directeurs de l'Administration et des Finances, qu'il était important d'inviter compte tenu que les SRHDS relèvent désormais de leur Direction. A cette occasion, le PAORC a invité et pris en charge une personne ressource de l'université de Liège en la personne d'Annie CORNET, venue animer une conférence puis un groupe de travail sur l'égalité homme-femme dans les lieux de travail. Enfin le PAORC a pu présenter en plénière le premier jour devant les 327 invités, le projet, le concept des PAC, l'univers des PAC intersectoriels.

Depuis que le PAORC apporte son soutien financier et technique aux activités de l'ANPGRH, l'on note un accroissement des adhésions à cette association, et notamment en ce qui concerne des cadres et agents du secteur public. Cette augmentation est sans doute imputable en grande partie au soutien du PAORC, compte tenu du fait que le nombre d'adhérents augmente à l'issue des activités annuelles organisées. Il est donc raisonnable de penser que l'appui du PAORC à ces activités permet d'améliorer le rythme d'adhésion. Ainsi, alors que le nombre d'adhérents était de 35 à fin 2014, il n'a pas cessé d'augmenter depuis pour atteindre 92 adhérents à fin 2015 et 140 adhérents à fin 2016, à l'issue des journées africaines des ressources humaines (soit 300% d'accroissement). L'important pour le PAORC est que le nombre de représentants du secteur public dans l'ANPGRH augmente

progressivement, même si pour l'instant ils restent minoritaires, avec un total qui est passé de 2 adhérents en début 2014 à 30 adhérents à fin 2016.

Ce dernier point constitue d'ailleurs une particularité de l'ANPGRH fortement induite par la démarche et l'appui du PAORC.

Par rapport à l'indicateur IC 7, concernant le nombre de rencontres par année avec une structure permettant un échange sur les processus de type PAC, il est non seulement atteint, mais même déjà dépassé, puisque désormais l'interlocuteur du PAORC est une structure élargie.

#### **P.A.C sur la démarche PAC :**

Comme déjà expliqué, l'année 2016 aura permis d'engager la totalité des PAC intersectoriels prévus, et d'en exécuter une partie. Par contre, en raison de la réduction du budget du PAORC survenue en avril 2016, il a été décidé d'annuler le marché public que le PAORC s'apprêtait à notifier et portant sur le processus de transfert des compétences des anciens vers les nouveaux. Entretemps, une fois les derniers paramètres de coûts estimés pour les PAC intersectoriels, le PAC portant sur le processus d'apprentissage par les Pairs, processus permettant comme le précédent d'améliorer les stratégies DRH sur les phases C des PAC, a dû être annulé en novembre 2016 suite à la disparition de la réserve budgétaire.

Le tableau ci-dessous présente une vision complète du niveau d'avancement des PAC au 31 12 2016 ainsi que des prévisions d'exécution pour 2017.

<b>PAC</b>	<b>SITUATION AU 31 12 2016</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
Processus de description des postes et profils au sein des Organisations Bénéficiaires-	PHASE A réalisée en mars 2016 PHASE B réalisée en juillet et octobre 2016 PHASE C réalisée en octobre 2016 sur le secteur agricole	Suite phase C prévue sur le secteur santé en janvier 2017  Puis suite phase C avec accompagnement SRH sans les consultants
Processus d'évaluation des performances au sein des Organisations Bénéficiaires	PHASE A réalisée en avril - mai 2016	PHASE B prévue du 24 avril au 12 mai 2017  PHASE C prévue du 4 au 14 juillet puis suite phase C avec accompagnement SRH
Processus d'élaboration et de suivi évaluation des plans de formation au sein des Organisations Bénéficiaires	PHASE A réalisée en avril puis juillet 2016	PHASE B prévue du 09 au 20 janvier 2017  PHASE C prévue uniquement pour les OPA à partir de juillet 2017
Processus d'élaboration des cahiers des charges de la formation au sein des organisations bénéficiaires	PHASE A réalisée en mai 2016 PHASE B réalisée en juillet puis novembre 2016	Pas de phase C ici – contrainte budgétaire à ce stade.
Processus de mise en place d'une démarche qualité chez les prestataires de service	PHASE A réalisée en février mars 2016 PHASE B réalisée en juillet août 2016	PHASE C se poursuit sur 8 mois en 2017

PAC	SITUATION AU 31 12 2016	OBSERVATIONS
	PHASE C initiée en novembre 2016	
Processus de formation des formateurs au sein des organisations bénéficiaires	PHASE A réalisée en octobre 2016	PHASE B prévue en Q1 2017- date non encore fixée.
Processus de production de supports pédagogiques améliorés au sein des organisations bénéficiaires	PHASE A initiée en octobre 2016 mais non encore achevée	PHASE A en Q1 2017 PHASE B date à définir Pas de PHASE C ici.
Processus de coaching des agents au sein des organisations du secteur agricole	Marché notifié en décembre 2016, aucune phase donc en 2016	A programmer en 2017
Processus de tutorat des agents au sein des organisations du secteur de la santé.	Marché notifié en décembre 2016, aucune phase donc en 2016	A programmer en 2017

Par rapport aux indicateurs IC 3, et IC 4 : il est logique de délaissier ces deux critères et de se reporter sur les critères qui ont rapport directement aux PAC intersectoriels. Cela s'explique par le fait que ce sont les PAC intersectoriels qui sont désormais inscrits sous cette rubrique de PAC sur la démarche PAC, et que du fait de la réduction budgétaire, le PAORC n'aura pas les moyens de financer des PAC en direction d'autres OB au-delà de celles qui sont les Bénéficiaires actuels. Toutefois, le PAORC envisage en 2018 d'élaborer et d'animer lui-même un PAC global en direction d'une partie des 4 groupes cibles. Ce PAC reprendra l'ensemble des PAC intersectoriels, et à ce moment-là ces indicateurs IC 3 et IC 4 pourraient avoir du sens.

Par rapport à l'indicateur IC 5, et IC 6, l'activité de capitalisation et de communication n'a pas encore démarré. Elle sera au cœur de l'année 2017. L'équipe est donc en retard sur le volet communication autour de ces résultats, seul le premier des PAC santé ayant été l'objet d'une action spécifique de communication pour l'instant.

Par rapport aux indicateurs par PAC intersectoriels, voici des détails concernant le **calcul des indicateurs et la désagrégation des données** :

*PAC description des postes et profils* : un ensemble de **114** agents de la fonction publique formés au cours de la phase B, dont 85 hommes et 29 femmes. Sur ce total la répartition entre les deux secteurs est de 57 (Agriculture) et 57 (Santé) et la répartition selon le niveau hiérarchique est la suivante :

- 18 au niveau central, dont 7 du secteur agri et 8 du secteur santé (+ 3 Fonction Publique)
- 46 au niveau départemental, dont 22 du secteur agri et 24 du secteur santé
- 50 au niveau Communal, dont 28 du secteur agri et 22 du secteur santé

**IC 8 : % RH formés sur le processus Postes et profils au sein de l'OB.** Cet indicateur nous renseigne sur l'impact de la phase B du PAC, qui regroupe des représentants de plusieurs OB. La source d'analyse pour ce critère comme pour le critère IC 9 est le cadre organique et les dernières données disponibles à savoir celles de 2014. Ceci pose d'ailleurs un problème de mesure en réalité, car les formations ayant été réalisées en 2015-2016, le nombre de personnes à former n'est plus le même du fait des départs à la retraite et mutation intervenues depuis le recensement. Pour ce processus, les OB invitées et retenues au niveau central sont la DRH seules (ex DRH en réalité car lors de la formation elles venaient d'être transformées en SRH pour être rattachées à une grande Direction de l'Administration et des Finances, au niveau déconcentré départemental la plupart des services techniques aussi bien CARDER que DDS ainsi que le service ressources humaines. A titre d'exemple, la DRH agri comptait 14 agents fin 2014, et sur ce total 6 agents ont suivi la formation, soit 42 % des agents formés sur ce processus, ce qui correspond à une valeur cible supérieur à ce qui était prévu fin 2016. L'introduction du niveau local dans le calcul induirait un biais du fait du grand nombre de subdivision (zones sanitaires pour la santé et communes pour l'agriculture) pour lesquels il n'était de toute façon pas possible d'inviter un grand nombre de représentants. Par conséquent, il a paru plus cohérent de mesurer ce critère sur la population des RH au niveau central et départementale seule, ce qui donne un total de 73 agents formés sur 194 agents cibles potentielles ou 37.6%, ce qui dépasse la valeur cible pour fin 2016.

En effet le niveau communal ou zone de santé comprend bien trop d'OB semblable pour que cette mesure ait un sens. Le nombre potentiel de personnes cibles compte tenu du nombre d'OB potentielles est énorme, donc cela n'a pas de sens de mesurer le % nous avons formé à ce niveau ; Par contre, au niveau départemental et central, ceci à du sens car il y a beaucoup moins de personnes.

**IC 9** : % de postes et profils révisés/ créés au sein de l'OB. Cet indicateur nous renseigne sur l'impact de la phase C du PAC puisque celle-ci permet un accompagnement sur ce processus avec comme produit un certain nombre de fiches de postes et profils révisés. La phase B de formation permet en réalité elle aussi la production de fiches de postes, mais celles-ci sont révisées en phase C. Ce processus a été réalisé pour le secteur agricole avant la fin de l'année 2016 au niveau des deux CARDER. Un total de 47 fiches de postes ont été décrites et révisées sur un total de 120 postes types existants (mais pas toujours pourvus) dans les cadres organiques du MAEP avant la réforme des CARDER. Par conséquent nous avons un pourcentage de 39 % des postes décrits déjà, ce qui était en fait pratiquement l'objectif 2018. La répartition selon les niveaux est la suivante pour ce secteur : 4/26 au niveau central, 32/77 au niveau départemental, et 11/17 au niveau communal.

PAC élaboration des cahiers des charges : un ensemble de **71** agents dont 51 de la fonction publique formés au cours de la phase B, dont 59 hommes et 12 femmes. Sur ce total la répartition entre les deux secteurs est de 42 (Agriculture-dont 20 issus des acteurs non étatiques) et 29 (Santé-acteurs étatiques uniquement) et la répartition selon le niveau hiérarchique est la suivante :

- niveau central 26, dont 16 du secteur agri et 10 du secteur santé
- niveau départemental 36, dont 22 du secteur agri et 14 du secteur santé
- niveau Communal 9, dont 4 du secteur agri et 5 du secteur santé

**IC 12** : % RH formés sur le processus d'élaboration du cahier des charges de la formation au sein de l'OB. Un total de 51 agents de la fonction publique formés sur une cible de 194, sur base du même décompte que précédemment, soit 26 % ce qui correspond à la cible pour 2016.

**IC 13** : % Cahier des charges de la formation élaborés ou améliorés selon les nouvelles normes au sein de l'OB dans le cadre des PAC. Cet indicateur doit normalement permettre de mesurer dans quelle proportion cette activité a été intégrée en tant qu'appui pour l'ensemble des autres PAC. Autrement dit, les cahiers des charges qui ont servi d'exemples et de supports pour la formation de ce PAC sont les cahiers des charges de la formation des autres PAC. Ceci a été possible sur le secteur agricole pour 6 PAC et pour le secteur santé sur 4 PAC, soit un total de 10 PAC sur un ensemble de 21 ou 47 %.

PAC démarche qualité chez les prestataires de formation : un total de **53** personnes, dont 16 femmes, issus de 20 prestataires ont été formés, par rapport à un total attendu de 60 personnes, soit 88 %. (**IC 14**)

**IC 15** : % d'OB ayant adopté une nouvelle démarche qualité vis-à-vis de leur management et leurs prestations : il est trop tôt pour mesurer cet aspect dans le sens ou l'accompagnement en vue de préparer les 11 structures retenues vers la certification ISO n'a débuté qu'en fin octobre 2016. L'audit à blanc qui sera réalisé par le prestataire retenu devra par définition permettre de mesurer l'adoption effective d'une démarche qualité par ces 11 structures. Cet audit sera réalisé au début de second semestre 2017.

Par conséquent, **globalement** sur ces PAC, le % de femmes bénéficiaires est de **24 %**, ce qui n'est pas encore le ratio souhaité (50 %), mais la dynamique en ce sens est déjà bonne. Par ailleurs, vis-à-vis de la volonté de cibler surtout des PAC au plus proche des bénéficiaires finaux ou du moins dans le bas de la pyramide hiérarchique, 60 % du public cible se situe au niveau départemental ou Communal. Ce ratio sera beaucoup plus important pour les PAC sectoriels.

Au-delà des critères retenus pour le résultat 1 pour les PAC intersectoriels, il semblait logique d'utiliser aussi les critères retenus pour les PAC sectoriels concernant le niveau de satisfaction des participants et le niveau d'acquisition des connaissances. La mesure de ces critères a été ici décomposée en deux parties : le PAC démarche qualité chez les prestataires de formation est traité dans le résultat 1, tandis que tous les autres PAC intersectoriels seront traités par secteur dans le résultat 2 et 3. Les indicateurs du résultat 1 ci-dessous nous renseignent sur la progression concernant le processus en général, tandis que les indicateurs reportés en R2 et R3 pour ces PAC intersectoriels nous renseignent sur le niveau de satisfaction et d'acquisition des connaissances des individus ayant suivi ces

PAC. Ceci a aussi du sens dans la mesure où les sessions des groupes agriculture et santé ont été organisées séparément en général, en dehors de celles concernant le personnel lié aux fonctions RH qui eux à l'inverse étaient regroupés.

Pour le PAC intersectoriel démarche qualité chez les prestataires de formation :

IC 1 : mesure de la satisfaction des participants sur un total de 54 fiches reçues sur 72 participants.

RUBRIQUE	Très bien	Bien	Observations
<b>Pertinence</b> de la formation (mesurée par 5 questions)	39 %	45 %	La question qui a obtenu le meilleur score : <i>Les thèmes abordés ont-ils un lien effectif avec votre poste (61 % très bien)</i>  Celle qui a obtenu le moins bon score : <i>la date et la période de formation sont-elles adaptées ? (23 % passables)</i>
<b>Pédagogie</b> de la formation (mesurée par 12 questions)	29 %	48 %	La question qui a obtenu le meilleur score : <i>Le formateur a-t-il suscité les échanges entre participants ? (73 % très bien)</i>  Celle qui a obtenu le moins bon score : <i>Temps consacré à chaque thème est-il suffisant ? (35 % passable)</i>
<b>Logistique</b> de la formation (mesurée par 5 questions)	23 %	51 %	La question qui a obtenu le meilleur score : <i>La salle de formation adaptée ? (40% très bien)</i>  Celle qui a obtenu le moins bon score : <i>La qualité du repas ? (10 % passable)</i>

**A l'issue de la formation de certains PAC intersectoriels, nous avons recueilli des témoignages de certains participants. Ceux – ci se trouvent en encadre ci-dessous**

## **FORMATION SUR L'ELABORATION LE SUIVI ET L'EVALUATION DU PLAN DE FORMATION**

### **HOLLO Ghislain, Chef Service Ressources Humaines et Dialogue Social, Ministère de la Santé**

« Je voudrais au nom des amis du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche et de mes collègues du Ministère de la Santé vous dire merci. Merci Pourquoi ? Nous avons senti que nous avons en face de nous des experts en matière de formation. Des gens qui ont compris qu'il est important de motiver les apprenants afin d'obtenir d'eux, une meilleure participation et de meilleurs résultats au cours de la formation

A travers cette formation, j'ai compris que l'importance de la théorie dans les pratiques d'élaboration des plans de formation a été réellement perçue, puisque les formateurs sont partis des définitions des auteurs pour clarifier les points ambigus et éliminer les pratiques peu professionnelles.

### **Que vous apporte concrètement cette formation et qu'est-ce qui va changer de retour en poste ?**

Nous avons compris avec cette formation qu'il faudra désormais baser les plans de formation, non plus sur l'acquisition systématique de diplômes qui ne confèrent pas un forcément un changement de comportement, mais plutôt sur les « compétences ». Aujourd'hui nous savons comment partir des orientations stratégiques de nos différents secteurs pour déterminer nos priorités en matière de formation et donc construire des plans de formation qui permettent à nos plans stratégiques de développement des ressources humaines d'être mis en œuvre de façon optimale. Nous sommes également capables d'évaluer la pertinence et l'impact d'une formation et d'en mesurer la transférabilité. Pour tout ça nous vous disons merci.

### **Quels mots à l'endroit du PAORC ?**

Je ne finirai pas sans dire merci au PAORC qui a compris qu'au-delà du diplôme, il nous faut des compétences techniques pour changer le mode de fonctionnement de notre administration et améliorer la qualité des ressources humaines au niveau de ses deux secteurs d'intervention. Nous voudrions que vous transmettiez tous nos remerciements au Responsable du PAORC et à toute l'équipe et leur dire que nous nous engageons à aller plus loin et à procéder dans les toutes prochaines semaines à évaluer notre plan de formation. Et nous sommes convaincus que les différents outils acquis ici nous serons utiles. Ensuite dans les quatre prochains mois, au Ministère de la Santé, nous allons nous engager dans l'élaboration de notre prochain plan 2018-2020 et à cet effet, nous nous engageons à effectivement utiliser ces outils et les différentes méthodes qui nous ont été enseignées pour le faire. Nous ferons le retour au PAORC et par ricochet aux formateurs afin qu'ils constatent que leur formation n'a pas été

## **FORMATION A L'ELABORATION DES CAHIERS DES CHARGES DE LA DEMANDE DE FORMATION**

**KADIRI Ousmane, Responsable de formation à la Chambre Nationale d'Agriculture**

Au début quand j'ai été informé de la mise en œuvre du PAC sur les techniques d'élaboration des termes de référence de formation, je me bien demandé l'intérêt d'une pareille formation, vu que nous élaborons tous les jours les TDR de formation pour nos différentes activités. Mon inquiétude a commencé à se dissiper à la phase A du PAC qui a consisté à faire un état des lieux en matière d'élaboration des termes de référence de demande de formation. Mais l'intérêt ne me paraissait pas toujours évident.

Aujourd'hui, je peux sincèrement vous avouer que je suis tellement heureux et satisfait de cette formation que je me demande si elle peut être encore renouvelée au profit des autres collègues qui n'ont pas pu assister à la formation.

**Avant cette formation quelle était la pratique dans votre organisation en matière d'élaboration de TDR de formation ?**

Auparavant, les TDR s'élaboraient indifféremment, que ce soit pour des ateliers ordinaires, des formations ou autres. On ne connaissait pas certaines règles liées à la fixation des objectifs de compétences, des objectifs pédagogiques et au choix des verbes qui servent à décrire ces compétences. C'est avec le PAORC qu'on a commencé à nous renvoyer des TDR pour préciser clairement les situations-problèmes, le besoin en compétences, la spécification du public-cible etc. Avant on donnait ces informations de façon laconique, mais on a compris par exemple que la caractérisation du personnel permet fondamentalement de mieux affiner la demande de formation et par conséquent de mieux orienter les modules à proposer par le formateur. Les premiers TDR de demande de formation avec le PAORC nous ont permis à travers les va-et-vient de commencer à remettre en cause les anciennes pratiques et à affiner l'expression de notre demande en formation. Aujourd'hui ce PAC vient pour mettre vraiment les choses en ordre dans notre esprit.

**Que pensez-vous avoir gagné à cette formation et comment pensez-vous pouvoir vous en servir utilement ?**

En réalité, ces nuances sont autant plus déterminantes que si elles ne sont pas maîtrisées, le demandeur de formation fera des TDR qui conduiront le formateur à passer complètement à côté des besoins réels des participants en termes de compétences. Aujourd'hui, ces subtilités sont maîtrisées et je suis capable à présent de faire des termes de référence courts, précis et qui décrivent les besoins en compétences ainsi que quelques approches pédagogiques à utiliser.

Au nom de tous les participants et en tant que chef du Village, je vous adresse nos sincères remerciements pour le choix des consultants qui ont été à la hauteur de la tâche et qui ont su dans un esprit de convivialité nous tenir pendant ces 4 jours. Et merci au PAORC pour son appui et pour l'organisation réussie de cette activité

**Les leçons apprises de la démarche PAC sont identifiées et partagées parmi les acteurs clés du Bénin :**

Il a été décidé d'organiser une activité de capitalisation en mobilisant le contrat cadre KIT, car il se trouve que dans le cadre du PAC portant justement sur le processus de capitalisation au sein du Ministère de l'agriculture, ils ont été mobilisés. Il y a donc un intérêt évident à s'associer de nouveau à KIT puisque grâce à la réalisation de ce PAC, ce sont les mêmes consultants qui plus tard accompagneront le PAORC dans sa capitalisation et qui par ce PAC connaîtront de l'intérieur les mécanismes et modalités des Parcours d'Acquisition des compétences. De plus, étant donné que les consultants retenus doivent, à l'issue de la phase A de ce PAC, revenir 4 fois au Bénin, il a été jugé tout à fait pertinent d'associer à chaque mission un exercice de capitalisation pour le PAORC, ce qui permet par ailleurs de réaliser des économies en billets d'avion. Les missions sont prévues normalement à partir de mars 2017, en lien avec la phase B du PAC capitalisation, et se poursuivront ensuite en 3 missions de 10 jours avec deux consultants. Le PAORC organisera en direction de son public cible, et notamment les acteurs clés du Bénin, une restitution et un partage de cette activité sous forme d'ateliers et dans le cadre des journées nationales de la GRH.

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

L'équipe du PAORC estime que les activités aboutiront toujours à l'output envisagé compte tenu du fait que désormais pratiquement tous les PAC sont soit engagés soit prêts à l'être. Le déroulement des phases B et C est décalé : il est prévu que toutes les phases B soient achevées ou en cours pour tous les PAC au plus tard fin juin 2017 ce qui laisse 18 mois pour les derniers PAC en vue de réaliser une phase C. Par conséquent, les leçons que nous pourrions tirer, et les résultats que nous envisageons d'atteindre devraient se manifester surtout à partir de l'année 2017 et au-delà.

**Difficultés qui se sont présentées ?**

La réduction du budget a induit la suppression de deux PAC intersectoriels sur des processus essentiels pour réussir les phases C dite de consolidation : le processus d'apprentissage par les pairs et par les autres, et le processus de transfert des compétences des anciens vers les nouveaux au sein d'une organisation. La suppression de la totalité de la réserve budgétaire a entraîné quant à elle la disparition de toute marge de manœuvre pour ajuster la dimension et la durée de toutes les phases C des PAC sectoriels.

Une autre difficulté est celle de la détermination du coût réel des PAC, qui dépend de la taille du public cible d'une part et de la multiplicité des activités possibles dans la phase C d'autre part. Bien qu'étant parti au départ sur une logique d'enveloppe budgétaire standard par PAC pour un PAC ayant un public cible de 25 personnes ; en réalité dans la pratique ; notre démarche a été d'abord d'identifier le public cible et de déterminer une logique en terme de taille de public. Ceci permet de garantir à la fois un impact et surtout un engagement minimum des responsables d'OB, en accord avec les partenaires PROFI et PASS, et les responsables des Organisations Bénéficiaires. A ce niveau, plusieurs questions se sont posées au cours de cet exercice commun :

- La logique d'intervention sur les seules zones CTB, concernant des processus globaux et pour des raisons d'efficacité et de pérennisation des efforts accomplis, est remise en cause par les collègues et par les responsables au niveau national. Un premier exemple de ce dilemme est lié au PAC « capitalisation pour le Ministère de l'Agriculture ». L'un des objectifs de ce PAC est de positionner la Direction de la Programmation et de la Prospective en tant que responsable de ce processus au

niveau national, afin qu'elle puisse accompagner les (ex) CARDER dans la mise en œuvre des actions de capitalisation émanant du terrain. Nos collègues du PROFI, qui ont parfois plutôt une approche nationale en terme d'outils et de méthodes à promouvoir, ont longuement insisté sur la nécessité d'associer des agents des services déconcentrés des autres CARDER dans cet exercice afin de réaliser une action d'envergure qui puissent réellement motiver le niveau national et assurer par la suite une diffusion plus large du processus de capitalisation.

- La logique de ciblage des agents de terrain, au niveau des Communes et en dessous, peut induire très rapidement une augmentation nette de la taille du public cible, et parfois poser un problème de fond. Dans le cadre des débats sur le PAC « intégration du genre dans le conseil agricole », la DQIFE (Direction en charge de la qualité, de l'innovation, et de la formation et de l'entrepreneuriat) a insisté pour que ce PAC, tout en étant ciblé sur les seules zones CTB, visent les agents de toutes les communes de ces zones, sans quoi pour eux l'intérêt d'initier ce PAC n'était plus du tout le même en terme d'efficacité. De ce fait, le nombre d'agents ciblé par le PAC a atteint 294 personnes sur les seules zones CTB. Un autre exemple est celui du dimensionnement du PAC « hygiène et assainissement de base » pour le secteur de la santé, et en particulier pour l'un des publics cibles, celui des aides-soignants. Le public cible a dû être restreint à ceux opérant dans les hôpitaux de zones ou les CHD, sans quoi leur nombre, même en ne ciblant que les 5 zones sanitaires où le PASS intervient, était trop grand (266).

De ce fait, le coût réel des PAC ne pouvait alors être déterminé qu'une fois ces débats achevés et surtout arbitrés, et ceci a induit un manque de visibilité en termes de nombre de PAC que le PAORC pourrait au final mettre en œuvre.

Une autre difficulté a été le fait que le marché concernant le processus de coaching et de tutorat a dû être relancé trois fois avant de pouvoir être attribué, et que ce marché a été attribué de justesse en fin d'année si l'on considère le fait que pour les deux lots du marché nous n'avons reçu que 2 offres..

### **Facteurs d'influence (positive ou négative) ?**

Les DRH étaient l'une des cibles de notre sphère d'influence et d'intérêt, mais elles ont été supprimées, et les personnes qui occupaient ces postes et qui étaient nos partenaires ont été mutées et remplacées.

La réduction du budget est à l'évidence un facteur d'influence négative. Ce qui a marqué particulièrement l'équipe du PAORC à ce niveau, c'est que l'effort demandé au niveau du portefeuille Bénin ait été finalement reporté en majorité sur le plus petit des projets (2 millions sur 5.5 millions), alors que le projet PAORC est un projet outil au service des deux autres. La logique qui a prévalu dans cette décision montre bien qu'il a été considéré comme un projet totalement indépendant de deux autres programmes, voire n'ayant aucun lien avec l'atteinte des résultats des deux autres programmes, alors que la totalité des PAC ont été définis justement dans cette optique.

### **Résultats inattendus (positifs ou négatifs)**

Le PAORC a permis en partie une évolution favorable du nombre d'adhérents à l'ANPGRH, suite à l'appui à l'organisation des activités de cette association en lien avec la promotion de la démarche PAC dans son ensemble. L'appui du PAORC a également permis d'améliorer la visibilité de l'ANPGRH

## 2.4 Performance de l'output 2

**Explication préalable** : les PAC intersectoriels sont désormais rattachés au résultat 1, et ils ont à ce titre des indicateurs spécifiques, rattachés en partie à l'outcome (marqueurs de progrès de niveau 0 à 5) et en partie au résultat 1 (% RH formés notamment). Toutefois, comme tout parcours d'acquisition de compétences, ils doivent être aussi appréciés, comme le sont les PAC sectoriels, du point de vue des indicateurs propre à la pyramide de Kirpatrick –Philips, mentionnés ci-dessous. Afin d'éviter de surcharger le résultat 1 avec un trop grand nombre d'indicateurs, et compte tenu que la cible principale de ces PAC intersectoriels est bien l'Agriculture ou la Santé, il a été décidé d'inclure ici ces indicateurs. L'encadré au niveau de l'analyse des progrès réalisés permet de faire la distinction sur ces indicateurs entre les PAC sectoriels et les PAC intersectoriels.

### 2.4.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 2 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences</b>					
<b>Indicateurs proposés par le DTF : ils ont été regroupés ci-dessous par rapport à un découpage processus/ résultat et par rapport aux divers niveaux de la pyramide de Kirpatrick. Les détails sont fournis plus loin dans l'analyse des progrès réalisés.</b>	<b>Valeur de la Baseline</b>	<b>Valeur fin 2015</b>	<b>Valeur fin 2016</b>	<b>Cible fin 2016</b>	<b>Cible fin 2018</b>
<b>INDICATEURS D'IMPACT</b>					
IC 1 : taux de satisfaction des participants à fin de la phase formation (fiche d'évaluation individuelle) - <i>niveau 1 pyramide – phase B des PAC</i>	0 %	0 %	Voir détail ci dessous	40 %	70 %
IC 2 : % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont eu une évaluation ex post positive pour la phase formation (système pré et post test conçu par prestataire de formation - <i>niveau 2 pyramide – Phase B des PAC</i>	0 %	0 %	<b>86 %</b>	40 %	70 %
IC 3 % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont un rapport de coaching à mi-parcours évalué positivement sur une échelle de 4 points- <i>niveau 3 pyramide – phase C des PAC</i>	0 %	0 %	Pas encore de PAC à mi-parcours	40 %	70 %
IC 4 % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont une auto évaluation positive à mi-parcours et à la fin du PAC <i>niveau 1 pyramide – phase C des PAC</i>	0 %	0 %	Pas encore de PAC achevé	40 %	70 %
IC 5 % RH bénéficiaire qui ont eu une évaluation positive pour la phase de consolidation (système de mesure à concevoir par le prestataire tiers si impliqué) <i>niveau 3 pyramide – phase C des PAC</i>	0 %	0 %	Pas encore de PAC achevé	40 %	70 %
IC 6 taux de satisfaction de la hiérarchie, et des collègues en relation de travail avec le bénéficiaire, 3 mois après l'issue du PAC <i>niveau 3 pyramide – phase C des PAC</i>	0 %	0 %	Pas encore de PAC achevé	40 %	70 %
<b>INDICATEURS DE PROCESSUS</b>					
IC 7 % PAC qui ont été réalisé dans les délais et durée prévus (et désagrégation)	0 %	0 %	NC : Aucun PAC achevé au 31 12	40 %	70 %
IC 8 % PAC qui ont été réalisé selon les modalités et étapes	0 %	0 %		40 %	70 %

<b>Output 2 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences</b>					
<b>Indicateurs proposés par le DTF : ils ont été regroupés ci-dessous par rapport à un découpage processus/ résultat et par rapport aux divers niveaux de la pyramide de Kirpatrick. Les détails sont fournis plus loin dans l'analyse des progrès réalisés.</b>	<b>Valeur de la Baseline</b>	<b>Valeur fin 2015</b>	<b>Valeur fin 2016</b>	<b>Cible fin 2016</b>	<b>Cible fin 2018</b>
prévues (et désagrégation)			2016		
I C9 % RH ciblées par les PAC qui ont effectivement achevé leur PAC (et désagrégation) et son contraire, le taux d'abandon du PAC par les RH	0 %	0 %		40 %	70 %

## 2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>4</sup>	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		X		
2 Des parcours innovants d'acquisition de compétences sont développés (avec les IF) dans le secteur agricole		X		
3 La continuité des bourses de stage et de formation est assurée pour le secteur agricole		X		

## 2.4.3 Analyse des progrès réalisés

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

Le travail réalisé par l'équipe du PAORC avec les responsables des Organisations Bénéficiaires et les collègues du PROF1 ont permis de finaliser la priorisation, de la modifier lorsque la réduction budgétaire a été annoncée, et de s'engager sur la préparation/ conception de ces PAC. Au terme de l'année 2016, les PAC retenus pour le secteur agricole et leur niveau d'engagement sont décrits dans le tableau de la page suivante. Nous pouvons donc dire qu'au seuil des deux années restantes, l'équipe du PAORC est prête à engager l'exécution de ces PAC et signer les 3 dernières conventions concernant les acteurs non étatiques pour les 3 PAC transversaux décrits ci-dessous. Le taux d'engagement du budget PAC du secteur agricole est de 78 % au 31 12 2016.

<sup>4</sup> 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.

PAC	OB PARTENAIRE (signataire convention)	Formateurs mobilisés	PUBLIC CIBLE (avant la réforme CARDER)	ETAT AU 31 12 2016
« Coaching des agents pour le conseil agricole » (fait partie des PAC intersectoriel mais ne concerne ici que le secteur agricole)	DQIFE- MAEP	Un Prestataire externe en première ligne qui va former puis accompagner 6 agents de la DQIFE qui à terme seront eux-mêmes des formateurs	<b>58 agents</b> avant réforme au niveau central (12), CARDER (24) et communal SCDA (24)	Marché notifié en décembre 2016. Activité devrait pouvoir donc démarrer en Q1 2017 avec phase A.
« Intégration du genre dans le conseil agricole »	DQIFE et Cellule Genre-MAEP	<b>15 personnes</b> dont 6 Points focaux genre Niveau CARDER et 9 personnes ressources de niveau CARDER et central.	<b>294 agents</b> sur 21 communes en zones CTB, au niveau SCDA: RDR, TSIEC, TSPV, CGEA, CPV	PAC prêt à démarrer suite marché notifié pour consultant local traitement enquête évaluation. Démarrage prévu en Q1 2017
« Processus de capitalisation au Ministère de l'Agriculture »	DPP- MAEP et DPSE Niveau CARDER  Suite réforme, DPP seul signataire convention dans un premier temps.	Contrat cadre avec le KIT qui mobilisera deux consultants pour les phases A et B. Puis association avec <b>6</b> cadres et agents de la DPP comme futurs formateurs.	<b>71 agents</b> avant réforme au niveau central (19) CARDER, (36) et communal SCDA(16) avec implication cadres autres CARDER et travail sur 4 cas minimum de capitalisation	Phase A du PAC réalisée du 28 11 au 9 12 16. Rapport disponible.  Phase B formation prévue du 20 au 31 mars 2017
« Evaluation de l'impact des politiques publiques agricoles »	DPP – MAEP	Accord avec "l'African Schools of Economics" (ASE) Cotonou – sur base requête DPP.	<b>20 agents</b> tous du niveau central dont 10 de la DPP, et 10 issus de structures concernés au Ministère (SGM- DSA - INRAB-CNOS)	PAC innovant avec formule mixte cours du soir et regroupement, agenda et contenu adapté à la demande de la DPP. Accord avec l'African Schools of Economics ' ASE Cotonou- Démarrage prévu en Q1 2017
« Renforcement global des capacités des Techniciens	DGAER/DGR – MAEP (et DAER Niveau CARDER)	<b>2 cadres</b> techniques de la DGAER de Porto-Novo. Evolution souhaitée et	<b>39 agents</b> pour la phase d'approfondissement au niveau communal : TSAER et CAER	En attente du contenu des supports de formation pour les 3 thèmes identifiés. Révision des TDR dans le

PAC	OB PARTENAIRE (signataire convention)	Formateurs mobilisés	PUBLIC CIBLE (avant la réforme CARDER)	ETAT AU 31 12 2016
Spécialisés et des Conseillers en Aménagement et Equipement Rural »		souhaitable vers niveau DAER à considérer avec niveau national.	sur Zones CTB Agents au niveau CARDER : DAER et collaborateurs.	cadre du PAC élaboration des cahiers des charges de la demande de formation en novembre 2016  Faisant suite à la réforme des CARDER, une révision éventuelle de l'approche et des cibles est à l'étude pour 2017
« Renforcement spécifique des capacités des Techniciens Spécialisés et des Conseillers en Aménagement et Equipement Rural »	DGAER/DGR – MAEP (et DAER Niveau CARDER)	2 cadres techniques de la DGAER de porto Novo.	<b>140 agents*</b> pour la phase de consolidation de la formation nationale des TSAER et CAER organisée fin 2015 début 2016.  Cette phase sera probablement restreinte à la Zone CTB en raison de réelle contrainte budgétaire.	Rédaction spécifique TDR en accord avec DGER/ DAER Phase Pilote C a démarré en décembre 2016 sur zone Borgou-Aligori et Ouémé -Plateau.  Faisant suite à la réforme des CARDER, une révision éventuelle de l'approche et des cibles est à l'étude pour 2017
« Gestion axée sur les résultats de développement »	5 acteurs non étatiques : CNA PNOPPA PASCIB CCRB FENAPAB	Prestataire externe à recruter en Q1 2017	<b>XX Elus et salariés</b> répartis comme suit CNA PNOPPA PASCIB CCRB FENAPAB	TDR dernière version reçue en décembre, retravaillée dans le cadre du PAC élaboration des cahiers des charges de la demande de formation en novembre 2016.  Nous attendons la confirmation d'un co financement du PASCIB sur ce PAC avant de lancer le marché en 2017
« Outil de communication interne et externe »	5 acteurs non étatiques : CNA PNOPPA PASCIB CCRB FENAPAB	Prestataire externe à recruter en Q1 2017	<b>XX Elus et salariés</b> répartis comme suit CNA PNOPPA PASCIB CCRB FENAPAB	TDR dernière version reçue en décembre, retravaillée dans le cadre du PAC élaboration des cahiers des charges de la demande de formation en novembre 2016.

PAC	OB PARTENAIRE (signataire convention)	Formateurs mobilisés	PUBLIC CIBLE (avant la réforme CARDER)	ETAT AU 31 12 2016
				Le marché sera lancé en Q1 2017 une fois les TDR finalisés
« Techniques de négociation et de plaidoyer »	3 acteurs non étatiques : CNA PNOPPA PASCIB	Prestataire externe à recruter en Q1 2017	<b>XX Elus et salariés</b> répartis comme suit CNA PNOPPA PASCIB CCRB FENAPAB	TDR dernière version reçue en décembre, retravaillée dans le cadre du PAC élaboration des cahiers des charges de la demande de formation en novembre 2016.  Le marché sera lancé en Q1 2017 une fois les TDR finalisés

Le programme de formation sur financement de la période de transition 2014-2015 sur le budget du PAORC concernant les Techniciens et Conseillers en aménagement et équipement rural (TSAER et CAER), organisé au profit de la Direction Générale de l'Aménagement et de l'Équipement Rural (DGAER) et à sa demande, a pris fin le 27 février 2016. C'est donc pour l'instant le seul PAC pour lequel certains indicateurs peuvent être mesurés :

**IC 1 :** taux de satisfaction des participants à la fin de la phase formation (fiche d'évaluation individuelle) - *niveau 1 pyramide – phase B des PAC*. La DGAER a proposé et testé dans le cadre de cette première formation une fiche d'évaluation comprenant 9 questions réparties en trois rubriques. Le PAORC a conçu à la suite de cette première expérience et en concertation avec les formateurs de la DGAER, une fiche d'évaluation plus complète comprenant 22 questions fermées réparties en 3 rubriques pertinence (5), pédagogie (12) et logistique (5), ainsi que 3 zones de commentaires ouverts par rapport à ces 3 rubriques. L'appréciation des participants au terme de la session de formation est mesurée par le taux de réponse par catégorie dans les 5 catégories allant de très bien à ne sait pas. Les résultats sur ce premier PAC ont donc été mesurés avec la première grille :

	Très bien	Bien
Pertinence de la formation :	34 %	64 %
Techniques utilisées :	50 %	47 %
Logistique de la formation :	34 %	58 %

*La valeur cible pour ce taux de satisfaction était de 40 %, l'on peut constater que pour ce PAC, la valeur est atteinte ou dépassée si l'on admet que la réponse Bien correspond à un niveau de satisfaction souhaitable minimum.*

**IC 2 :** % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont eu une évaluation ex post positive pour la phase formation (système pré et post test conçu par prestataire de formation - *niveau 2 pyramide – Phase B des PAC*). A la demande du PAORC, un pré et post test est organisé lors des sessions de formation. Ce test a été conçu par les deux formateurs de la DGAER et comprenait 16 questions de type QCM recouvrant les 5 thèmes répartis en deux modules. 134 agents ont répondu et les résultats sont les suivants : 50 % des agents ont eu la moyenne au pré test, et 93% au post test. Le taux de performance, qui mesure la proportion des agents qui ont amélioré leur résultat entre le pré et le post test tout en obtenant la moyenne au post test est de **86 %**.

Il a été décidé d'inscrire ici le résultat de l'auto évaluation et des tests pour les PAC intersectoriels, qui sont abordés ici non plus dans l'esprit du résultat 1, (avancée du processus au sein de l'organisation) mais en tant que PAC qui visent les capacités d'une catégorie particulière d'agents donc d'individus au sein des Organisations Bénéficiaires retenues.

PAC intersectoriel description des postes et profils - résultats du secteur agriculture			
TOTAL POUR CE PAC : 38 participants mais 36 fiches récupérées seulement.			
Analyse du <b>critère IC 1</b> : taux de satisfaction des participants à fin de la phase formation			
Rubrique de l'auto évaluation au terme de la phase B du PAC	« Très bien »	« Bien »	Observations
<b>Pertinence</b> de la formation appréciée par 5 questions	47 %	50 %	La question qui a obtenu le meilleur score : <i>Les thèmes abordés ont-ils un lien effectif avec votre poste ? (71% très bien)</i>  Celle qui a obtenu le moins bon score : <i>Date et période de formation bien adaptées ? (12% passables)</i>
<b>Pédagogie</b> de la formation			La question qui a obtenu le meilleur score :

appréciée par 12 questions	44 %	48 %	<i>Le formateur maîtrise-t-il bien le contenu ? (81% très bien )</i>  <i>Celle qui a obtenu le moins bon score : Temps consacré aux exercices pratiques suffisant ?(36 % passable)</i>
<b>Logistique</b> de la formation appréciée par 5 questions	28 %	65 %	<i>La question qui a obtenu le meilleur score : La salle de formation adaptée ? (50% très bien)</i>  <i>Celle qui a obtenu le moins bon score : La qualité du repas ?(47% passable)</i>
<p>PAC intersectoriel description des postes et profils - résultats du secteur agriculture</p> <p>TOTAL POUR CE PAC : 38 participants mais 36 fiches récupérées seulement.</p> <p>Analyse du <b>critère IC 2</b> : % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont eu une évaluation ex post positive pour la phase formation</p>			
<p>La formation n'a pas été conçue avec un pré et post test. Elle a consisté directement en un travail sur des fiches de postes, une fois un apport de ressources réalisé par les formateurs concernant le canevas de description de la fiche de poste. Il est prévu de remédier à cette situation en demandant aux consultants mobilisés d'élaborer une épreuve d'évaluation qui sera présentée aux personnes ayant suivi la phase B, avec un mécanisme de seuil de validation.</p>			

<p>PAC intersectoriel élaboration du cahier des charges de la demande de formation - résultats du secteur agriculture</p> <p>Analyse du <b>critère IC 1</b> : <i>taux de satisfaction des participants à fin de la phase formation</i></p> <p>TOTAL POUR CE PAC : 42 participants dont 20 du secteur non étatique</p>			
Rubrique de l'auto évaluation au terme de la phase B du PAC	« Très bien »	« Bien »	Observations
<b>Pertinence</b> de la formation appréciée par 5 questions	31 %	54 %	<i>La question qui a obtenu le meilleur score : les thèmes abordés ont-ils un lien effectif avec votre poste ?(70 % très bien)</i>  <i>Celle qui a obtenu le moins bon score : Choix de la période de formation ?(17% très bien)</i>
<b>Pédagogie</b> de la formation appréciée par 12 questions	28 %	51 %	<i>La question qui a obtenu le meilleur score : le formateur maîtrise t-il bien le contenu ?(60 % très bien)</i>  <i>Celle qui a obtenu le moins bon score : Le temps consacré aux exercices est il suffisant ? (5% très bien)</i>
<b>Logistique</b> de la formation appréciée par 5 questions	17 %	56 %	<i>La question qui a obtenu le meilleur score : La salle de formation est-elle adaptée ? (35 % très bien.)</i>  <i>Celle qui a obtenu le moins bon score : La prise en charge du logement est-elle suffisante ? (15 % très bien)</i>

PAC intersectoriel élaboration du cahier des charges de la demande de formation - résultats du secteur agriculture

Analyse du **critère IC 2** : % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont eu une évaluation ex post positive pour la phase formation. Le pré test comprenait 8 questions avec 3 scores possibles entre très satisfaisant, satisfaisant, passable.

Résultats	Pré test	Post test	Observations
Très satisfaisant	7%	43 %	Les acquis de la formation sont très nets sur base de la comparaison des résultats au test, puisque 75 % des participants ont une mention très satisfaisant ou satisfaisant. Il reste malgré tout un effort à faire si le budget le permet car le temps n'aura pas suffi pour 25 % des agents qui ont encore un résultat passable.
Satisfaisant	7 %	32 %	
Passable	92 %	25 %	

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

Il n'y a pas de raisons de penser que les activités n'aboutiront pas à l'output envisagé, et les premiers résultats pour le programme national de formation des TSAER et CAER sont concluants à ce titre.

**Difficultés qui se sont présentées ?**

Parmi les difficultés rencontrées :

Les délais pour obtenir des retours d'information et des versions préliminaires de termes de références pour les PAC transversaux auprès des 5 Acteurs Non Etatiques PASCIB PNOAAA CNA FENAPAB CCRB. Malgré de multiples relances et rappels, il aura été vraiment difficile d'obtenir des retours complets pour les 5 acteurs sur les 3 thèmes transversaux retenus à l'issue de nos rencontres fin juin. Ainsi au 31 12 2016, nous n'avons toujours pas reçu de versions des TDR.

Les différences d'appréciation sur les priorités exprimées par les 5 acteurs d'une part et les responsables du programme CTB PROFI et le PAORC d'autre part en termes de thèmes transversaux ou spécifiques comme domaine de PAC. Ces différences induisent de nombreux allers retour et des délais supplémentaires dans un agenda globalement chargé pour tous. Le PAC relatif au thème transversal communication en est un exemple. En effet, les responsables des 5 ANE ont souhaité un appui à la conception des plans de communication tandis que les responsables PROFI ont préféré plutôt un appui à la conception de certains outils de communication sans investir dans l'élaboration d'un plan de communication en amont.

**Facteurs d'influence (positive ou négative) ?**

La décision du nouveau gouvernement Béninois de supprimer les services déconcentrés du secteur agricole – les CARDER- pour les remplacer à partir de 2017 par deux structures d'une part les Directions Départementales de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (DDAEP) en charge du suivi-évaluation , du contrôle, de la régulation et des normes, et d'autre part des agences territoriales en charge de l'appui conseil à la production induira de

fait des retards dans le démarrage des PAC du secteur agricole. L'arrêté en date du 23 12 2016, portant attribution, organisation et fonctionnement des DDAEP présente les nouveaux services au niveau départemental. Il apparaît que le PAORC doit attendre les nominations et affectations du personnel et leur répartition à partir des anciens CARDER pour s'assurer que les partenaires au niveau départemental et communal sont en place. En effet les Organisations Bénéficiaires à ce niveau des PAC ne sont donc plus les mêmes, leur dénomination, organisation, emplacement devant changer, ainsi que le personnel qui sera affecté au niveau de ces OB. A titre d'exemple, les anciennes DPSE (Directions de la Programmation et du Suivi Evaluation) au niveau des CARDER sont maintenant situées dans les DDAEP sous la dénomination de SESSEC, service de l'enquête, de la statistique, du suivi évaluation et de la capitalisation.

Ce changement est surtout dommageable du fait que les responsables associés à la phase de conception et préparation des PAC ne seront pas nécessairement les mêmes personnes une fois la réforme mise en place en 2017. Une déperdition du sens de l'action souhaitée est alors possible au niveau des interlocuteurs du PAORC. A titre d'exemple, pour le PAC capitalisation au sein du Ministère, les échanges, présentations et rencontres réalisées lors de la phase A de diagnostic en décembre 2016 avec les responsables des deux CARDER de la zone CTB sont des moments de réflexion qui risquent d'échapper aux nouveaux interlocuteurs de 2017.

La décision de mettre fin au contrat de 1045 agents du secteur agricole dont une bonne partie au niveau départemental et communal, sachant que certains d'entre eux ont été à la fois des partenaires et des cibles pour les PAC du secteur agriculture. Le PAORC reste aussi en attente de mise en œuvre de la décision prévue de recrutement après évaluation d'une partie de ces agents.

**Résultats inattendus (positifs ou négatifs) ?**

Il n'y a pas de résultats inattendus à priori à ce stade.

## 2.5. Performance de l'output 3

### 2.5.1 Progrès des indicateurs

<b>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</b>					
<b>Indicateurs proposés par le DTF</b>	<b>Valeur de la Baseline</b>	<b>Valeur 2015</b>	<b>Valeur 2016</b>	<b>Cible 2016</b>	<b>Cible 2018</b>
<b>CRITERES ET INDICATEURS D'IMPACT DU PAC</b>					
IC 1 taux de satisfaction des participants à fin de la phase formation (fiche d'évaluation individuelle)	0 %	0 %	Voir détail calcul ci dessous	40 %	70 %
IC 2 % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont eu une évaluation ex post positive pour la phase formation (système pré et post test conçu par prestataire de formation)	0 %	0 %	Voir détail calcul ci dessous	40 %	70 %
IC 3 % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont un rapport de coaching à mi-parcours évalué positivement sur une échelle de 4 points	0 %	0 %	Pas encore de PAC à mi-parcours	40 %	70 %
IC 4% RH bénéficiaires d'un PAC qui ont une auto évaluation positive à mi-parcours et à la fin du PAC	0 %	0 %	Pas encore de PAC achevé	40 %	70 %
IC 5 % RH bénéficiaire qui ont eu une évaluation positive pour la phase de consolidation (système de mesure à concevoir par le prestataire tiers si impliqué)	0 %	0 %	Pas encore de PAC achevé	40 %	70 %
IC 6 taux de satisfaction de la hiérarchie, et des collègues en relation de travail avec le bénéficiaire, 3 mois après l'issue du PAC	0 %	0 %	Pas encore de PAC achevé	40 %	70 %
<b>CRITERES ET INDICATEURS DU PROCESSUS PAC</b>					
IC 7 % PAC qui ont été réalisé dans les délais et durée prévus (et désagrégation)	0 %	0 %	NC : Aucun PAC achevé au 31 12 2016	40 %	70 %
I C8 % PAC qui ont été réalisé selon les modalités et étapes prévues (et désagrégation)	0 %	0 %		40 %	70 %
I C9 % RH ciblées par les PAC qui ont effectivement achevé leur PAC (et désagrégation) et son contraire, le taux d'abandon du PAC par les RH	0 %	0 %		40 %	70 %

## 2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>5</sup>	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		X		
2 Des parcours innovants d'acquisition de compétences sont développés (avec les IF) dans le secteur de la santé.		X		
3 La continuité des bourses de stage et de formation est assurée pour le secteur de la santé		X		

## 2.5.3 Analyse des progrès réalisés

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

Le travail réalisé par l'équipe du PAORC avec les responsables des Organisations Bénéficiaires et les collègues du PASS ont permis de finaliser la priorisation, de la modifier lorsque la réduction budgétaire a été annoncée, et de s'engager sur la préparation/conception de ces PAC. Au terme de l'année 2016, les PAC retenus pour le secteur santé et leur niveau d'engagement sont décrits dans le tableau de la page suivante. Nous pouvons donc dire qu'au seuil des deux années restantes, l'équipe du PAORC est prête à engager l'exécution de ces PAC. Le taux d'engagement de ce budget est de **85 %**.

Par rapport aux indicateurs liés à la pyramide de « Kirkpatrick », la situation est la suivante pour le PAC principal entamé en 2016, à savoir celui concernant les prestataires maternité sur le thème des soins obstétricaux et néonataux :

Analyse du <b>critère IC 1</b> : taux de satisfaction des participants à fin de la phase formation			
Ce critère peut être analysé pour le PAC SONU – soins obstétricaux et néonataux d'urgence à destination des sages-femmes et infirmières de maternité des centres de santé communaux et d'arrondissement ou des maternités isolées, puisque la phase B est achevée.			
PAC SONU ZONE MONO COUFFO : 95 participantes en 6 sessions réalisées du mois d'août au mois de décembre 2016, mais 76 fiches d'auto évaluation reçues. 53 sages-femmes et 42 infirmières de maternité sur ce total.			
PAC SONU ZONE ATACORA DONGA : 94 participantes en 6 sessions réalisées en juin et novembre 2016 et 94 fiches d'auto évaluation reçues. 37 sages-femmes et 55 infirmières de maternité sur ce total.			
TOTAL POUR CE PAC : 189 prestataires dont 4 hommes seulement. 170 fiches d'auto évaluation reçues.			
Rubrique de l'auto évaluation au terme de la phase B du PAC	« Très bien »	« Bien »	Observations
<b>Pertinence</b> de la formation			La question qui a obtenu le meilleur score : <i>Les thèmes abordés ont-ils un lien effectif avec votre poste ? ( 82% très bien)</i>

<sup>5</sup> 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.

appréciée par 5 questions	61 %	35 %	Celle qui a obtenu le moins bon score : <i>Date et période de formation bien adaptées? (39% très bien)</i>
<b>Pédagogie</b> de la formation appréciée par 12 questions	58 %	36 %	La question qui a obtenu le meilleur score : <i>Le formateur maîtrise-t-il bien le contenu ? (80 % très bien)</i>  Celle qui a obtenu le moins bon score : <i>Le temps consacré à chaque thème est-il suffisant ? (33% très bien)</i>
<b>Logistique</b> de la formation appréciée par 5 questions	36 %	54 %	La question qui a obtenu le meilleur score : <i>Le lieu de formation adapté?(49 % très bien)</i>  Celle qui a obtenu le moins bon score : <i>La qualité du repas ? (20% très bien)</i>

Par rapport aux autres indicateurs :

<p><b>IC 2</b> : % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont eu une évaluation ex post positive pour la phase formation</p> <p>La DDS à travers son service SSME (soins santé mère enfants) a défini comme seuil pour valider la formation via le pré test un total de 85 % de bonnes réponses vis-à-vis du test qui comprend 50 questions QCM ; Selon les données du rapport de formation reçu pour chacune des deux DDS :</p> <p>Pour la DDS Atacora Donga, lors du pré test un total les performances allaient de 8 % à 84 % de bonnes réponses,(donc aucune participante n'ayant le seuil minimal) et à l'issue de la formation, les performances allaient de 85 % à 100 %, donc toutes les participantes ont validé la formation car ayant 85 % ou plus de bonnes réponses aux 50 questions.</p> <p>Pour la DDS Mono Couffo, lors du pré test un total les performances allaient de 10 % à 90 % de bonnes réponses, avec 2 participantes ayant déjà plus de 85 % de performance et à l'issue de la formation, les performances allaient de 96 % à 100 %, donc toutes les participantes ont validé la formation car ayant 85 % ou plus de bonnes réponses aux 50 questions. Il faut noter par contre que le test a été simplifié au cours de sessions, avec le passage d'un test de 50 à 30 questions.</p>
--

Il est décidé d'inscrire ici le résultat de l'auto évaluation et des tests pour les PAC intersectoriels, qui sont abordés ici non plus dans l'esprit du résultat 1, (avancée du processus au sein de l'organisation) mais en tant que PAC qui visent les capacités d'une catégorie particulière d'agents donc d'individus au sein des Organisations Bénéficiaires retenues.

PAC intersectoriel description des postes et profils - résultats du secteur santé			
Analyse du <b>critère IC 1</b> : taux de satisfaction des participants à fin de la phase formation			
TOTAL POUR CE PAC : 39 participantes mais 34 fiches récupérées seulement.			
Rubrique de l'auto évaluation au terme de la phase B du PAC	« Très bien »	« Bien »	Observations

<b>Pertinence</b> de la formation appréciée par 5 questions	37 %	46 %	La question qui a obtenu le meilleur score : <i>Les thèmes abordés ont-ils un lien effectif avec votre poste ? (62 % très bien)</i>  Celle qui a obtenu le moins bon score : <i>Objectifs pédagogiques annoncés atteints ? (16% passables)</i>
<b>Pédagogie</b> de la formation appréciée par 12 questions	30 %	51 %	La question qui a obtenu le meilleur score : <i>Le formateur maîtrise-t-il bien le contenu ? (50 % très bien )</i>  Celle qui a obtenu le moins bon score : <i>Le temps consacré à chaque thème est-il suffisant ? (36 % passable)</i>
<b>Logistique</b> de la formation appréciée par 5 questions	25 %	53 %	La question qui a obtenu le meilleur score : <i>La salle de formation adaptée ? (50% très bien)</i>  Celle qui a obtenu le moins bon score : <i>La qualité du repas ? (47% passable)</i>

PAC intersectoriel description élaboration du cahier des charges de la demande de formation - résultats du secteur santé

Analyse du **critère IC 1** : taux de satisfaction des participants à fin de la phase formation

TOTAL POUR CE PAC : .

Rubrique de l'auto évaluation au terme de la phase B du PAC	« Très bien »	« Bien »	Observations
<b>Pertinence</b> de la formation appréciée par 5 questions	37 %	46 %	La question qui a obtenu le meilleur score : <i>Les thèmes abordés ont-ils un lien effectif avec votre poste ? (62 % très bien)</i>  Celle qui a obtenu le moins bon score : <i>Objectifs pédagogiques annoncés atteints ? ( 16% passables)</i>
<b>Pédagogie</b> de la formation appréciée par 12 questions	30 %	51 %	La question qui a obtenu le meilleur score : <i>Le formateur maîtrise-t-il bien le contenu ? (50 % très bien )</i>  Celle qui a obtenu le moins bon score : <i>Le temps consacré à chaque thème est-il suffisant ? (36 % passable)</i>
<b>Logistique</b> de la formation appréciée par 5 questions	25 %	53 %	La question qui a obtenu le meilleur score : <i>La salle de formation adaptée ? (50% très bien)</i>  Celle qui a obtenu le moins bon score : <i>La qualité du repas ? (47% passable)</i>

PAC intersectoriel élaboration du cahier des charges de la demande de formation - résultats du secteur santé

Analyse du **critère IC 2** : % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont eu une évaluation ex post

*positive pour la phase formation.* Le pré test comprenait 8 questions avec 3 scores possibles entre très satisfaisant, satisfaisant, passable.

Sur 30 participants du secteur santé.

<b>Résultats</b>	Pré test	Post test	Observations
Très satisfaisant	3 %	54.2 %	L'évolution montre une nette progression des participants dans la compréhension des concepts et notions liés au processus CSC, avec toutefois encore 24 % qui restent à un niveau passable. Une phase C, qui n'était pas prévue dans ce PAC, aurait pu et dû être réalisée. Ceci n'est plus possible sans marge de manœuvre budgétaire.
Satisfaisant	24 %	21.8 %	
Passable	73 %	24 %	

PAC	OB PARTENAIRE (signataire convention)	Formateurs mobilisés	PUBLIC CIBLE (avant la réforme CARDER)	ETAT AU 31 12 2016
«Soins obstétricaux et néonataux d'urgence» dans l'Atacora –Donga (AD)	DDS AD – SSME AD	4 Champions départementaux de l'AD (sage-femme, pédiatre, gynécologue, anesthésiste-réanimateur) avec personnes ressources de la SSME et de la DSME pour le suivi, l'encadrement.	<b>92</b> sages-femmes et infirmières de maternité issues des centres de santé Communaux, d'arrondissement ou de maternité isolée.	Pas de phase A proprement dite, s'agissant d'un programme national dont le contenu est défini au niveau régional et au-delà par l'OMS.  Phase B initiée en juin et achevée en décembre 2016. Ajustement de la durée de la formation sur 12 jours avec 6 jours de théorie et 6 jours de pratique accompagné par un encadreur, par petit groupe, en hôpital, précédée par une préparation sur 2 jours. Session organisée par petit groupe de 15 personnes en moyenne
«Soins obstétricaux et néonataux d'urgence» dans le Mono Couffo. (MC)	DDS MC – SSME MC	9 Formateurs internes dont 5 Champions départementaux du MC (3 sage-femme, 2 gynécologues,) avec personnes ressources de la SSME et de la DSME pour le suivi, l'encadrement.	<b>95</b> sages-femmes et infirmières de maternité issues des centres de santé Communaux, d'arrondissement ou de maternité isolée.	Phase C : les TDR doivent être définis d'un commun accord avec la DSME et les deux SSME. Devrait pouvoir être initiée en Q1 2017.
« Hygiène et assainissement de base - HAB»	DNSP – Ministère de la santé.	<b>10</b> Coordonnateurs départementaux de la composante hygiène et assainissement de base. (CDCHAB)	Plusieurs catégories ciblées au départ, avec plusieurs thèmes spécifiques à traiter dans l'univers HAB :  <b>12</b> AES : agent d'entretien <b>266</b> AS : aides-soignants <b>36</b> AHA et THA : agent et technicien d'hygiène assainissement des hôpitaux et de zone et Centre Hospitalier de District <b>25</b> REHA : responsable hygiène	Le chiffre total va certainement devoir être revu encore à la baisse, en raison de contrainte budgétaire, et notamment celui des aides-soignantes, qui est le plus important.  La phase A a été initiée en juillet 2016, et doit prendre fin en février 2017. Elle a mobilisé une équipe associant des cadres de la DNSP à des partenaires intervenants dans ce domaine, au niveau national,

PAC	OB PARTENAIRE (signataire convention)	Formateurs mobilisés	PUBLIC CIBLE (avant la réforme CARDER)	ETAT AU 31 12 2016
			assainissement des Communes	<p>sous la responsabilité d'un cadre de la DNSP en vue de préparer les nouveaux supports pour la formation. Ces supports doivent maintenant être validés avec l'appui des 10 futurs formateurs à savoir les CDCHAB.</p> <p>La <b>phase B</b> sera initiée en fin Q1 ou tout début Q2 2017 après accords entre les parties.</p>
« Techniques de recrutement des donneurs de sang »	ANTS - ADSBB	<p><b>6 formateurs</b> internes issus du niveau national de l'ANTS et de l'ADSBB, qui se répartiront les sessions de formation à raison de 3 formateurs par session.</p>	<p>Un total de <b>266</b> agents et personnes avaient été ciblés à l'origine, répartis en 4 groupes cibles sur les deux zones CTB :</p> <p><b>16 agents</b> de l'ANTS-Responsables départementaux de la promotion du don de sang et points focaux au niveau des Postes de Transfusion sanguine</p> <p><b>50 agents</b> de l'ADSBB à divers niveaux étant Secrétaires chargés de la promotion du don de sang ou des affaires féminines</p> <p><b>100 responsables</b> de cellules de donneurs de sang au niveau local, relevant de l'ADSBB.</p> <p><b>100 leader d'opinion</b> au niveau local, afin d'aider l'ADSBB et l'ANTS dans sa campagne.</p>	<p>La <b>phase A</b> préparatoire a été initiée en octobre 2016 et doit s'achever en début février 2017 avec la validation des modules.</p> <p><b>La phase B</b> sera programmée début 2017 en fonction des disponibilités des formateurs.</p>

PAC	OB PARTENAIRE (signataire convention)	Formateurs mobilisés	PUBLIC CIBLE (avant la réforme CARDER)	ETAT AU 31 12 2016
« Normes de production et de distribution des produits sanguins labiles »	ANTS	7 formateurs internes issus de l'ANTS au niveau central. Ces formateurs seront répartis sur base de 4 formateurs par session, avec un superviseur.	<b>40 agents</b> , Médecins, Techniciens de laboratoire, sages-femmes et infirmiers au niveau des antennes départementales de l'ANTS, des Postes de Transfusion sanguine et des Banques de Sang	<b>Phase A</b> à programmer en 2017 une fois le PAC « techniques de recrutement des donneurs de sang » en marche, afin de ne pas saturer l'emploi du temps des uns et des autres au niveau de l'ANTS.
« Effets indésirables de la transfusion sanguine - hémovigilance »	ANTS	10 formateurs internes issus de l'ANTS au niveau central. Ces formateurs seront répartis sur base de 4 formateurs par session, avec un superviseur.	<b>140 agents</b> , Médecins, Techniciens de laboratoire, sages-femmes et infirmiers au niveau des HZ et des CHD	<b>Phase A</b> à programmer en 2017 une fois le PAC « techniques de recrutement des donneurs de sang » en marche, afin de ne pas saturer l'emploi du temps des uns et des autres au niveau de l'ANTS.  Il est plus que probable que le nombre d'agents devra être revu ici à la baisse en raison des contraintes budgétaires.
« Appui spécifique au Centre de Formation Professionnelle de Transfusion Sanguine »	ANTS	Il s'agissait à l'origine d'un appui global au Centre de Formation en 3 volets, mais dont seul le volet appui à la spécialisation en hématologie clinique de 2 médecins Béninois au Maroc est pour l'instant assuré au plan budgétaire.	Voir commentaire	Volets concernant la spécialisation en transfusion sanguine sur 8 mois de <b>6 agents</b> , et la formation des 30 formateurs du centre à la rédaction de curricula selon l'approche par compétence sont suspendus pour des raisons de contraintes budgétaires.
« Techniques d'expression écrite et orale pour une communication efficace des Plates-formes des utilisateurs	P.U.S.S : plateforme des utilisateurs de soins de santé	Recrutement d'un prestataire externe sur marché public MP 453.	Un maximum de 55 membres des PUSS à raison de 11 membres par PUSS pour chacune des 5 PUSS mises ne	Le marché MP 453 est en cours d'attribution au 31 12 2016, en attente de la validation du PV d'attribution par le siège.

<b>PAC</b>	<b>OB PARTENAIRE (signataire convention)</b>	<b>Formateurs mobilisés</b>	<b>PUBLIC CIBLE (avant la réforme CARDER)</b>	<b>ETAT AU 31 12 2016</b>
de soins de santé »			place avec l'appui du PASS.	La phase A devrait pouvoir être initiée en février 2017
« Gestion des conflits des Plates-formes des utilisateurs de soins de santé »	P.U.S.S : plateforme des utilisateurs de soins de santé	Recrutement d'un prestataire externe sur marché public MP 453.	Un maximum de 55 membres des PUSS à raison de 11 membres par PUSS pour chacune des 5 PUSS mise ne place avec l'appui du PASS.	Le marché MP 453 est en cours d'attribution au 31 12 2016, en attente de la validation du PV d'attribution par le siège.  La phase A devrait pouvoir être initiée en février 2017
« Techniques d'expression écrite et orale pour une communication efficace des Plates-formes des utilisateurs de soins de santé »	P.U.S.S : plateforme des utilisateurs de soins de santé	Recrutement d'un prestataire externe sur marché public MP 453.	Un maximum de 55 membres des PUSS à raison de 11 membres par PUSS pour chacune des 5 PUSS mise ne place avec l'appui du PASS.	Le marché MP 453 est en cours d'attribution au 31 12 2016, en attente de la validation du PV d'attribution par le siège.  La phase A devrait pouvoir être initiée en février 2017
« Cours régional sur l'Hygiène hospitalière et les infections nosocomiales et infections associées aux soins et services »	DNH	IRSP (Institut Régional de Santé Publique du Bénin)	12 Agents de la DNH et Directeur de l'Hôpital de Zone de Ouidah, 1 Surveillant de l'HZ de Comè et un 1 Surveillante du CHU-MEL	Formation identifiée dans le dossier de candidature de la DNEHS actuelle DNH La phase B s'est tenue en septembre 2016

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

L'équipe du PAORC estime que les activités aboutiront toujours à l'output envisagé dans la mesure où la quasi-totalité des PAC ont été lancés et que les dernières PAC sectoriels le seront en Q1 2017. Les directions techniques du niveau central ont fortement été impliquées dans les phases de préparation des différents PAC, ainsi que dans leur phase de formation. Le même schéma est prévu pour les PAC dont la phase de formation n'a pas encore démarré. Les différentes phases B non encore effectuées se tiendront dans le 1<sup>er</sup> semestre 2017 et leur phase C suivront. Plusieurs ateliers, réunions de concertation, missions de suivis ont permis de garantir l'atteinte des résultats. Ceci sera davantage réalisé lors des phases d'accompagnement qui se dérouleront de 2017 à 2018. Ainsi, la phase C du PAC SONU se tiendra en Q1 ou début Q2 2017, tenant compte de la disponibilité des formateurs/champions nationaux. Le co-financement du Ministère pourra être également sollicité en vue d'élargir la zone de couverture de la phase d'accompagnement.

Au titre des chantiers d'amélioration, le PAORC a prévu d'utiliser et de mobiliser les réseaux et forum existant sur « whatsapp », et notamment ceux qui ont été lancés à l'initiative des SSME dans les deux régions d'intervention de la CTB, pour assurer à la fois un suivi, une évaluation et une adaptation continue des besoins de remédiation en situation de travail pour les personnes cibles des PAC. L'animation du réseau avec un appui du PAORC devrait permettre sans aucun doute d'améliorer le contenu et la pertinence des activités d'appui à engager pour la phase C afin qu'au terme de celle-ci les compétences soient effectivement maîtrisées par les sages-femmes et infirmières.

Le PAC SONU est le premier exemple, et des témoignages sont fournis ci-dessous en encadré

#### **UTILISATION DU RESEAU « WHATSAPP » POUR LA PHASE C DES PAC : UN EXEMPLE LE PAC SONU**

Le PAORC n'est pas lui-même l'initiateur du forum sur « whatsapp » entre la responsable du service SSME et les sages-femmes et infirmières. Celui-ci s'est constitué à l'initiative des responsables du service SSME dans les deux cas.

Dans l'Atacora Donga, le forum a été initié, selon les termes de la SSME « *pour exposer des cas qui paraissent difficiles et ensemble on trouve une solution. On leur dit ce qu'il faut faire compte tenu du centre où elles se trouvent* » Il a été créé en 2015 avec le PASS ;

Dans le Mono Couffo, selon la SSME « *C'est dans un but de partage des expériences et des difficultés dans la mise en œuvre des acquis de la formation. Cela permet aussi de maintenir le contact avec les participants aux différentes sessions de formation. Cela sert aussi de formation continue à travers les échanges.* » Ce groupe a été

Ce que le PAORC souhaite faire en accord avec les deux DDS, c'est utiliser ce forum et ce réseau pour la prochaine phase C des PAC SONU dans les deux régions. En effet, par définition, les échanges entre pairs au cours de cette phase sont à la fois un moyen d'apprentissage et une excellente façon d'identifier les domaines spécifiques où un renforcement est encore nécessaire à la fois au plan théorique et pratique suite à la formation. A titre d'exemple, nous avons testé dans le cadre de la rédaction de ce rapport une mini enquête rapide via ce réseau, dont sont membres par ailleurs les collègues du PASS, et portant sur les 4 questions suivantes (à laquelle une 5<sup>ème</sup> question a ensuite été rajoutée par l'un des formateurs SONU):

- 1- Quels sont les domaines où la formation a été utile pour vous ?
- 2- Quelles fonctions sur les 7 vous maîtrisez le mieux ?
- 3- Quelles sont les fonctions sur lesquelles il y a un besoin d'amélioration ?
- 4- Quels sont les points techniques à améliorer pour d'autres formations en SONU ?
- 5- Quelles sont les fonctions que vous n'arrivez pas à offrir à votre poste actuellement et pourquoi ?

En l'espace de 3 jours, et moyennant une relance via la SSME, nous avons obtenu un grand nombre de réactions. L'analyse de certaines des réponses obtenues vis-à-vis de ces questions est tout à fait révélatrice, comme le montre les extraits ci-dessous :

**Mme AMAHOTOGBE- Sage-Femme d'état (SFE)-CS EPICENTRE KISSAMEY :**  
« Bonsoir, la formation SONU a été utile pour moi surtout dans l'examen systématique du nouveau-né qui m'a permis de détecter dès la naissance au moins deux malformations du nouveau-né. Pour les autres il y a défaut de matériel. Mais lundi passé j'ai fait l'AMIU avec une infirmière qui a été formée à la formation de SONU passée malgré que nous deux nous n'avons pas eu de cas au cours de la formation, nous avons réussi l'AMIU. Merci pour la formation SONU. »

-----  
**Mme Freitas -SFE- CS Aplahoué :** « Bonsoir à tous (en réponse à vos 5 questions)  
1- la formation SONU m'a été utile dans tous les domaines  
2- 6 sur 7 des fonctions sont mieux maîtrisées  
3- besoin à améliorer: application de la ventouse  
4- technique à améliorer PP DIU (PF)  
5- fonction que je n'arrive pas pratiquer : RAS  
Merci pour vos soucis d'améliorer nos compétences. »

**Mme MASSENON Francisca,** infirmière- maternité ayomi  
« Coucou à tous et à toutes, toutes mes excuses pour le retard, sur ce mon point de vue par rapport aux questions en cours  
1 dans tous les domaines  
2 toutes les fonctions presque sauf que je n'ai pas encore eu des cas d'AMIU, la ventouse je l'ai fait deux fois mais si on peut me briefer encore se serait bien,  
3 gestion de l'HTA de la femme enceinte et sur la gestion des accouchements prématurés  
4 points techniques :  
je ne comprends pas trop cette question, merci vive SONU »

Par ailleurs, il est prévu des éléments de capitalisation des PAC à travers des activités de communication (captage, interview, etc.) qui auront sans doute un impact positif dans la

poursuite des activités sans la présence du PAORC.

A ce titre les premiers témoignages suite à la formation SONU ont été enregistrés par des équipes de communication, et ont été retranscrit dans l'encadré ci-dessous.

**TEMOIGNAGE DE Madame ETCHI Madeleine, Infirmière Responsable de maternité au Centre de Santé de Drè (Mono)**

En poste dans ce centre depuis 3 ans mais à 10 ans d'ancienneté, elle a suivi la 2<sup>ème</sup> session de la formation SONU MC (29 août au 09 septembre 2016), et a été interrogée quelque temps après dans son centre de formation, début novembre 2016.

**Qu'est-ce qui a changé au retour de la formation dans vos pratiques quotidiennes ?**

*« En réalité beaucoup de choses ont changé parce que j'attendais cette formation il y a très longtemps. J'ai amélioré beaucoup ma prestation après avoir suivi cette formation. »*

**Concrètement qu'est-ce qui a changé ?**

*« La prise en charge de la femme en travail par exemple n'était pas très bien faite, mais maintenant je la prends correctement en charge sous les études reçues à la formation SONU.*

*Il y a des changements que nous devons adopter depuis très longtemps et sans la formation on ne le pouvait pas. Par exemple une femme en travail qui vient chez nous, il y a d'autres prestations qu'il faut apporter à celle-là qui était en travail, ça ne se faisait pas, chez cette femme en travail à qui il faut donner beaucoup de soutien et apporter beaucoup de soulagement juste même en tournant autour d'elle sans encore même un soin donné. Première chose.*

*Deuxième chose, cette femme qui a accouché, il faut pouvoir assurer cette 2<sup>ème</sup> partie de l'accouchement qui est l'hémorragie de délivrance que nous avons l'habitude de référer. Maintenant, ce sont de rares fois qu'on réfère. On arrive à gérer facilement ces cas. Cette femme qui a accouché d'un enfant qu'il faut réanimer et que nous envoyions à un endroit très loin. Ils vont traverser vents et marées, et peut-être on ne pourra pas récupérer cet enfant. Ici on peut récupérer maintenant sans référer. »*

**Pouvez-vous faire une extraction par ventouse**

*« J'ai appris ça, je peux le faire, mais je n'ai pas encore le matériel. Mais j'ai un centre par exemple le centre central de Comè je vais là-bas pour assister, je demande à le faire et quand il y aura un cas ils vont m'appeler. »*

**Quels sont les facteurs qui ne favorisent pas véritablement la mise en pratique des acquis de cette formation ?**

*« C'est le manque de matériel. On est en train de mettre en œuvre la pratique, mais il manque des matériels que l'Etat doit nous apporter pour qu'on puisse mieux faire le travail. Certains ont pu être achetés, mais on n'a pas pu acheter d'autres compte tenu du moyen du centre. »*

**Si on devait vous affecter d'ici l'année prochaine quelle serait votre réaction première**

*« Je ne vais pas accepter parce que j'ai signé un contrat. Je voudrais coûte que coûte aboutir à mon objectif de pouvoir pratiquer correctement et laisser mes traces dans ce centre avant de partir. »*

**TEMOIGNAGE DE Madame RAYIMI Mariama ép. ASSA, Sage-femme à la maternité du Centre de santé de Comè**

En poste au Centre de Santé de Comè depuis environ 5 ans, elle a participé à la 2<sup>ème</sup> session (29 août au 09 septembre 2016) et a été interrogée quelque temps après dans son centre de formation, début novembre 2016.

**Comment arrivez-vous à mettre en pratique les acquis de cette formation ?**

*« On a reçu quelques cas d'urgence qu'on a pu prendre en charge. On peut gérer les urgences avant de les envoyer à l'hôpital de zone. Comparativement à ce qui se faisait avant, il y a eu d'amélioration dans la prise en charge. »*

**Parlant d'amélioration, concrètement quels sont les cas où vous avez utilisé les acquis de la formation ?**

*« On a reçu les infections ovulaires plus rupture utérine ; donc on a appliqué la conduite à tenir et on a reçu également des cas de menace d'accouchement prématuré plus anémie sévère. On a reçu également des cas de pré-éclampsie. On a pu gérer. Il y a aussi des cas de fissure haute avec une infection ovulaire »*

**Il y a-t-il des facteurs ici qui ne vous permettent pas de véritablement mettre en œuvre tous les acquis de la formation ?**

*« On a reçu des matériels, seulement qu'il en manque quelques-uns. On a reçu l'aspirateur manuel (mécanique) et aussi la ventouse »*

**Il y a déjà eu un cas où vous avez utilisé la ventouse ?**

*« Ce n'est pas encore à notre disposition »*

**Si on devait vous affecter d'ici, quelle sera votre 1<sup>ère</sup> réaction ?**

*« Si on m'affecte d'ici, ce n'est pas un problème. J'irai servir ailleurs. Je vais continuer à mettre en pratique tout ce que j'ai appris en SONU »*

### **Difficultés qui se sont présentées ?**

La mise en œuvre des PAC sectoriels santé en 2016 ne s'est pas faite sans difficultés.

Les DRH ont été déclassés en SHRDS et placés sous la DAF. Le poste de DAF a longtemps souffert d'une grande instabilité au Ministère de la santé : 3 directeurs se sont succédés sur une période de 8 mois. Cette situation a freiné la réalisation de certaines activités.

Certains acteurs rencontrés en phase A avaient été remplacés par d'autres en phase B. Il fallait donc prendre le temps de revenir sur un certain nombre de points avant de commencer la formation proprement dite.

Il a été aussi remarqué que lorsque les rencontres étaient prévues à Cotonou, peu de personnes y participaient, et lorsqu'elles étaient présentes, elles n'étaient pas ponctuelles. Certaines ne revenaient plus après le déjeuner.

Lorsque la rencontre se tenait dans les locaux de l'OB, elle était fortement perturbée par les multiples déplacements entre la salle de réunion et les bureaux des Agents ou par la signature de parapheurs en salle.

Par contre, lorsque l'activité était délocalisée, le quorum était largement atteint et les retards très limités. C'est la raison fondamentale qui a aussi motivé l'ANTS et l'ADSBB pour la validation à Grand-popo des modules sur le « recrutement des donneurs de sang »

Dans le cadre des SONU dans le Mono/Couffo, les formateurs ont imposé une délocalisation de la phase théorique hors de Lokossa où se trouve pourtant un centre SONU. La principale raison évoquée était d'éviter l'interruption fréquente en plein module pour répondre aux sollicitations des patients ou collègues au sein du CHD ou de l'Hôpital de zone. Cela constituait également pour eux une source de motivation.

Le PAORC est actuellement confronté à la même difficulté pour la validation du PAC HAB. elle a été programmée sur Cotonou. Aucun des acteurs impliqués ne s'est rendu disponible du fait du lieu de validation ce qui bloque le processus.

### **Facteurs d'influence (positive ou négative) ?**

La réduction du budget d'activités du PAORC a entraîné celle du nombre de PAC au niveau du secteur de 21 PAC transversaux ou spécifiques à 17 puis actuellement à 12. Pour les phases d'accompagnement, une régulation des zones et effectifs s'avère nécessaire. Le SRHDS étant placé sous la DAF, les invitations pour participer aux différentes phases des PAC lui parviennent avec un temps de retard.

### **Résultats inattendus (positifs ou négatifs) ?**

La formation aux SONU a permis aux prestataires de maternités des centres de santé de s'approprier les nouvelles techniques en vue de réduire les taux de décès et de morbidité maternels et infantiles. Dans le Mono/Couffo, les bénéficiaires de la formation ont créé un forum à travers un réseau social pour se rafraîchir les modules, présenter les difficultés auxquelles elles sont confrontées dans l'application de ce qu'elles ont appris et proposer des pistes de solution.

**Point Spécifique sur l'intégration dans la gestion comptable du PAORC des derniers boursiers du secteur santé liés au programme UNIBOURSES**

Au cours du mois de décembre 2016, les dépenses engagées au titre du programme UNIBOURSES depuis le mois de septembre 2016, date où la limite du montant total de la convention UNIBOURSES avait été engagé, et où par conséquent toutes autres dépenses ne pouvaient être imputées que sur le projet PAORC, ont donc été basculées en une seule fois dans la comptabilité FIT du PAORC par le siège CTB. Au 31 12 2016, les paiements à venir pour 2017 sur le budget du PAORC ne concerneront donc plus que les boursiers suivants, tous du secteur santé :

- 7 boursiers pour lesquels les paiements prendront fin en Q1 2017, correspondant à des frais de mémoire et des frais de retour au Bénin. Sur ces 7 Boursiers, 2 avaient obtenu une prolongation de 3 mois pour leurs études au Maroc en 2016.
- 5 Boursiers en formation mixte de Biologie Médicale en Belgique, pour lesquels les derniers paiements sont prévus en janvier 2018

## 2.6 Performance de l'output 4

**Explication préalable :** faisant suite à la réduction du budget, la quasi-totalité des activités prévues au niveau du résultat 4 ont été suspendues, et son budget est passé de 300 000 à 148 077 euros. Seules deux activités ont été maintenues et sont en cours :

- Prise en charge des deux boursiers de l'Ecole Supérieure de Kinésithérapie de Cotonou, décision de la SMCL du mois de mars 2015.
- Prise en charge des derniers Boursiers du Ministère en charge des Affaires Etrangères. Voir PV de la SMCL de mars et de septembre 2016.

### 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
IC 1 % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont eu une évaluation ex post positive pour la phase formation (système pré et post test conçu par prestataire de formation)					
IC 2 Taux de satisfaction des participants à fin de la phase formation (fiche d'évaluation individuelle)					
IC 3 % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont un rapport de coaching à mi-parcours évalué positivement sur une échelle de 4 points					
IC 4 % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont une auto évaluation positive à mi-parcours et à la fin du PAC HS					
IC 5 Taux de satisfaction de la hiérarchie, et des collègues en relation de travail avec le bénéficiaire, à l'issue du PAC HS					

Nota : Les PAC mentionnés dans les lignes à gauche de ce tableau qui devaient être réalisés suite à la décision d'affectation de ce budget en juillet 2015, ont tous été supprimés en raison de la réduction du budget en avril 2016. Ils n'avaient pas encore été initiés .

### 2.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>6</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Des bourses de stage et de formation sont mises en œuvre hors secteurs prioritaires		X		
La continuité des bourses de stage et de formation hors secteurs prioritaires est assurée		X		

<sup>6</sup> 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.

### 2.6.3 Analyse des progrès réalisés

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

#### **Des bourses de stage et de formation sont mises en œuvre hors secteurs prioritaires**

Il s'agit tout d'abord des 2 boursiers issus de la sélection 2015 du Ministère en charge des Affaires Etrangères, en formation :

- pour l'un au Cameroun sur 11 mois pour un stage en diplomatie qui a pris fin en Mai 2016
- et pour l'autre au Bénin sur 24 mois pour un diplôme de traducteur interprète qui prendra fin en 2017.

Par ailleurs, les deux boursiers de l'ESK, Ecole Supérieure de Kinésithérapie, sont inscrits sous cette rubrique du résultat 4, et sont actuellement en formation en Belgique, l'une pour une spécialisation d'une année depuis septembre 2016, et l'autre pour un doctorat jusqu'en décembre 2018.

Enfin la sélection 2016 du Ministère en charge des Affaires Etrangères, qui porte sur 13 boursiers, dont 6 devraient commencer leur formation juste avant la fin de l'année 2016, et les autres en 2017. La formation concerne la diplomatie et les relations internationales, à l'exception d'une personne en formation sur le commerce international.

#### **La continuité des bourses de stage et de formation hors secteurs prioritaires est assurée**

A ce titre, il s'agit des 6 boursiers issus de la sélection 2014 du Ministère en charge des Affaires Etrangères, en formation à l'ENAM en diplomatie et relations internationales, pour lesquels les derniers paiements ont été enregistrés en février 2016. Leur cursus prend fin en décembre 2016.

#### **Des PAC sont mis en œuvre hors secteurs prioritaires**

Activités toutes supprimées.

*Difficultés qui se sont présentées ?*

Rien à signaler

*Facteurs d'influence (positive ou négative) ?*

Suppression du budget.

*Résultats inattendus (positifs ou négatifs) ?*

Rien à signaler

## 2.7 Thèmes transversaux

### 2.7.1 Genre

Du côté de l'agriculture, le PAORC, en accord avec le PROFI et la Cellule Genre du Ministère en charge de l'Agriculture, a initié un PAC sur le thème « prise en compte suffisante du genre dans le travail quotidien des agents d'encadrement ». Ce PAC fait suite à une expérience pilote réalisée par le Ministère et la Coopération Belge en 2012 sur deux secteurs de développement agricole (SCDA). Il vise donc à élargir et développer l'approche en matière d'intégration du genre. Il associe non seulement la Cellule Genre, mais aussi la direction en charge du processus de conseil aux producteurs, à savoir la DQIFE. Il cible 294 agents qui seront formés par les points focaux genre des CARDER. Ces agents sont situés au niveau des SCDA de 25 communes des deux zones d'intervention de la CTB.

La réforme qui a été introduite en fin d'année 2016 va toutefois aboutir à la disparition des CARDER, comme déjà expliqué plus haut dans ce rapport. A cet effet ; il a été décidé d'attendre l'opérationnalisation de cette réforme et la mise en place des structures et des postes au sein des DDAEP et des futures Agences de Développement territoriales pour initier de nouveau notre action dans cette direction. Dans tous les cas, le public ciblé sera revu à la baisse.

La suppression du budget a eu pour conséquence l'annulation des activités prévues sur le genre en faveur du Ministère en charge de la Famille.

Du côté du secteur Santé, la population cible de nos PAC contrairement à celle du secteur agricole, est assez souvent constituée de femmes. Le PAC sur les soins obstétricaux et néonataux d'urgence, qui a ciblé 187 prestataires de maternité (dont 4 hommes infirmiers), a non seulement bénéficié essentiellement à des femmes mais de plus est lui-même un PAC genre- sensible puisqu'il s'agit de contribuer ainsi à réduire le taux de mortalité lors des accouchements d'urgence.

Toutefois, il n'y a pas de PAC spécifique genre dans le secteur de la Santé.

### 2.7.2 Environnement

Le PAC sur « l'intégration de la problématique environnementale dans le conseil agricole » a été supprimé suite à la réduction budgétaire.

Il n'y a pas de PAC sur la thématique environnementale pour le secteur santé.

### 2.7.3 Autre

Le PAC qui devait cibler un appui au centre de formation des acteurs locaux, et donc aux Communes comme acteurs importants à la fois pour le PASS et pour le PROFI, a été supprimé suite à la réduction budgétaire.

## 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	Identifié en /par	Type	Probabilité	Impact	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Difficultés à motiver les ressources humaines à participer à des PACs avec des incitations autres que des incitations financières.	DTF	OPS	Medium.	Medium	Risque moyen	Démarche de sensibilisation spécifique vers les acteurs publics, risque moindre vers les acteurs non étatiques.	HC COR	Déc. 2018	La difficulté de motivation pour les phases B existe dans la mesure où une partie des participants ainsi que les formateurs internes et la hiérarchie qui participe aux activités de formation de ces phases souhaitent délocaliser le plus souvent les formations en dehors des lieux de travail. Ce problème est en fait relatif puisque toute formation, compte tenu du profil des participants qui souvent viennent de lieux différents ; induit de fait un déplacement.	En cours
						Des moments d'apprentissage tels que la participation à des ateliers régionaux, l'adhésion à des réseaux internationaux, l'organisation régulière de visites d'échanges devraient permettre de convaincre les RH concernées.	HC COR	Déc. 2018		

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Identifié en /par	Type	Probabilité	Impact	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
						Appui concerté permanent avec les interventions de la CTB pour réunir les conditions de succès pour les PAC (moyens de travail notamment <sup>o</sup> ) et pas d'engagement dans des PAC si motivation pas suffisante : émulation de fait pour mobiliser les budgets entre les acteurs étatiques et les acteurs non étatiques.	HC COR	Déc.	Une partie des PAC sont en réalité certes inscrit dans les domaines d'activité du PASS ou du PROFI mais sans nécessairement qu'il y ait en parallèle un investissement en matériels et équipement nécessaire à la formation. L'idée par ailleurs de tester la motivation individuelle pour chacun des formés est assez irréaliste et très théorique.	
						La CMO est sur 48 mois mais la CS sur 7 années donc risque opérationnel réduit.	HC COR		Faire un point lors de la venue de la MTR et en préparation de celle-ci, mais en réalité plus de risque.	
						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		Difficulté parfois car assez peu voir très peu de réponses sur certains marchés et aucune sur d'autres. Il reste à lancer 3 marchés publics pour les 3 derniers PAC pour les OPA/ANE	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	Identifié en /par	Type	Probabilité	Impact	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Application de concepts de renforcement de compétences non adaptés au contexte béninois. Résistance au changement	DTF	DEV	Medium	Faible	Risque faible	Les 8 chantiers méthodologiques identifiés sont tous inscrits de fait aussi dans la stratégie du gouvernement à travers les PSDRH, donc ce risque est réduit. Les 8 chantiers seront développés à travers les groupes techniques sectoriels et avec des consultances spécifiques et du travail de l'équipe projet.	H CORB		Les concepts de renforcement des compétences sont parfaitement adaptés au contexte béninois car ils relèvent du pur bon sens : mieux préparer et concevoir les formations, les adapter au niveau et au contexte professionnel réel des bénéficiaires, organiser le plus possibles des activités d'apprentissage lors de la phase C.	En cours
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	Le chantier méthodologique lié au MP 437 a été supprimé suite à la réduction budgétaire, donc la question du transfert des compétences entre les anciens et les nouveaux, reste posée en effet.	H CORB		Ce point reste d'actualité au 31 12 2016. Départ important à la retraite en 2016, suppression des DRH et départ des personnes contacts, licenciement de 1045 agents dans le secteur agricole dont certains étaient ciblés par les PAC. Réforme des CARDER aussi.	En cours
Impact de la Réforme institutionnelle et organisationnelle du secteur agricole	Nov 2016	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Décision concertée avec PROFID d'attente de l'opérationnalisation de la réforme avant d'entamer les phases B et C des PAC	PAOR C	Mars 2017	Un point sera fait dès que des nouvelles informations seront obtenues.	

## 3 Pilotage et apprentissage

### 3.1 Réorientations stratégiques

Dans le rapport 2015, les réorientations concernant les modalités d'identification ; priorisation, conception et préparation des PAC ; ont été évoquées. En 2016, une partie de celles-ci sont traduites dans la reformulation de l'impact et de l'outcome, qui situe de manière plus réaliste et surtout plus spécifique l'action du PAORC et sa sphère d'influence et d'intérêt effective. Elles ont été aussi traduites en 2016 par l'inscription de tous les PAC intersectoriels et de leur budget dans le résultat 1, lui-même reformulé sous la dénomination « les acteurs clés du Bénin s'approprient la démarche PAC ».

La mise en place puis la modification des organes sectoriels prévus par le DTF annoncée en 2015 s'est poursuivie en 2016. Du côté du groupe agriculture, il a été finalement mis en place un comité ad hoc intitulé GTT (Groupe Technique de Travail) « développement des compétences » dont la composition est proche de celle prévue par le document du PSDRH du secteur agricole, avec toutefois des ajustements proposés par le PAORC. Pour rappel, le groupe sectoriel santé est le GTT VRH (valorisation des ressources humaines) La première réunion de mise en place, présentation des rôles, état des lieux sur l'avancement du projet, s'est tenue le 28 juin 2016 pour le GTT du secteur santé en présence de 10 cadres et agents (sur 22 invités) (dont 3 femmes) et le 20 juillet pour le groupe GTT du secteur agriculture en présence de 12 cadres et agents (sur 13 invités) (dont 2 femmes). Ces deux groupes comprennent respectivement des représentants RH des DDS et des CARDER.

Ces deux groupes ont été mobilisés par la suite à la fois globalement et spécifiquement lors de certaines restitutions de missions liées aux PAC intersectoriels. Suite à la réforme du secteur agricole, il sera nécessaire de recomposer le groupe CTP compte tenu de la disparition des CARDER.

### 3.2 Recommandations

Nous commençons tout d'abord par un rappel sur le traitement et les solutions apportées vis à vis des recommandations liées au rapport annuel 2015 :

- *RC 1 2015 - Plaidoyer et diverses actions pour améliorer l'appropriation du PAORC par le DRH agri* : cette recommandation n'est plus d'actualité suite à la disparition des DRH et la mutation du titulaire.
- *RC 2 2015 - Apporter un appui pour accélérer la mise en place du CTP agri lié au PSDRH afin de pouvoir organiser une réunion de validation du processus de priorisation des OB et des PAC* : la mise en place effective par le gouvernement n'a pas été possible, et par conséquent le PAORC a mis en place puis mobilisé un groupe ad hoc.
- *RC 3 2015 - Développer les relations avec la conférence des gestionnaires des RH et maintenir les relations avec l'ANPGRH pour aller vers un cadre de concertation et d'échange intersectoriel dynamique.* : il est apparu que cette conférence n'était pas opérationnelle, et ce depuis bien longtemps, par conséquent le PAORC a saisi l'opportunité qui se présentait de travailler avec un cadre existant, celui de l'A.N.P.G.R.H.
- *RC 4 - 2015: Réfléchir au dispositif de suivi des PAC avec la possibilité d'un accord de subsidence ou d'une autre forme de collaboration pour déléguer le suivi en raison de la montée en charge des activités*: ceci a été fait et concrétisé en octobre 2016. Le PAORC dispose maintenant d'un partenariat avec deux structures pour l'accompagner dans le suivi au cas où il ne serait pas possible de mobiliser les membres de l'équipe.

Recommandations	Acteur	Date limite
<p><b>RC 1 2016</b> : Rédiger des termes de référence spécifiques pour chaque phase C de l'ensemble des PAC sectoriels et veiller à mettre en place des phases pilotes afin de faire des tests avant d'élargir les mécanismes et modalités d'apprentissage en situation de travail</p>	PAORC	Q1/Q2 2017
<p><b>RC 2 2016</b> : mobiliser des budgets « communication sur les résultats » au sein des budgets des principaux PAC, et organiser en interne et en externe une communication sur base notamment de témoignages filmés et/ou enregistrés des parties prenantes pour chaque phase des PAC.</p>	PAORC	En permanence
<p><b>RC 3 2016</b> : organiser l'agenda de l'exécution des divers PAC sur les deux années à venir afin de garantir un suivi maximum du PAORC lui-même en vue de minimiser les coûts.</p>	PAORC	Q1 2017
<p><b>RC 4 2016</b> : organiser à temps un plaidoyer et une communication importante en direction des deux DAF sectoriels afin d'obtenir un co-financement du budget national pour les phases C de nos PAC en 2018, et ce avec l'appui du PASS et du PROFI.</p>	PAORC	Q3 2017
<p><b>RC 5 2016</b> : développer et initier au moins un partenariat en 2017 avec le Service Public et Fédéral Personnel et Organisation sur l'une ou l'autre des thématiques des PAC intersectoriels</p>	PAORC	Q1 2017
<p><b>RC 6 2016</b> : étudier la possibilité de mobiliser les fonds du FEC afin d'apporter un éclairage supplémentaire sur les mécanismes et outils à développer pour les 3 phases des PAC en vue d'améliorer la qualité des parcours.</p>	PAORC	Q1 2017
<p><b>RC 7 2016</b> : améliorer la qualité de la communication entre le PAORC et les collègues du PASS et du PROFI.</p>	PAORC	Q1 2017
<p><b>RC 8 2016</b> : envisager un processus de capitalisation pour le PAORC avec la collaboration de KIT. Un premier échange à ce sujet à eu lieu lors de la mission de décembre en lien avec la phase A du PAC capitalisation pour le MAEP</p>	PAORC	Q1 2017

### 3.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
<p>La problématique du rapport « durée/ coût » de la phase B de formation des PAC, dans un contexte où les budgets consacrés à la formation continue sont restreints et les actions sur fonds du gouvernement rares, doit être étudiée de plus près, car il existe quelques dérives. Le PAORC constate que certains partenaires responsables des Organisations Bénéficiaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) ont tendance à vouloir traiter le maximum de thèmes dès qu'une opportunité de formation en direction d'un groupe apparaît dans le cadre d'un PAC. Cette dérive entraîne par conséquent un programme de formation qui au lieu de viser un ou deux savoirs faire professionnels spécifiques ou au-delà une compétence professionnelle particulière va vouloir élargir au maximum l'objectif de la formation.</li> <li>(ii) ont tendance à vouloir inclure d'autres catégories de bénéficiaires dans les groupes cibles, dans un réflexe de faire « profiter » au maximum les agents en place des rares occasions de formation continue qui se présentent depuis qu'ils sont en poste, ce qui pose problème lorsque le niveau de pré requis n'est plus le même.</li> <li>(iii) ont parfois intégré eux-mêmes les contraintes dictées par certains bailleurs ou programmes en matière de budget formation, et cela quitte à renier les normes concernant le contenu et la durée de certaines formations standards, normes pourtant incontournables. Ceci a eu pour conséquence l'organisation de formations d'une durée plus courte que ce qu'il aurait fallu.</li> </ul>	<p>Responsables des OB</p>
<p>L'intégration de la dynamique des <b>PAC intersectoriels</b> lancés par le PAORC dans la dynamique d'appui des deux programmes sectoriels PASS et PROFI n'est pas optimale. Ces PACs sont pourtant presque tous inscrits comme des chantiers des deux documents sectoriels PSDRH, et ils s'inscrivent dans les résultats des deux cadres logiques de ces programmes.</p> <p>Il serait logique que les chantiers méthodologiques que constituent les PAC soient relayés de manière plus systématique par l'appui institutionnel des deux programmes. Un effort devrait être réalisé en ce sens en 2017</p>	<p>Equipe PASS et PROFI, représentation CTB</p>

La question de savoir « combien coûte réellement un PAC » a posé certains problèmes de prévisibilité de notre action en termes de nombre de PAC, vis-à-vis de nos collègues des deux programmes sectoriels. Compte tenu de la démarche adoptée dans la phase de conception des PAC, la taille en termes de nombre de bénéficiaires, d'implication d'autres niveaux ou zones que celles à priori prévues, l'ampleur et la complexité des activités de la phase C ont été des facteurs de variation importante du coût réel par rapport à une approche de budget standard pour un public standard.

PAORC

## 4 Annexes

### 4.1 Critères de qualité

<b>1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de la PERTINENCE : note totale	A	B	C	D
	X			
<b>1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?</b>				
X	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
...	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
...	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.		
...	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.		
<b>1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?</b>				
	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).		
X	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.		
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.		
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.		

<b>2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	A	B	C	D
		X		
<b>2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens &amp; équipements) sont-ils correctement gérés ?</b>				
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
X	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant		

		possible.
	<b>C</b>	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
	<b>D</b>	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.
<b>2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?</b>		
	<b>A</b>	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
<b>X</b>	<b>B</b>	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
	<b>C</b>	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	<b>D</b>	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.
<b>2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?</b>		
	<b>A</b>	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
<b>X</b>	<b>B</b>	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
	<b>C</b>	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	<b>D</b>	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

<b>3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
<b>Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
		<b>X</b>		
<b>3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?</b>				
	<b>A</b>	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.		
<b>X</b>	<b>B</b>	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.		
	<b>C</b>	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.		
	<b>D</b>	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.		
<b>3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?</b>				
	<b>A</b>	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.		

<b>X</b>	<b>B</b>	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
	<b>C</b>	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
	<b>D</b>	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

**4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).**

*Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D*

<b>Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
			<b>X</b>	

**4.1 Durabilité financière/économique ?**

	<b>A</b>	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.
	<b>B</b>	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
<b>X</b>	<b>C</b>	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.
	<b>D</b>	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.

**4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?**

	<b>A</b>	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.
	<b>B</b>	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.
<b>X</b>	<b>C</b>	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.
	<b>D</b>	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.

**4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?**

	<b>A</b>	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
<b>X</b>	<b>B</b>	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
	<b>C</b>	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
	<b>D</b>	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.

**4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?**

	<b>A</b>	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
<b>X</b>	<b>B</b>	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	<b>C</b>	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	<b>D</b>	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

## 4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision					Action			Suivi	
N°	Décision	Identifié en	Source *	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Statut
1	Maintien la recommandation selon laquelle une attention réelle et soutenue doit être apportée à la régularisation des dossiers du personnel contractuel du secteur santé pour au plus tard janvier 2017.	sept-16	SMCL	SMCL	Relève du Ministère des Finances et de la Santé	MEF	permanent	Lors de la SMCL du mois de mars 2017, il sera nécessaire de vérifier ce qui a pu être fait vis-à-vis de ce point.	En cours
2	Le PAORC organise une rencontre avec les deux DAF pour une appropriation du projet dans un délai de deux semaines à compter de la date du 28 09 2016	sept-16	SMCL	PAORC	Rendez-vous doit être pris	ATI ATN	oct-16	Une première rencontre a enfin pu être organisée afin de présenter le PAORC au deux DAF, en décembre 2016, et ce en présence des points focaux RH. D'autres rencontres seront prévues. La question du co financement des PAC sur le budget national a été posée aux deux DAF.	En cours
3	Le PAORC organise une rencontre avec le nouveau C/SRH du MAEP dès sa nomination.	sept-16	SMCL	PAORC	Rendez-vous doit être pris	ATI ATN	oct-16	Le nouveau SRH du MAEP n'était toujours pas nommé en date du 31 12 2016.	En cours

Décision					Action			Suivi	
N°	Décision	Identifié en	Source *	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Statut
	Le PAORC communiquera le nom du chirurgien formé pour l'hôpital de Bassila au C/SRH du ministère de la santé en vue de la présentation de sa situation administrative : semaine du 03 octobre 2016.	sept-16	SMCL	PAORC	Le PAORC a communiqué le nom du chirurgien, en date du 17 10 2016 au SRH du Ministère de la santé. Il s'agit de Mr SANOUSSI Alamou Abdoul Karim.	ATI ATN	oct-16	Lors de la SMCL du mois de mars 2017, il sera nécessaire de vérifier ce qui a pu être fait vis-à-vis des obligations qu'avait cette personne.	En cours
4	Présenter une situation claire sur les engagements et la planification globale 2017-2018 du PAORC au cours des prochaines SMCL. Ce qui permet d'anticiper sur les besoins et le rythme de consommation de ressources du projet (prochaine SMCL	sept-16	SMCL	PAORC	Ceci a été fait déjà dans le cadre du rapport de résultat 2016	ATI ATN	12/16	Au 31 12 2016, le taux d'engagement du budget des PAC, qui représente à lui seul 75 % du budget résultat du PAORC actuel, est de <b>88 %</b> . Ce taux tient compte à la fois des marchés publics notifiés et des conventions signées pour les PAC n'ayant pas nécessité de marché public.  L'engagement du solde budgétaire sur le volet résultat ne fait aucun doute, puisqu'il s'agit essentiellement du paiement des boursiers en cours et des anciens boursiers UNIBOURSES transférés.	
5	Engager en priorité des PAC en fonction de leur importance et de la dynamique propre à chaque organisation bénéficiaire	sept-16	SMCL	PAORC	La totalité des PAC ont été maintenant déterminés et signés, à l'exception des 3 derniers PAC pour les OPA/ANE du secteur agricole.	ATI ATN	Fév. 2017	Les TDR de ces 3 derniers PAC ont été tous retravaillés dans le cadre du PAC élaboration des cahiers des charges de la formation. La	

Décision					Action			Suivi	
N°	Décision	Identifié en	Source *	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Statut
								dernière version pour ces 3 PAC a été reçue avant le 31 12 2016.	
6	Reformuler l'impact comme suit « Assurer une adaptation <b>continue</b> des RH des organisations bénéficiaires à leur poste de travail, à la dynamique du secteur, aux mutations environnementales et contribuer ainsi à l'amélioration de la performance de ces RH »	sept-16	SMCL	PAORC	Un projet d'échange de lettres a été rédigé, et la signature devrait intervenir prochainement. Cet échange de lettre intègre aussi la reformulation de l'outcome ;	RR	Déc 2016	En attente de la lettre signée	En cours

### 4.3 Cadre logique mis à jour

Faisant suite d'une part à la mission d'appui du siège CTB, et d'autre part à la réunion de la SMCL en date du 28 09 2016, les décisions suivantes ont été prises relatives à la mise à jour du cadre logique :

**Reformulation de « l'impact »** ou objectif général. L'impact est désormais formulé comme suit : « *Assurer une meilleure adaptation des RH des organisations bénéficiaires à leur poste de travail, à la dynamique du secteur, aux mutations environnementales et contribuer ainsi à l'amélioration de la performance de ces RH* »

**Reformulation de « l'outcome »** ou objectif spécifique. L'outcome est désormais formulé comme suit : « *Les capacités de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques et stratégies de **développement des compétences** des RH des organisations bénéficiaires des deux secteurs sont améliorées et renforcées* ».

**Transfert des PAC intersectoriels** au résultat 1, dans le cadre du domaine d'activité « des PAC sur la démarche PAC sont réalisés »

Vis-à-vis des deux premiers points, un processus d'échanges de lettre est en cours et devrait prendre fin d'ici peu de temps, le projet de lettre ayant déjà été formulé par la partie Belge.

### 4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Oui, les indicateurs de l'outcome ont été réduits, et une partie de ces indicateurs a été transféré au résultat 1, car ils étaient en lien avec la mise en œuvre des PAC intersectoriels qui ont été transférés vers ce résultat.
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Oui, le rapport a été enregistré.
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Février 2017(estimation)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	Décembre 2018 (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2015	Une mission de 2 jours en juillet 2016 dans le cadre de la mission de BS du PROFI et un entretien dans le cadre de la mission de BS du PASS en octobre 2016

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

## Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 years) of BEN138811

Project Title : **Bourses**

Budget Version : **E2**

Currency : **EUR**

YtD : **Report includes all valid transactions, registered up to today**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to					Total	Balance	% Exec
				2013	2014	2015	2016	2017			
<b>A LES COMPÉTENCES DES RH RENFORCÉES</b>			2.972.809,00		121.458,22	151.853,12	644.956,15	0,00	918.267,49	2.054.541,51	31%
01 "Les acteurs clés au Bénin partagent une			890.339,00			31.599,41	212.491,33	0,00	244.090,74	646.248,26	27%
01 Les acteurs nationaux sont informés et/ou		REGIE	50.000,00			30.213,21	1.724,20	0,00	31.937,41	18.062,59	64%
02 Les leçons apprises de la mise en œuvre de Deleted		REGIE	0,00					0,00	0,00	0,00	7%
03 Un cadre de concertation intersectorielle (PP)		REGIE	25.000,00				17.037,23	0,00	17.037,23	7.962,77	68%
04 Des PAC sur la démarche PAC sont mis en		REGIE	755.339,00				193.729,90	0,00	193.729,90	561.609,10	26%
05 Les leçons apprises de la démarche PAC		REGIE	60.000,00			1.386,20		0,00	1.386,20	58.613,80	2%
02 "Les ressources humaines ciblées au sein			881.032,00		47.648,37	60.101,06	121.304,28	0,00	229.053,71	651.978,29	26%
01 Des parcours d'acquisition de compétences Deleted		REGIE	0,00					0,00	0,00	0,00	7%
02 Des parcours innovants d'acquisition de		REGIE	0,00		0,00	2.962,05	11.967,06	0,00	14.929,11	-14.929,11	7%
03 La continuité des bourses de stage et de		REGIE	168.000,00		47.648,37	56.925,58	76.028,33	0,00	180.602,28	-12.602,28	108%
04 Les outils, processus et procédures propres		REGIE	19.624,00			213,43	19.411,33	0,00	19.624,76	-0,76	100%
05 Les mécanismes et modalités de mise à		REGIE	0,00			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%
06 Des PAC sont conçus et mis en oeuvre au		REGIE	693.408,00				13.897,56	0,00	13.897,56	679.510,44	2%
03 "Les ressources humaines ciblées au sein			1.053.361,00		64.738,00	48.734,16	292.674,73	0,00	406.146,89	647.214,11	39%
01 Des parcours d'acquisition de compétences Deleted		REGIE	0,00					0,00	0,00	0,00	7%
02 Des parcours innovants d'acquisition de Deleted		REGIE	0,00					0,00	0,00	0,00	7%
03 La continuité des bourses de stage et de		REGIE	334.490,00		64.738,00	48.734,16	59.055,66	0,00	172.527,82	161.962,18	52%
04 Les outils, processus et procédures propres		REGIE	25.250,00				25.249,54	0,00	25.249,54	0,46	100%
05 Les mécanismes et modalités de mise à		REGIE	0,00					0,00	0,00	0,00	7%
06 Des PAC sont conçus et mis en oeuvre au		REGIE	693.621,00				208.369,53	0,00	208.369,53	485.251,47	30%
07 Des PAC innovants sont développés avec les		REGIE	0,00					0,00	0,00	0,00	7%

<b>04 Les ressources humaines ciblées au sein</b>		148.077,00	9.071,84	11.418,50	18.485,81	0,00	38.976,15	109.100,85	26%
01 Des bourses de stage et de formation sont	REGIE	125.000,00	80,22	4.205,22	11.561,27	0,00	15.846,71	109.153,29	13%
02 La continuité des bourses de stage et de	REGIE	23.077,00	8.991,62	7.213,28	6.871,18	0,00	23.076,08	0,92	100%
03 Des PAC sont mis en oeuvre hors secteurs	REGIE	0,00			53,36	0,00	53,36	-53,36	7%
<b>X Réserve</b>		0,00				0,00	0,00	0,00	7%
01 Réserve		0,00				0,00	0,00	0,00	7%
01 Réserve	REGIE	0,00				0,00	0,00	0,00	7%
<b>Z MOYENS GÉNÉRAUX</b>		1.348.000,00	56.628,64	310.994,71	241.526,04	0,00	609.149,40	738.850,60	45%
<b>01 Coûts salariaux</b>		1.047.000,00	28.536,53	274.511,44	237.071,08	0,00	540.119,04	506.880,96	52%
01 Expertise technique internationale	REGIE	708.526,00	19.412,65	193.530,77	149.700,91	0,00	362.644,33	345.881,67	51%
02 Expertise technique nationale	REGIE	239.648,00	7.668,82	52.256,44	61.834,99	0,00	121.760,25	117.887,75	51%
03 Personnel administratif, financier et de	REGIE	75.241,00	1.205,08	22.718,42	19.424,59	0,00	43.348,09	31.892,91	58%
04 Chauffeur	REGIE	23.585,00	249,98	6.005,80	6.110,59	0,00	12.366,37	11.218,63	52%
<b>02 Investissements</b>		53.000,00	21.736,70	14.029,78	1.902,03	0,00	37.668,51	15.331,49	71%
01 Véhicules	REGIE	35.000,00	21.736,70	22,87		0,00	21.759,56	13.240,44	62%
02 Equipement bureaux (mobilier de bureau, air	REGIE	7.500,00		3.226,43	642,83	0,00	3.869,26	3.630,74	52%
03 Equipement IT (PC, imprimante, beamer,	REGIE	10.500,00		10.780,49	1.259,20	0,00	12.039,69	-1.539,69	115%
<b>03 Frais de fonctionnement</b>		100.000,00	6.355,42	20.416,84	2.047,21	0,00	28.819,47	71.180,53	29%
01 Frais de fonctionnement bureau	REGIE	72.000,00	5.315,70	18.030,14	-1.598,34	0,00	21.747,50	50.252,50	30%
02 Frais de fonctionnement des véhicules	REGIE	24.000,00	952,06	2.386,70	3.645,55	0,00	6.984,31	17.015,69	29%
03 Frais de représentation et de communication	REGIE	1.000,00	87,66			0,00	87,66	912,34	9%
04 Frais système ERP (coûts relatifs au premier	REGIE	3.000,00				0,00	0,00	3.000,00	0%
<b>04 Audit, monitoring, evaluation</b>		148.000,00		2.036,59	505,68	0,00	2.542,27	145.457,73	2%
01 Evaluations (mi-parcours et finale)	REGIE	100.000,00				0,00	0,00	100.000,00	0%
02 Backstopping technique CTB	REGIE	12.000,00		2.036,59	45,24	0,00	2.081,83	9.918,17	17%
03 Audit (annuel)	REGIE	36.000,00			460,44	0,00	460,44	35.539,56	1%
<b>99 Conversion rate adjustment</b>		0,00	0,00	0,06	0,05	0,00	0,11	-0,11	7%
98 Conversion rate adjustment	REGIE	0,00	0,00	0,06	0,05	0,00	0,11	-0,11	7%
	REGIE	4.320.809,00	178.086,86	462.847,84	886.482,19	0,00	1.527.416,89	2.793.392,11	35%
	<b>COGEST</b>								
	<b>TOTAL</b>	4.320.809,00	178.086,86	462.847,84	886.482,19	0,00	1.527.416,89	2.793.392,11	35%



Budget vs Actuals (Year to Date, Last 5 Years) of BEN1388811 Printed on 18/01/2017

page: 3

## 4.6 Ressources en termes de communication

Le PAORC a initié entre novembre et décembre 2016 une action de communication sur ses résultats, en direction des acteurs et bénéficiaires du PAC soins obstétricaux et néonataux d'urgence. Une équipe d'une agence de communication a suivi la phase théorique et pratique du PAC Sonu en novembre et décembre 2016. Le PAORC dispose donc de témoignages d'agents sur le terrain ainsi que des partenaires et des collègues du PASS.

Des témoignages ont été recueillis ponctuellement avec des smartphones auprès des diverses parties prenantes de certains PAC, notamment au cours de la phase C du PAC sur la mise en place de la démarche qualité chez les prestataires de formation, de la phase A du PAC capitalisation, et de la phase C du PAC consolidation TSAER, CAER

En terme de communication sur notre activité, et sur nos résultats, l'année 2017 doit être l'année de production de supports et ressources sous la forme notamment de témoignage filmés/ enregistrés des parties prenantes des diverses phases des PAC. En 2017, seront également produites des fiches synthétiques présentant de manière liminaires les différentes formations données et le public impacté par elles

Une programmation systématique et globale doit être faite en début d'année afin de garantir une bonne répartition de l'effort et donc du coût de la communication dans le budget des divers PAC. Les contraintes budgétaires, et le fait tout simplement qu'aucun budget n'était prévu dans le DTF pour la communication ne permettent certainement pas de pouvoir organiser une communication systématique sur toutes les phases de tous les PAC. Chaque euro dépensé en communication est donc désormais un euro en moins pour financer les phases B ou C des PAC.

## 4.7 Organigramme Projet

