



**Rapport de résultats 2017**

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

**BEN 13 888 11**

## TABLE DES MATIERES

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. ACRONYMES</b> .....                                      | <b>4</b>  |
| <b>2. APERÇU DE L'INTERVENTION</b> .....                       | <b>6</b>  |
| 2.1 FICHE D'INTERVENTION .....                                 | 6         |
| 2.2 EXECUTION BUDGETAIRE .....                                 | 7         |
| 2.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE .....                     | 8         |
| 2.3.1 <i>Pertinence</i> .....                                  | 8         |
| 2.3.2 <i>Efficacité</i> .....                                  | 9         |
| 2.3.3 <i>Efficiéce</i> .....                                   | 10        |
| 2.3.4 <i>Durabilité potentielle</i> .....                      | 12        |
| 2.4 CONCLUSION .....   | 13        |
| <b>3. MONITORING DES RESULTATS</b> .....                       | <b>14</b> |
| 3.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....                                 | 14        |
| 3.1.1 <i>Contexte général</i> .....                            | 14        |
| 3.1.2 <i>Contexte institutionnel</i> .....                     | 14        |
| 3.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i> ..... | 16        |
| 3.1.4 <i>Contexte HARMO</i> .....                              | 17        |
| 3.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME .....                             | 17        |
| 3.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....                     | 17        |
| 3.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....                | 20        |
| 3.2.3 <i>Impact potentiel</i> .....                            | 22        |
| 3.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1 .....                            | 22        |
| 3.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....                     | 22        |
| 3.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> ..... | 24        |
| 3.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....                | 26        |
| 3.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....                             | 38        |
| 3.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....                     | 38        |
| 3.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> ..... | 40        |
| 3.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....                | 42        |
| 3.5. PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....                            | 48        |
| 3.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....                     | 48        |
| 3.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> ..... | 49        |
| 3.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....                | 53        |
| 3.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4.....                             | 63        |
| 3.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....                     | 64        |
| 3.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> ..... | 64        |
| 3.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....                | 65        |
| <b>4. THEMES TRANSVERSAUX</b> .....                            | <b>66</b> |
| 4.1 GENRE .....  | 66        |
| 4.2 ENVIRONNEMENT .....  | 68        |
| 4.3 AUTRE .....  | 68        |
| <b>5. GESTION DES RISQUES</b> .....                            | <b>69</b> |
| <b>6. PILOTAGE ET APPRENTISSAGE</b> .....                      | <b>73</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 6.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES .....                         | 73        |
| 6.2 RECOMMANDATIONS.....                                      | 73        |
| 6.3 ENSEIGNEMENTS TIRES .....                                 | 77        |
| <b>7. ANNEXES.....</b>  | <b>80</b> |
| 7.1 CRITERES DE QUALITE .....                                 | 80        |
| 7.2 DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI ..... | 85        |
| 7.3 CADRE LOGIQUE MIS A JOUR .....                            | 91        |
| 7.4 RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » .....           | 92        |
| 7.5 RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION .....               | 96        |
| 7.6 ORGANIGRAMME PROJET.....                                  | 97        |

## 1. 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  |
| ATDA      | Agence Territoriale de Développement Agricole.  |
| 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   |
| ENABEL    | Agence Belge de Développement   |
| CUD       | Coopération Universitaire de Développement  |
| DDAEP     | Direction Départementale de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche  |
| DDS       | Direction Départementale de la Santé  |
| DGAER     | Direction Générale de l'Aménagement et de l'Équipement Rural  |
| 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'Élevage et de la Pêche   |
| MPD       | Ministère du Plan et du Développement   |
| MEF       | Ministère de l'Économie et des Finances   |
| MESFTPRIJ | Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes |
| MESRS     | Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique   |
| MS        | Ministère de la Santé   |
| MSH       | Management Sciences for Health  |
| MTFPAS    | Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales  |

|         |   |
|---------|---|
| OB      | Organisation Bénéficiaire   |
| 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 Civile 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   |
| SRHDS   | Service des Ressources Humaines et du Dialogue Social   |
| SSME    | Services de la Santé de la Mère et de l'Enfant  |
| TDR     | Termes de Référence   |
| TSAER   | Technicien Spécialisé en Aménagement et Equipement Rural  |
| UFR     | Unité Fonctionnelle Régionale   |
| VRH     | Valorisation des Ressources Humaines  |

## 2. Aperçu de l'intervention

### 2.1 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<br>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)<br>- Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP)<br>- Ministère du Plan et du Développement (MPD)<br>- Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales (MTFPAS)<br>- 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  |

<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

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
|                                      | R2 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences    |
|                                      | R3 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur de la santé ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences |
|                                      | R4 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteurs prioritaires sont renforcées  |
| <b>Année couverte par le rapport</b> | 2017   |

## 2.2 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 **31/12/2017** est de **67 %**. La structure budgétaire ci-dessous a été révisée dans FIT par rapport à l'année dernière pour intégrer le niveau de coût réel

|                           | Budget en Euros après affectation du reliquat | Dépenses en Euros  |                    | Solde              | Taux exécution 31 12 17 |
|---------------------------|---|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|
|                           |   | (2014-2016)        | (2017)             |                    |                         |
| <b>A- Output 1</b>        | 955 000 €                                     | 275 890 €          | 460 813 €          | 218 296 €          | <b>77 %</b>             |
| <b>A- Output 2</b>        | 852 600 €                                     | 200 783 €          | 162 834€           | 461 982 €          | <b>46 %</b>             |
| <b>A- Output 3</b>        | 1 021 909 €                                   | 433 620 €          | 240 797 €          | 347 491€           | <b>66 %</b>             |
| <b>A- Output 4</b>        | 143 300 €                                     | 61 730€            | 55 888 €           | 25 681 €           | <b>82 %</b>             |
| <b>X- Réserve</b>         | supprimée                                     | 0 €                | 0 €                | 0 €                | <b>0</b>                |
| <b>Z- Moyens Généraux</b> | 1 348 000 €                                   | 643 704€           | 343 231 €          | 361 066 €          | <b>73 %</b>             |
| <b>TOTAL</b>              | <b>4 320 809 €</b>                            | <b>1 615 730 €</b> | <b>1 263 563 €</b> | <b>1 441 514 €</b> | <b>67 %</b>             |

L'année 2017 aura permis de passer d'un taux global de 35 % fin 2016 à près du double. Le rythme de décaissement pour 2018 devrait être légèrement supérieur puisqu'il reste un tiers du budget. La réalisation de la prévision de l'exécution budgétaire en référence à la version 2016- Q4 est de **95 %**, soit un total de 1 263 563 euros décaissés pour

1 330 000 euros prévus.

## 2.3 Autoévaluation de la performance

L'année 2017 a été caractérisée essentiellement par :

- Le passage à une vitesse de croisière pour le résultat R1 des PAC intersectoriels et les PAC santé.
- Un retard sur l'engagement des PAC agriculture (voir plus loin les explications).

### 2.3.1 Pertinence

| PERTINENCE   | PERFORMANCE     |
|--|-----------------|
| <p><i>Degré de pertinence actuelle de l'intervention : A</i></p> <p>Les éléments développés dans le rapport de résultat 2016 à ce sujet restent d'actualité et il n'y a pas de raison de modifier notre niveau d'auto appréciation. Par rapport aux événements spécifiques de l'année 2017 pouvant impacter ce degré de pertinence, il est utile de mettre en lumière la décision du comité de direction de Enabel fin juillet 2017 concernant les programmes de formation de type PAORC. Cette décision a pour but d'aider à la préparation des prochaines commissions mixtes et elle confirme d'une part que des programmes de formation sont bien prévus dans l'instruction du Ministre déjà adressée (ou qui seront adressés) à chacun des pays partenaires et d'autre part, elle valide 8 orientations stratégiques spécifiques qui renvoient pour beaucoup au schéma institutionnel actuel de montage et d'ancrage du PAORC. Ceci est un élément important qui confirme la pertinence des projets de type PAORC dans les futurs interventions au Bénin comme ailleurs.</p> <p>Par ailleurs, les éléments d'information fournis par les Services en charge des Ressources Humaines (SRHDS) des deux ministères (Agriculture et Santé) et détaillés plus loin, confirment pour certains PAC une poursuite de l'action sur fonds propres du Gouvernement en 2018, ce qui témoigne de l'intérêt accordé par nos partenaires à certains PAC intersectoriels notamment.</p> <p>Enfin la promulgation en 2017 de la loi sur le statut des agents de l'Etat élaboré en 2015, fournit un cadre généra d'action pour une démarche de type PAC (lien des PAC avec des formations de catégorie « recyclage et perfectionnement » ou « stage de spécialisation »- et lien des PAC dans une démarche de valorisation des acquis de l'expérience traduisant une maîtrise de certaines compétences).</p> <p><i>Logique d'intervention est-elle toujours la bonne ? : A</i></p> <p>Il apparaît de plus en plus que la logique impulsée par l'équipe</p> | <p><b>A</b></p> |

|  |  |
|--|--|
| <p>PAORC et décrite dans le précédent rapport 2016 est la bonne, ce qui n'exclut pas pour autant que cette logique puisse rencontrer des obstacles dans sa mise en œuvre. Cette logique est double :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailler sur l'amélioration et l'apprentissage des pratiques de formation continue au sein des OB (donc les démarches outils, méthodes propres notamment à l'univers PAC) dans le cadre des PAC intersectoriels qui sont autant de chantiers permettant d'apprendre à faire des PAC</li> <li>- Appliquer ces pratiques de manière concrète dans le cadre de la réalisation des PAC sectoriels au sein des OB, qui sont occasions permettant « d'apprendre en faisant » des PAC.</li> </ul> <p>Ce qui apparaît aussi clairement, c'est qu'idéalement cette logique aurait dû relayée par les programmes d'appui institutionnels (PASS/PROFI) dans le cadre d'un appui global à la fonction RH des deux Ministères d'intervention, afin que les chantiers correspondant aux PAC intersectoriels soient systématiquement relayés et portés par un appui intégré de ces deux programmes. Ceci n'aura été possible que ponctuellement.</p> <p>Enfin, il semble de plus en plus important de pouvoir appuyer une stratégie de formation de formateurs internes par domaine clé. Bien que le PAC formation de formateurs ait dû être interrompu suite au désistement du consultant et au retard pris dans l'exécution de ce PAC, le PAORC va continuer en 2018 lui-même de s'investir sur ce PAC au moins pour certains groupes cibles. A ce sujet, il est intéressant de noter que l'organigramme des Agences Territoriales de Développement Agricole (ATDA) prévoit une direction du renforcement des capacités qui aura pour mission d'identifier puis de consolider les besoins, d'élaborer les termes de référence pour la demande de formation.</p> |  |
|--|--|

### 2.3.2 Efficacité

| EFFICACITE  | PERFORMANCE                                 |
|---|---|
| <p><i>Probabilité que l'outcome soit réalisé ? B</i></p> <p>La réalisation de 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> », est lié essentiellement au succès effectif des PAC intersectoriels. Ces derniers portent sur les processus RH, et au fait que les PAC sectoriels qui ont suivi, ont permis de revenir sur ces processus en les mettant en grande partie en pratique. L'année 2017 se termine avec un constat certes nuancé selon les PAC concernés, mais significatif, et surtout porteur d'espoir pour la dernière année. En effet celle-ci</p> | <p style="text-align: center;"><b>B</b></p> |

|  |  |
|--|--|
| <p>se concentre justement sur la poursuite des phases C des PAC et sur l'organisation d'activités de capitalisation mettant en avant les outils et méthodes pour une bonne politique de formation continue. Le résultat 1 concernant la mise en œuvre de ces PAC intersectoriels revient en détail sur le premier aspect (succès des PAC intersectoriels) tandis que le narratif sur les résultats 2 et 3 mets en avant le second aspect. (mise en œuvre de la démarche lors des PAC sectoriels)</p> <p><i>Les activités et les outputs sont-ils adaptés dans l'optique de réaliser l'outcome ? : B</i></p> <p>Les activités et outputs sont toujours bien adaptés dans l'optique de réaliser l'outcome. Toutefois, en 2017, un événement externe est venu fin août perturber la programmation des activités et donc le déroulement des PAC : la nécessité annoncée par le Gouvernement Belge de limiter les engagements et décaissements 2017 à un certain niveau et ceux de 2018 à un niveau globalement inférieur. Pour le PAORC, ceci s'est traduit par un délai supplémentaire de <b>4 mois</b> pour l'engagement soit des reliquats sur certains PAC soit de l'engagement des derniers PAC du secteur agricole. En commun accord avec la représentation et bien que le plafonnement 2018 n'était pas encore connu pour le portefeuille Bénin dans son ensemble, il a été décidé en fin décembre 2017 de considérer que le Budget PAORC ne serait pas impacté par cette décision.</p> |  |
|--|--|

### 2.3.3 Efficience

| EFFICIENCE  | PERFORMANCE                                 |
|---|---|
| <p><i>Dans quelle mesure les inputs sont-ils correctement gérés ? : B</i></p> <p>L'analyse réalisée en 2016 reste pertinente, car nous avons fait appel aux formateurs internes chaque fois que possible. En 2017, l'adoption du nouveau manuel de gestion des programmes/projets au Bénin avec un accent sur la nécessité d'organiser des activités dans des lieux induisant le moins possible des dépenses a été pris en compte et aura permis de poursuivre l'organisation des PAC au juste coût. Ainsi à titre d'exemple, 3 ateliers ont été organisés à Cotonou dans le cadre du PAC « Elaboration des supports pédagogiques » et non plus en mode délocalisé. La disponibilité des RH mobilisées pour mettre en œuvre les PAC n'a pas posé spécifiquement de problème, en dehors de deux cas : le désistement du consultant mobilisé pour le PAC « Formation de formateurs » et la difficulté du consultant mobilisé pour le PAC « Elaboration des supports pédagogiques » à réunir les groupes de formateurs. Ces deux cas ont induit un réel problème d'exécution des PAC selon l'agenda souhaité.</p> <p>A l'inverse, la phase C du PAC coaching ainsi que la fin de la phase B de ce PAC pour le secteur agricole ont été décalées en 2018 en raison de l'indisponibilité des cadres et agents ciblés à</p> | <p style="text-align: center;"><b>B</b></p> |

la DDAEP sur le second semestre 2017. De tels conflits d'agenda sont aussi parfois intervenus avec les activités réalisées par le PASS/PROFI comme par exemple pour la programmation de la Phase C postes et profils.

Enfin si l'on considère que la qualité du travail des consultants, notamment des nationaux, pose parfois problème, ceci induit à la fois un retard dans l'exécution (amélioration des supports et des rapports) et une moindre qualité globale des PAC.

*Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?* : **B**

La mise en œuvre des activités en 2017 a, comme déjà expliqué plus haut, été perturbée par les délais supplémentaires induits dans l'engagement ou non dans certains PAC. Ainsi 4 mois ont été perdus sur la fin de l'année à attendre une confirmation budgétaire pour 2018 qui n'est pas encore disponible à cette date.

Toutefois globalement, sur un total de 19 PAC engagés (9 PAC intersectoriels, 6 PAC sectoriels santé, 4 PAC sectoriels agriculture), 42 % sont en phase C et 21 % sont achevés avec ou sans solde budgétaire pour quelques actions complémentaires en phase C, si budget 2018 confirmé, soit 63 % des PAC. Les autres PAC sont en phase A ou en phase B. Les détails sont fournis au niveau du narratif des résultats.

Au terme de l'année 2017, l'on peut considérer que le taux d'engagement est de **100%**. En effet, bien que les budgets consacrés aux 3 derniers PAC agri qui n'ont pas été notifiés et dont l'arrêt a été décidé pour deux d'entre eux ne soient de ce fait plus « engagés » formellement, il a été convenu que ces budgets seront affectés aux PAC déjà en cours du secteur agri pour renforcer les phases C de ces PAC, y compris les PAC intersectoriels concernant le secteur agricole. Le risque est donc très limité de ne pouvoir engager ces fonds. Il s'agit d'un montant total de 146 528 euros, soit 3% du budget global du PAORC.

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

L'année 2017 a permis à quelques rares exceptions de mettre sur orbite presque tous les PAC pour pouvoir initier la phase cruciale C de consolidation, celle-ci étant le grand enjeu de l'année 2018. Pour certains PAC, cette phase de consolidation est bien entamée voir achevée. Toutefois, des soldes ou des réaffectations budgétaires vont pouvoir permettre pour partie d'entre eux de les conforter. La stratégie du PAORC afin de garantir le succès des PAC, compte tenu qu'il ne dispose plus de réserves budgétaires, est très claire : il faut faire un choix pour certains PAC et se concentrer sur les phases C, quitte à

|  |  |
|--|--|
| <p>consolider les phases B de quelques PAC dont la suite pourra être envisagée dans une prochaine formulation. Il n'y a pas de raison particulière de penser que les activités de la phase C ne permettront pas d'atteindre les outputs. Le défi réside à la fois dans la définition et la mesure effective par des critères et indicateurs adéquates de l'utilisation de la formation en situation de travail (premier aspect indiquant la réussite de cette phase) et de l'utilité de ce transfert sur la performance (seconde dimension de la réussite de cette phase). Ces deux niveaux de réussite sont dépendants de facteurs qui échappent en partie au contrôle du PAORC. Le narratif des résultats 1,2 et 3 revient en détail sur ces questions de critères et d'indicateurs en prenant des exemples spécifiques.</p> |  |
|--|--|

### 2.3.4 Durabilité potentielle

| DURABILITE POTENTIELLE   | PERFORMANCE                                 |
|--|---|
| <p><i>Durabilité financière et économique ? : C</i></p> <p>La durabilité se mesure directement dans les budgets de formation continue des deux Ministères. La question de savoir si les budgets 2018 et 2019 vont intégrer des suites, élargissement et développement des PAC sectoriels ou intersectoriels dans les Plans de Travail Annuels Budgétisés (PTAB) a été partiellement réglée. Soulevée plusieurs fois par le PAORC en direction des responsables lors de l'année 2017 et lors de la réunion de la SMCL en octobre, l'intention d'une budgétisation a été confirmée par les deux SRHDS. Par exemple les deux ministères ont budgétisé des ressources pour le PAC « Poste et Profils » afin de poursuivre la description des postes et profils et la formation des divers responsables non encore formés. Pour le secteur agricole, une prévision budgétaire 2018 est faite dans les lignes de la DPP sur le PAC capitalisation, le coaching des ATDA et sur l'évaluation de l'impact des politiques publiques. Au niveau des PAC relatifs au plan de formation et à la description de poste, des ressources sont également prévues dans les lignes du PTAB du SRHDS du Ministère de l'Agriculture. Plusieurs engagements similaires ont été prévus par le SRHDS du Ministère de la santé.</p> <p><i>Degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles – celui-ci persistera-t-il après la fin de l'intervention ? : C</i></p> <p>Au niveau des acteurs étatiques, le portage des PAC est une préoccupation majeure. Pour les PAC intersectoriels, le portage par les SRHDS des deux Ministères est réel et effectif pour certains, mais moins pour d'autres. Pour les PAC sectoriels, l'ancrage aux côtés des directions en charge des domaines ou processus concernés par les PAC ne suffit pas à garantir leur mobilisation constante. Ceci se traduit nettement par exemple dans le fait que la démarche PAC (en tant que démarche) est peu</p> | <p style="text-align: center;"><b>B</b></p> |

inscrite dans les PTAB 2018 des deux Ministères. Ce n'est pas faute d'avoir impliqué les bonnes personnes, ni de les avoir associés à la mise en œuvre des PAC.

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

Les institutions chargées de la définition ou de la mise en œuvre des politiques et stratégies de formation continue ont accompagné avec bienveillance le PAORC. Dans certains cas spécifiques elles ont sollicité le PAORC pour un accompagnement dans l'action des réformes décidées, tels que l'accompagnement dans le processus de description des postes et profils pour les nouvelles DDAEP et les ATDA. Le niveau d'appui politique n'est pas encore celui espéré concernant le Ministère de la Fonction publique qui a pourtant été associé à tous les PAC intersectoriels dans une optique et une logique bien définie.

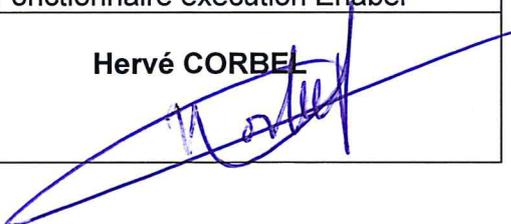
*Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ? : B*

Le renforcement des capacités des Organisations Bénéficiaires à concevoir, suivre et évaluer une politique et stratégie de formation continue pour son personnel, tel qu'envisagé par notre « outcome », doit normalement se constater à la fois au niveau des SRHDS tout comme au niveau des responsables des directions techniques centrales et déconcentrés impliqués dans les PAC. Etant donné que le PAORC a concentré désormais son effort sur un nombre restreint de PAC et qu'il le fera encore plus lors du déroulement des phases C en 2018 en réallouant certains fonds, nous pensons que nous allons effectivement renforcer les capacités institutionnelles et de gestion au niveau de ces OB.

## 2.4 Conclusion

L'année 2017 aura permis à l'équipe du PAORC de mettre sur orbite presque tous les PAC en vue d'une mise en œuvre ou une poursuite des phases C au cours de l'année 2018. Bien qu'étant sous tension pour cette dernière année aussi bien au plan de l'exécution budgétaire encore 33 % à décaisser) que physique (certains PAC en retard, démarrage tardif pour d'autres), l'équipe PAORC est déterminée à prendre les bonnes décisions d'orientations des fonds restants pour agir de manière la plus efficace possible.

|                                |
|--------------------------------|
| Fonctionnaire exécution Enabel |
| <b>Hervé CORBEL</b>            |



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

### 3.1 Évolution du contexte

#### 3.1.1 Contexte général

Les principaux événements qui ont modifié ou précisé le contexte général de l'intervention du PAORC en 2017 sont à priori plutôt liés au contexte en Belgique :

Fin juillet 2017, le comité de direction de la ENABEL a validé une note en vue de faciliter la formulation des futurs projets de type PAORC ou « programmes de formation » dans le cadre des prochains Programmes indicatifs de Coopération Bilatérale. Cette note propose déjà une orientation générale avec 8 orientations stratégiques spécifiques, et laisse clairement supposer qu'une suite pourrait être prévue pour le PAORC, en tenant compte bien entendu de son articulation autour des nouveaux programmes de coopération intégrant les orientations révisées du Ministre Belge.

Fin août 2017, le Gouvernement Belge a pris la décision de contraindre l'exécution budgétaire 2017 et 2018 de la Coopération Bilatérale pour tous les pays partenaires dans des enveloppes prédéfinies. Ceci a induit un gel temporaire de certaines activités, et un report au démarrage de 4 mois pour certains PAC pour le secteur agricole. Faisant suite à la réduction budgétaire de 32% de mai 2016, ce contexte peu stable a porté préjudice au bon déroulement de l'activité. A la date de rédaction du présent rapport, les plafonds budgétaires effectifs pour le portefeuille d'activités Bénin pour l'année 2018 ne sont toujours pas connus.

#### 3.1.2 Contexte institutionnel

**Pour le secteur agricole**, la mise en œuvre de la réforme institutionnelle et organisationnelle du secteur agricole, entraînant la disparition des CARDER et l'apparition des DDAEP et des ATDA, évoquée et décrite dans le rapport annuel 2016, a pris un certain temps lié à l'ensemble du processus d'affectation du personnel. Globalement, cette réforme et sa mise en œuvre ont eu comme conséquence :

- Annulation des PAC au bénéfice de l'ancienne Direction Générale du génie rurale (ex DGAER) suite au changement de mission lié à la réforme
- Annulation du PAC intégration genre suite à la disparition de la cible
- Retard de plusieurs mois pour le démarrage du PAC coaching pour le secteur agricole avec une révision de la cible et de la démarche, en direction des 4 chefs de service techniques, lié à l'attente de l'affectation du personnel.
- Retard de plusieurs mois pour le démarrage du PAC capitalisation pour les mêmes raisons.
- Gel temporaire de la phase B du PAC plan de formation au niveau décentralisé pour les nouvelles structures DDAEP sur recommandation du PROFI qui estimait peu utile cet investissement en phase d'installation de ces nouvelles structures.

---

<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

Toutefois cette réforme a constitué une réelle opportunité pour institutionnaliser le processus de description des postes et profils et tirer parti du travail déjà réalisé avec les CARDER.

D'une manière globale, et sur base des recommandations issues de la réunion de la SMCL du mois de février 2017, le PAORC s'est engagé dans des démarches auprès des deux DAF du Ministère de la Santé et de l'Agriculture, aux côtés de leur chef de service des ressources humaines, en direction des deux secrétaires généraux des Ministères pour conduire un plaidoyer afin que soit inscrit dans les PTAB 2018 des fonds nationaux pour poursuivre et développer les PAC initiés par le PAORC, pour promouvoir cette approche spécifique de renforcement des capacités et soutenir notamment les PAC intersectoriels. La démarche a donné des résultats spécifiques. Ainsi le Ministère en charge de l'Agriculture a prévu dans son budget 2018 :

Budget DAF : 10 millions FCFA sur le volet description des postes et profils pour le niveau central (directions centrales et techniques du Ministère) - 15 millions FCFA pour élaborer un nouveau plan de formation pour le Ministère et 8 millions pour sa validation.

Budget DPP : 8 millions de FCFA pour le renforcement des capacités des cadres sur le processus de capitalisation – 20 millions de FCFA pour la conduite d'un nouveau processus de capitalisation. Sur le budget global de mise en œuvre des réformes institutionnelles, la DPP a prévu la poursuite du PAC coaching avec un accompagnement au niveau central ainsi qu'un co-financement sur la phase C du PAC évaluation d'impact de la politique publique.

Par ailleurs le Ministère de la Santé a prévu dans son budget 10 millions de FCFA pour poursuivre le processus de description des postes et profils et 10 millions pour poursuivre l'évaluation des performances.

En parallèle, une démarche semblable a été effectuée en direction du nouveau directeur de la Direction Générale du Renforcement des Compétences et de l'Employabilité (DGRCE) relevant du Ministère en charge de la Fonction publique, notre interlocuteur principal et membre de la SMCL. Cette démarche avait un focus spécifique sur le lien entre les PAC intersectoriels en cours et les chantiers prévus par le gouvernement Béninois dans les Plans Stratégiques de Ressources Humaines, le projet de formation continue des agents de l'Etat, et le projet de réforme de la fonction publique. Elle s'est poursuivie en direction du Directeur de la Programmation et de la Prospective de ce Ministère, afin d'une part de se renseigner sur l'évolution du contexte institutionnelle ayant une influence sur un projet tel que le PAORC et en particulier sur les réformes en cours (notamment le document de politique nationale de formation continue des agents de l'Etat et celui de la réforme de la fonction publique) et d'autre part pour lui expliquer l'enjeu des PAC intersectoriels pour l'administration publique au sens large.

Au plan institutionnel vis-à-vis de la **Fonction Publique**, le PAORC, à travers la rencontre mentionnée ci-dessus a constaté qu'il n'y a pas eu d'évolution majeure du contexte d'intervention car le document de politique nationale de formation continue des agents de l'Etat n'a toujours pas été adopté, et le document de Stratégie de la réforme de la Fonction publique n'a pas vraiment été mise en œuvre. Par contre comme déjà dit, la loi portant statut général des agents de la Fonction Publique a été promulguée.

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

Quatre événements ont marqué 2017:

En **février/mars 2017**, une mission d'évaluation à mi-parcours du PAORC a été réalisée comme prévu. Elle a émis un certain nombre de recommandations présentées devant les membres du Comité de Pilotage, et a conclu avec une appréciation globalement positive sur l'ensemble des critères classiques d'évaluation (pertinence, efficience, efficacité, durabilité, etc.). Les évaluateurs ont partagé et échangé avec l'équipe PAORC lors de la formulation des recommandations afin de s'assurer que celles-ci étaient bien réalistes et acceptées, ce que l'équipe a apprécié. Toutefois, l'équipe a réellement regretté le manque d'approfondissement et de valeur ajoutée significative en matière d'analyse de ce qui avait été fait par le PAORC à tout point de vue. Un plan de mise en œuvre des sept (7) recommandations principales a été présenté devant les membres de la SMCL en octobre 2017. Une partie de ces recommandations est en réalité des points directement soulevés par l'équipe elle-même, tel que la nécessité de réviser les conventions déjà signées en précisant beaucoup plus d'une part les efforts parallèles réalisés par le PASS/PROFI au bénéfice des OB retenues pour des PAC (dans le souci de faire apparaître plus clairement la démarche d'appui intégré) et d'autre part les conditions de succès des PAC lors du transfert des acquis en situation de travail, liés à la présence d'équipements, d'intrants, ou de décisions.

En **mars et en septembre 2017** ont eu lieu respectivement la mission d'audit externe et une mission de la Cour des Comptes. Globalement ces deux missions n'ont pas émis de réserves sur la gestion financière et comptable du projet, ce qui est une bonne chose. Ils ont néanmoins proposé un certain nombre de recommandations que le PAORC, lors de la réunion de la SMCL du mois d'octobre, s'est engagé à mettre en œuvre. Elles concernent notamment les processus de gestion des marchés publics, l'archivage des pièces, la planification des entretiens d'évaluation du personnel.

Le dernier événement qui a impacté ce contexte est bien entendu la décision **fin août 2017** du gouvernement Belge d'encadrer les engagements et décaissements budgétaires pour les années 2017 et 2018, associé au délai d'attente pour connaître les arbitrages ultimes entre pays partenaires de la Coopération Belge pour chacune de ces deux années. En interne, une analyse des dépenses a été effectuée à la demande de la représentation pour aboutir à un partage en 3 catégories : dépenses essentielles (dont celles de fonctionnement), dépenses prioritaires et dépenses optionnelles. L'arbitrage 2017 s'est heureusement fait en faveur du Bénin, et l'arbitrage 2018 est encore attendu. Ceci a eu un impact sur l'exécution des activités.

Enfin, tout au long de l'année et lors de diverses rencontres, l'équipe projet a eu avec le PASS/PROFI une démarche en vue d'associer les deux programmes au financement de la poursuite, de l'élargissement ou approfondissement des divers PAC en cours. Pour le secteur santé par exemple, ceci a donné lieu :

- 1- au cofinancement par le volet Demande du PASS des phases B des PAC Communication interne et externe et Gestion des conflits des PUSS (Plateformes des Utilisateurs des Services de Santé). Le PASS Sourou a aussi financé l'achat de petits matériels nécessaires pour le stage clinique des prestataires des maternités de centres de santé de l'Atacora ;
- 2- à la rédaction d'une note en juin 2017 dans le cadre du recentrage des chantiers du PASS, note décrivant les actions et les montants qui pourraient être envisagés pour certains PAC. Le PAORC attendait de cette démarche qu'en 2018 les deux programmes puissent effectivement identifier des actions

et des budgets de co-financement sur certains PAC.  
Pour le secteur agricole, plusieurs échanges ont eu lieu pour assurer le co-financement des PAC Captivisation, évaluation de performances et description des postes. Pour 2018, seul le PAC description de poste au profit des ATDA bénéficie d'un co-financement.

### 3.1.4 Contexte HARMO

Comme déjà dit dans les précédents rapports, **l'harmonisation** des activités du PAORC avec les autres interventions d'ENABEL est une démarche intégrée dès le départ puisque l'ambition du PAORC est d'aider les programmes sectoriels à atteindre leurs propres résultats en contribuant à un appui intégré aux 3 niveaux individuels, organisationnels et institutionnels.

Ceci s'est traduit par des notes de priorisation des PAC permettant de visualiser et d'explicitier le lien entre tous les PAC sectoriels potentiels et les domaines d'activité par résultat aussi bien pour le PASS que pour le PROFI.

Ces liens spécifiques n'ont par contre pas été assez traduits dans les conventions pour les PAC sectoriels. Une révision de ces conventions, conformément aux recommandations de la MTR est en cours pour qu'il soit possible de mieux comprendre le lien et la synergie entre les activités et budgets par année du PASS/PROFI (autrement dit les MONOP des deux programmes) et les PAC. Ainsi un acteur externe pourra idéalement constater le niveau de cohérence entre les efforts parallèles aux 3 niveaux d'appuis individuels, organisationnels et institutionnels, d'une part, et les efforts de poursuite et élargissement des PAC sur budget des deux programmes d'autre part, le cas échéant.

**L'alignement** sur la stratégie du partenaire est aussi effectif et se situe à deux niveaux :

- Concernant les PAC intersectoriels portant sur des processus de développement des RH, ils sont tous identifiés comme des chantiers des deux Plans Stratégiques de Développement des Ressources Humaines des deux Ministères d'intervention
- Concernant les PAC sectoriels, ils sont tous alignés sur les domaines d'activité du PASS/PROFI et par définition par conséquent sont tous alignés sur les politiques et stratégies sectorielles nationales soutenues par ces deux programmes

## 3.2 Performance de l'outcome



### 3.2.1 Progrès des indicateurs

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.

**MP 3 :** 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.

**MP4 :** 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.

**MP 5 :** 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.

Le tableau ci-dessous reprend les valeurs appréciées en 2015 par l'équipe PAORC et les valeurs atteintes en 2017.

| <b>Indicateurs proposés par la Baseline</b><br>(une modification a été faite lors de la SMCL de décembre)  | Valeur Base line | Valeur atteinte fin 2017 | Valeur Cible fin 2017 | Valeur Cible fin 2018 |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <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  | MP 1             | MP3                      | MP3                   | MP 4                  |
| <b>CR 2</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  | MP 2             | MP2                      | MP3                   | MP 3                  |
| <b>CR 3</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   | MP 2             | MP2                      | MP 2                  | MP 3                  |
| <b>CR 4</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  | MP 1             | MP2                      | MP 2                  | MP 3                  |
| <b>CR 5</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   | MP 0             | MP 1                     | MP 2                  | MP 3                  |
| <b>CR 6</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.                                      | MP 0             | MP 2                     | MP2                   | MP 3                  |
| <b>CR 7</b> Existence du processus de <b>formation de formateurs</b> et utilisation de cette démarche au sein de l'OB – acteurs étatiques  | MP 1             | MP1 /nc                  | MP 2                  | MP 3                  |
| <b>CR 8</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 | MP 1             | MP2                      | MP 2                  | MP 3                  |
| <b>CR 9</b> Existence d'un <b>processus de coaching des agents</b> au sein des OB du secteur agricole étatique et utilisation de ce processus  | MP 2             | MP2/nc                   | MP 3                  | MP 4                  |
| <b>CR 10</b> Existence d'un <b>processus de tutorat des agents</b> au sein des OB du secteur santé étatique et utilisation du processus.   | MP 2             | MP2/nc                   | MP 3                  | MP 4                  |

*MP : Marqueur de progrès nc : non concerné car trop tôt*

### 3.2.2 Analyse des progrès réalisés

Les enquêtes réalisées pour le suivi des PAC cités ci-dessous montrent que les indicateurs prévus comme cible fin 2017 ont été en grande partie atteints. En effet :

Pour le PAC **postes et profils**, la cible était le niveau *MP 3*. Or aujourd'hui, elle est effectivement atteinte dans la mesure où non seulement la démarche consistant à décrire les postes et profils pour une institution est admise et comprise par les responsables, mais que de plus, ils souhaitent généraliser celle-ci pour les divers niveaux et les diverses institutions créées en utilisant la méthode et le canevas proposé dans le cadre du PAC. Le niveau 3 correspond à une transition générale concernant le processus, avec des moyens prévus dans les budgets nationaux pour accompagner et développer le processus, et c'est bien le cas selon les informations fournies par les SRHDS et les constats faits.

Pour le PAC **évaluation des performances RH** au sein des OB, à l'inverse, la cible était *MP 3* mais n'a pas été vraiment atteinte. Le portage n'a pas été le même, bien que le lien avec le premier processus « description des postes et profils » est bien là et prévu. La démarche du PAC a été déroulée en phase C sur le secteur santé mais n'a pas été poursuivie sur cette phase sur le secteur agricole, car les fonds ont été réorientés vers la priorité souhaitée par le Ministère, à savoir finir d'abord la description des postes pour les DDAEP. Sur ce processus hautement sensible, les responsables RH ont indiqué que le changement devait, sur base du PAC et des méthodes proposées, venir ensuite et d'abord du Ministère en charge de la Fonction Publique, avant que cette méthode ne soit généraliser au niveau des Ministères Techniques. Le PAORC a prévu de mobiliser les fonds restants pour finaliser ce PAC au niveau agricole au moins sur les postes décrits au niveau des DDAEP.

Pour le PAC **plan de formation**, il faut distinguer les acteurs étatiques des acteurs non étatiques. Dans le second cas, une phase C a été envisagée et un accompagnement à la rédaction d'un plan de formation continue du personnel a été réalisé pour les 3 OPA régionales. Ce PAC a associé les principaux responsables des OPA et a donc effectivement permis une prise de conscience et la production d'un nouveau plan. La cible *MP 2* est donc bien atteinte. Dans le premier cas, le PAC ne prévoyait pas de phase C au départ, car nous pensions que ce processus lourd, relancé tous les 3 ans avec une période de creux lié aux difficultés de mise en œuvre et même d'évaluation de ces plans, constatés lors de l'étude base line, ne pouvait pas cadrer avec l'agenda d'exécution du PAORC. Aujourd'hui on réalise qu'il aurait été judicieux de prévoir une phase C pilote orientée uniquement vers la production de plan de formation continue/ qualifiante du personnel, phase qui aurait pu être réalisée avec l'accompagnement d'un noyau du niveau central qui aurait ensuite dupliqué l'exercice sur d'autres services déconcentrés. Il sera difficile d'atteindre la valeur cible *MP 3* pour 2018, même si la cible *MP 2* est atteinte pour 2017. Notons toutefois que le C /SRHDS a indiqué vouloir utiliser les concepts abordés lors de la phase B du PAC pour l'évaluation prochaine du plan de formation 2015-2017.

Pour le PAC **élaboration du cahier des charges de la demande**, il n'y a eu aucune action réalisée en 2017 et la cible était le niveau *MP2* mais l'on ne peut pas considérer qu'elle a été atteinte. Nous avons décidé de mener en Q1 2018 une enquête auprès de l'ensemble des bénéficiaires de ce PAC qui ne comportait pas de phase C à l'origine, pour vérifier ce qu'il reste de cette formation et surtout si une mise en application de retour en situation de travail a été faite. C'est le résultat de cette enquête qui permettra éventuellement d'apprécier l'utilisation qui est

effectivement faite de la méthode et du canevas proposé et qui permettrait donc éventuellement d'évoluer dans l'indicateur.

Pour le PAC **mise en place d'une démarche qualité chez les prestataires de services de formation Béninois**, la cible 2017 était MP2 et elle atteinte, voire dépassée. En effet, les 11 structures ont désormais rédigé un Manuel Qualité et ont décrit les processus nécessaires au respect de la norme. Elles ont par ailleurs toutes mises en place un comité qualité comprenant plusieurs membres qui ont suivi l'accompagnement des consultants sur cette démarche. Elles se sont aussi toutes engagées à financer un audit de certification. Le niveau atteint est donc clairement au minimum MP 2 voir MP 3 ;

Pour le PAC **élaboration des supports pédagogiques**, la cible était MP 2. Elle a été atteinte, car un véritable travail de fond a mobilisé, notamment à partir de novembre 2017 sous la direction du PAORC, les 3 publics concernés par ce chantier, et tous les membres, aussi bien les responsables techniques centraux que les formateurs potentiels. Ceux-ci ont nettement pris conscience du travail que suppose la conception des supports et ont effectivement apprécié la démarche en cours qui envisage la production de guide d'élaboration des supports basée sur des exemples concrets.

Pour le PAC **Tutorat** et le PAC **Coaching**, il est trop tôt pour voir une évolution, et par conséquent la cible n'est pas atteinte. Ceci est dû au décalage dans l'exécution de ces deux PAC. Des explications sont fournies plus loin quant à ce décalage. Toutefois plusieurs participants ont affirmé avoir déjà pu mettre en œuvre plusieurs techniques acquises au cours des premières vagues de formation avec des succès très perceptibles et satisfaisants.

Enfin pour le PAC **formation de formateurs**, la cible par définition ne peut pas avoir été atteinte, puisque ce PAC a été interrompu suite au désistement du consultant.

### 3.2.3 Impact potentiel

La partie précédente décrit les progrès constatés spécifiquement sur certains PAC au niveau de l'outcome. Nous pensons que la contribution des efforts du PAORC à l'atteinte de son objectif global (impact<sup>3</sup>), sera réel pour les bénéficiaires des PAC qui auront été menés à leur terme. Toutefois, il faut nuancer cette appréciation au moins à deux niveaux : tout d'abord, il est probable que si l'ensemble des actions du PAORC s'étaient inscrites dans un cadre général d'appui à la fonction RH pour les deux programmes sectoriels, cette contribution aurait été plus efficace. Ensuite, nous constatons qu'il reste d'importantes contraintes au niveau des conditions de travail qui font que la performance des services où travaillent les agents bénéficiaires des PAC ne peuvent évoluer de suite (manque de personnel, de matériel, d'intrants, etc.) car le transfert des acquis de la formation ne peut se faire pleinement et à la vitesse souhaitée.

## 3.3 Performance de l'output 1

### 3.3.1 Progrès des indicateurs

Pour l'année 2017, il est proposé de simplifier et modifier les critères pour plusieurs raisons.

Les deux premiers indicateurs IC 1 et IC2 concernant le nombre de séances d'information, de sensibilisation et d'actions de plaidoyer en direction de cibles d'acteurs clés RH ne sont plus pertinents car il n'y a plus de budget spécifique pour cela. Aucune action n'a été réalisée en 2017 et ne pourra l'être en 2018 en dehors de l'appui à l'A.N.P.G.R.H. Par contre ces cibles ne sont pas délaissées concernant notre processus de capitalisation interne. (voir ci-dessous). Les ambitions toutefois affichées en termes de nombres d'acteurs ciblés par catégorie vis-à-vis de la base line sont revues à la baisse (voir chiffres ci-dessous).

Les indicateurs IC 3 et IC 4 avaient déjà été supprimées ou modifiés fin 2016.

Les indicateurs IC 5 et IC 6 sur les « success stories collectées et communiquées » correspondent en fait aux activités de capitalisation du PAORC inscrites dans le résultat 1. Il nous semble plus logique de remplacer ces indicateurs par un indicateur sur le nombre de notes de capitalisation produites et diffusées auprès des PTFs, des acteurs clés RH et des décideurs au niveau du gouvernement. Etant donné que nous n'avons pas dans le budget dès le départ des fonds pour la communication autour des PAC, c'est le processus de capitalisation qui doit intégrer pour partie cette diffusion, aux côtés des actions de communication grand public dont le budget doit être prélevée sur les fonds par PAC.

Il n'y a pas de raison que la structure des indicateurs ne soit pas la même, ce qui n'était pas encore le cas. Il faut donc rajouter les indicateurs de niveau 1 et 2 (satisfaction et mesure des acquis en phase B), supprimer les indicateurs de type % RH formés au sein des OB (ex IC 8 -10-12-14 -16 -18-20 du rapport annuel 2016) trop complexe à déterminer compte tenu des changements dans les affectations, organigrammes, mutations, etc.) pour ne s'en tenir qu'au nombre de bénéficiaires. Il faut aussi simplement constater que les indicateurs de type IC 9 et IC 11 ci-dessous, correspondent en fait aux indicateurs de niveau 3 de la pyramide

---

<sup>3</sup> « 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 »

de Kirkpatrick, puisque par définition ils témoignent du transfert des acquis en situation de travail. Par ailleurs les commentaires et modifications en page 34 concernant les IC des PAC sectoriels s'appliquent donc de fait aussi aux PAC intersectoriels en R1. Ceci induit le rajout d'un indicateur d'auto évaluation en fin de PAC du succès par le bénéficiaire.

Pour éviter d'avoir un tableau d'indicateurs trop long par ailleurs, au lieu de mesurer les indicateurs pour chaque PAC intersectoriel dans le tableau, celui-ci ne fera que mentionner et rappeler quels sont les indicateurs génériques par PAC et l'analyse des progrès permet de vérifier PAC par PAC ce qu'il en est véritablement.

| Indicateurs  | Valeur Base line  | Valeur atteinte fin 2017                                 | Valeur Cible fin 2017              | Valeur Cible fin 2018   |
|--|---|--|------------------------------------|---|
| IC 1 nombre de séances d'information, de sensibilisation, d'actions de plaidoyer organisées vers le public cible concerné  | <b>Aucune</b>   | <b>Voir explications ci-dessus.</b>                      |                                    |   |
| IC 2 % de personnes touchées par les séances d'information et de sensibilisation et taux de participation à ces séances  | <b>0%</b>   |  |                                    |   |
| IC 3 et IC 4 supprimé en 2016.   |   |  |                                    |   |
| IC 5 % de « success stories » collecté   | <b>0 %</b>  |  |                                    |   |
| IC 6 % de « success stories » communiqué (avec désagrégation par canal de communication)   | <b>0%</b>   |  |                                    |   |
| <b>IC 1</b> (ex IC 7 en 2016) 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> ) | Conférence gestionnaire RH non fonctionnel pas de rencontre | OK : Une rencontre en juillet 2017 avec 196 participants | Une rencontre avec un cadre élargi | Une rencontre avec un cadre élargi                                      |
| <b>IC 2</b> – nouveau - nombre de notes de capitalisation du PAORC diffusées aux acteurs clés RH : PTF- Décideurs et RH au niveau Gouvernement- Bureau d'études et prestataires- ONG   |   |  | Nouveau                            | Une fiche de capitalisation par PAC et 4 fiches transversales diffusées |
| <b>IC 3</b> – nouveau- nombre et types d'acteurs clés RH ayant reçu les notes de capitalisation. 4 cibles PTF (5) - Décideurs et RH au niveau Gouvernement (15)- Bureau d'études et prestataires PSF (10) ONG(5)   |   |  | Nouveau                            | Toutes les fiches ont été diffusées en direction des 4 acteurs clés     |

| 7 Indicateurs génériques à analyser par PAC intersectoriels  |  |
|--|--|
| <b>IC 1</b> : taux de satisfaction des participants à fin de la phase formation (fiche d'évaluation individuelle)  | Voir explications ci-dessus et ci-dessous. L'analyse se fera dans le texte et pas dans ce tableau, et par PAC. |
| <b>IC 2</b> : % 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)                                 |  |
| <b>IC 3</b> (EX IC 8 – 10 – 12, etc.) : % RH formés sur le processus ciblé au sein de l'OB par le PAC, <b>remplacés</b> par PAC par IC sur le nombre de personnes formées par OB avec désagrégation genre. |  |
| (Ex IC 9 -11-13, etc) : % de produits créés, améliorés, développés au sein de l'OB grâce au PAC- supprimé et remplacé par IC   |  |
| <b>IC 4</b> : existence de critères de transfert des acquis et d'impact par PAC  |  |
| <b>IC 5</b> : mesure du ou des indicateurs de transfert du PAC intersectoriel  |  |
| <b>IC 6</b> : mesure du ou des indicateurs d'impact du PAC intersectoriel  |  |
| <b>IC 7</b> : %RH bénéficiaires d'un PAC qui ont une auto évaluation positive et à la fin du PAC   |  |

### 3.3.2 État d'avancement des principales activités

| État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>4</sup>  | État d'avancement : |          |   |           |
|--|---------------------|----------|---|-----------|
|  | A                   | B        | C | D         |
| 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. |                     |          |   | <b>NC</b> |
| Un cadre de concertation intersectoriel est promu  |                     | <b>X</b> |   |           |

<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.

|   |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
| 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 |  |  |

Etant donné que l'essentiel du budget R1 est constitué des PAC intersectoriels, nous présentons ci-dessous un tableau détaillé de l'état d'avancement de ces PAC :

| PAC   | SITUATION AU 31 12 2017   | OBSERVATIONS   |
|---|---|--|
| Processus de description des postes et profils au sein des Organisations Bénéficiaires-                       | La phase C accompagnée par les consultants est achevée en juillet 2017, et il ne reste donc qu'un dernier accompagnement des services RH centraux et départementaux sur le solde budgétaire de ce PAC   | Solde budgétaire en attente de décision d'arbitrage budgétaire 2018. Montant disponible 17 359 €   |
| Processus d'évaluation des performances au sein des Organisations Bénéficiaires                               | La phase C accompagnée par les consultants est achevée en juillet 2017, et il ne reste donc qu'un dernier accompagnement des services RH centraux et départementaux sur le solde budgétaire de ce PAC.  | Solde budgétaire en attente de décision d'arbitrage budgétaire 2018. Montant disponible 22 353 €.  |
| Processus d'élaboration et de suivi évaluation des plans de formation au sein des Organisations Bénéficiaires | Il n'était pas prévu de phase C d'application au niveau de la fonction publique, compte tenu de la lourdeur du processus aboutissant tous les 3 années à l'élaboration d'un plan de formation validée par la Fonction Publique. Par contre une phase C de consolidation était prévue et a été réalisée au niveau des acteurs non étatique du secteur agricole. Par ailleurs, une phase B a bien été réalisée pour les acteurs étatiques, achevée en avril 2017 pour le secteur santé. La phase B n'a pas été initiée pour le volet agricole vu la nouveauté des institutions. | Solde budgétaire en attente de décision d'arbitrage budgétaire 2018. Montant disponible 27 439 €.  |
| Processus d'élaboration des cahiers des charges de la formation au sein des organisations bénéficiaires       | Il n'était pas prévu de phase C d'application au niveau de la fonction publique, mais plutôt une application immédiate en phase B lors de la formation sur des cas réels de cahiers des charges en cours de rédaction, qui est maintenant achevée depuis 2016.  | Pas de solde budgétaire disponible. Intérêt de lancer une enquête de suivi sur l'application effective des acquis et ce qu'il en reste après une année. Sera fait en 2018. |
|   |   |  |

| PAC  | SITUATION AU 31 12 2017  | OBSERVATIONS   |
|--|--|--|
| Processus de mise en place d'une démarche qualité chez les prestataires de service                 | Phase C en cours, presque achevée, prend fin en Q1 2018.   | Prend fin avec un audit à blanc suivi d'un audit de certification pour les 11 structures. Devrait être réalisé en février 2018.  |
| Processus de formation des formateurs au sein des organisations bénéficiaires                      | Phase A initié fin décembre, puis ajournement successifs de missions des phases B, suivie d'un désistement du consultant fin août 2017. PAC interrompu donc.   | PAORC va réaliser lui-même ce PAC sur une cible restreinte.  |
| Processus de production de supports pédagogiques améliorés au sein des organisations bénéficiaires | Ce PAC a été repris directement par le PAORC en novembre 2017 car il accusait un vrai retard.  | Phase B sera réalisée en régie directement par ENABEL. Consultant pas assez disponible et investi.   |
| Processus de coaching des agents au sein des organisations du secteur agricole                     | PAC initié en mai 2017 Ce PAC n'en n'est qu'à sa phase B, qui a été initié puis suspendu pour cause de disponibilité des cadres et agents de la DDAEP. Il est trop tôt pour constater des changements. | Fin de phase B déjà programmée en janvier et février et phase C en mars.   |
| Processus de tutorat des agents au sein des organisations du secteur de la santé.                  | PAC initié en mai 2017, phase A en cours qui est longue par définition et comprend plusieurs actions.  | Fin de la phase A qui comprend la validation des nouveaux supports, prévus en Q1 2018 ; Phase B et C révisée en termes de cibles compte tenu de contraintes budgétaires. |

### 3.3.3 Analyse des progrès réalisés

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

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

Il n'a pas été organisé d'actions spécifiques, en dehors des rencontres décrites ci-dessous qui concerne les acteurs clés des fonctions DRH de tous les Ministères du Gouvernement Béninois invité aux journées RH.

En effet, pour des raisons de réaménagement budgétaire, les lignes et fonds disponibles ont été réorientés vers la ligne concernant les PAC intersectoriels dans le même résultat 1.

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

Le PAORC a poursuivi en 2017 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 2017, l'ANPGRH a organisé des journées nationales RH du 17 au 19 juillet sur le thème de l'évaluation des performances RH au sein des OB, avec le concours du PAORC. Cet appui a permis de mobiliser d'une part le Service Public Fédéral Belge afin de présenter le système d'évaluation des agents de la fonction publique en Belgique et d'autre part les consultants mobilisés sur le PAC évaluation des performances RH, chargés d'exposer l'approche retenue par le PAORC et les résultats obtenus en matière d'identification et de validation des critères de performance par poste.

Ces journées organisées à l'Hôtel Golden Tulip ont réuni **196** participants dont 90 femmes. Le PAORC avait invité les Secrétaires Généraux des Ministères (SGM) et les chefs de service RH de 19 Ministères sur les 21 que compte le gouvernement Béninois. Par ailleurs pour certains Ministères significatifs, les chefs de division du service RH ont été invités ainsi que des cadres d'autres directions Techniques. Les services des ressources humaines de la Présidence de la République ont été invitées à travers le Bureau d'Analyse et d'Investigation et le Secrétariat Général. Sur un total de 70 cadres et agents invités, 58 sont effectivement venus dont 25 femmes.

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. Ainsi au 31 12 2017, l'ANPGRH compte 154 membres dont 30 relevant de la fonction publique, à comparer avec les données au 31 12 2016, à savoir 140 membres dont 21 du secteur public, soit une augmentation de 15 à près de 20 % des membres issus de la fonction publique.

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, cette rencontre permet donc d'atteindre l'objectif.

### **P.A.C sur la démarche PAC :**

Le tableau ci-dessus au point 2.3.2 a déjà fourni tous les détails concernant l'avancement, nous allons désormais analyser les 7 indicateurs génériques par PAC.

#### *IC 1 : taux de satisfaction des participants à fin de la phase formation*

D'une manière générale, le taux de satisfaction est largement supérieur à 50% pour tous les PAC ayant eu une phase B au cours de l'année 2017 ; En réalité l'objectif cible de 2018 est déjà atteint de ce point de vue, à savoir un taux global de satisfaction d'au moins 70 %. Les « Indices d'impact potentiels » des formations suivies, si l'on considère l'ensemble des affirmations avec lesquelles les bénéficiaires sont « tout à fait d'accord » ou en « grande partie d'accord », sont tous supérieurs à 80 %, ce qui signifie que ces formations auront un impact potentiel.

En 2017, 3 PAC IS ont vu leur phase B se dérouler : PAC plan de formation, PAC évaluation des performances, et PAC coaching. La grille utilisée au début 2017 pour le PAC plan de formation et évaluation des performances a évolué entretemps pour considérer plus d'aspects, c'est pourquoi certaines rubriques n'étaient pas considérées et/ou certaines sessions n'ont pas été considérées.

| ASPECS AUTO EVALUES                                  | Tout à fait | En grande partie | TOTAL | Observations                            |
|--|-------------|------------------|-------|---|
| <b>Auto évaluation de la pédagogie-</b>              |             |                  |       | % de réponses en accord sur 9 questions |
| PAC plan de formation - 28 fiches                    | 51%         | 41%              | 92%   |   |
| PAC évaluation des performances- 26 fiches           | 62%         | 38%              | 100 % |   |
| PAC coaching DDAEP – 15 fiches                       | 53%         | 47%              | 100 % |   |
| <b>Auto évaluation des acquis</b>                    |             |                  |       | % de réponses en accord sur 3 questions |
| PAC plan de formation - 28 fiches                    | Non mesuré  |                  |       |   |
| PAC évaluation des performances- 26 fiches           | 60 %        | 40 %             | 100 % |   |
| PAC coaching DDAEP – 15 fiches                       | 42%         | 49%              | 91%   |   |
| <b>Auto évaluation de la pertinence</b>              |             |                  |       | % de réponses en accord sur 5 questions |
| PAC plan de formation - 28 fiches                    | 39%         | 61%              | 100%  |   |
| PAC évaluation des performances- 26 fiches           | 60%         | 34%              | 94%   |   |
| PAC coaching DDAEP – 15 fiches                       | 63%         | 37%              | 100%  |   |
| <b>Auto évaluation des possibilités de transfert</b> |             |                  |       | % de réponses en accord sur 5 questions |
| PAC plan de formation - 28 fiches                    | Non mesuré  |                  |       |   |
| PAC évaluation des performances- 26 fiches           | 64%         | 32%              | 96 %  |   |
| PAC coaching DDAEP – 15 fiches                       | 52%         | 35%              | 87%   |   |
| <b>Auto évaluation de la logistique</b>              |             |                  |       | % de réponses en accord sur 3 questions |
| PAC plan de formation - 28 fiches                    | 26%         | 47%              | 73 %  |   |
| PAC évaluation des performances- 26 fiches           | 44%         | 35%              | 79%   |   |
| PAC coaching DDAEP – 15 fiches                       | 36%         | 27%              | 63%   |   |

## IC 2 : % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont eu une évaluation ex post positive pour la phase formation

De la même façon, pour ce second indicateur, et pour tous les PAC dont la phase B s'est déroulée en 2017, le % de RH ayant une évaluation positive entre le pré et le post test est supérieur à la cible. A titre illustratif se trouvent deux exemples qui illustrent les évolutions notées entre le pré et le post test, donc entre le début et la fin de la phase B. Les données ont été retraitées pour avoir des équivalents sur 20, car chaque test comprend un nombre

différent de questions et de pondération.

Pour diverses raisons, le PAC évaluation des performances RH au sein des OB n'a pas fait l'objet d'un pré et post test. Par conséquent les deux PAC pour lesquels des résultats peuvent être présentés ici sont les PAC coaching et Plan de formation. Nous avons présenté ici les deux outils utilisés par les consultants.

### PAC COACHING Niveau central et niveau déconcentré- Entre mai et juillet 2017

Ci-dessous un extrait de la mesure de l'évolution des acquis pour la première partie de la formation COACHING, au niveau déconcentré des DDAEP.

| Niveau de connaissances  |                    |        |             |       |                          |        |             |       |
|--|--------------------|--------|-------------|-------|--------------------------|--------|-------------|-------|
|  | Avant la formation |        |             |       | Au terme de la formation |        |             |       |
|  | Très faible        | Faible | Assez bonne | Bonne | Très faible              | Faible | Assez bonne | Bonne |
| <b>Thème 1 : Manager Coach</b>   |                    |        |             |       |                          |        |             |       |
| <b>Objectif pédagogique n° 1 :</b><br>« Je peux faire la distinction entre la fonction de manager, celle de coach et celle de manager-coach ». | 11                 | 35     | 08          | 00    | 00                       | 00     | 12          | 42    |
| <b>Objectif pédagogique n° 2 :</b><br>« Je connais les apports du coaching au management »   | 9                  | 36     | 08          | 01    | 00                       | 00     | 15          | 39    |
| <b>Objectif pédagogique n° 3 :</b><br>«Je connais les compétences et qualités à développer en tant que manager-coach»                          | 12                 | 37     | 05          | 00    | 00                       | 00     | 17          | 37    |
| <b>Objectif pédagogique n° 4:</b><br>« Je connais la démarche et quelques outils d'auto-exploration pour mieux se connaître »                  | 13                 | 37     | 04          | 00    | 00                       | 00     | 31          | 23    |
| « Je peux appliquer quelques outils d'auto-exploration pour mieux me connaître»  | 15                 | 35     | 04          | 00    | 00                       | 00     | 32          | 22    |
| <b>Thème 2 : La communication interpersonnelle</b>   |                    |        |             |       |                          |        |             |       |
| <b>Objectif pédagogique n° 1 :</b><br>« Je comprends le rôle que joue la communication dans le socle des compétences du manager-coach »        | 07                 | 25     | 21          | 01    | 00                       | 00     | 13          | 41    |
| <b>Objectif pédagogique n° 2:</b><br>« Je connais les outils de communication et je suis capable de les utiliser en tant que manager-coach »   | 07                 | 30     | 17          | 00    | 00                       | 00     | 17          | 37    |

Nous constatons une évolution tout à fait positive de l'appréciation concernant les deux thèmes abordés et les 4 objectifs pédagogiques.

**PAC Plan de formation Niveau central et niveau déconcentré- Entre janvier et avril 2017**

| N°   | Questions  | Prétest |   |   |    | Post-test |   |   |    |
|------|--|---------|---|---|----|-----------|---|---|----|
|      |  | --      | - | + | ++ | --        | - | + | ++ |
| 1    | Qu'est-ce qu'un plan de formation ?  | 1       | 7 | 9 | 1  | 0         | 1 | 0 | 17 |
| 2    | Quelle est la principale fonction d'un plan de formation?  | 9       | 9 | 0 | 0  | 0         | 9 | 4 | 4  |
| 3    | Citez quatre (4) outils que vous connaissez pour réaliser l'analyse des besoins et mettez en évidence un outil que vous utilisez et argumentez les raisons pour lesquels vous l'estimez pertinent  | 14      | 3 | 1 | 0  | 0         | 1 | 0 | 17 |
| 4    | Définissez les notions suivantes:  |         |   |   |    |           |   |   |    |
| 4.1. | Besoin de formation  | 4       | 7 | 6 | 1  | 0         | 3 | 4 | 11 |
| 4.2. | Compétences  | 4       | 9 | 2 | 3  | 1         | 6 | 4 | 8  |
| 4.3. | Performance : quels sont les leviers de la performance ?   | 10      | 7 | 1 | 0  | 1         | 1 | 1 | 16 |
| 4.4  | Quels sont les objectifs d'une politique de formation court terme, moyen terme et long terme ?   | 13      | 4 | 1 | 0  | 0         | 1 | 1 | 16 |
| 4.5. | Public-cible   | 5       | 3 | 5 | 5  | 0         | 0 | 4 | 14 |
| 4.6. | Formation diplômante   | 3       | 2 | 7 | 6  | 0         | 3 | 4 | 11 |
| 4.7. | Formation qualifiante  | 2       | 8 | 7 | 1  | 0         | 7 | 3 | 8  |
| 4.8. | Evaluation   | 0       | 8 | 9 | 1  | 0         | 2 | 1 | 15 |
| 5    | Décrivez une situation professionnelle où vous avez géré un plan de formation : citez les principales étapes par lesquelles vous êtes passé pour élaborer ce plan de formation. Pour chacune de ces étapes, précisez les différentes activités mises en place. | 15      | 1 | 1 | 0  | 4         | 1 | 3 | 10 |

**IC 3 : nombres de personnes ayant bénéficié du PAC en phase B et C par secteur et par OB.**

Le PAORC est en train de constituer une base de données centrale lui permettant de faire un tri par secteur, par poste occupé, par niveau hiérarchique, par PAC, par phase, par sexe, etc Les données précises triées ne sont pas encore disponibles mais le seront bientôt et pourront être présentés aux membres de la SMCL lors de la prochaine réunion en Q1 2018. En attendant les données globales ont été fournies dans le texte du présent rapport au niveau des points concernant l'état d'avancement des PAC, et aussi d'une manière générale au point 2.7.1.

Par principe et à l'exception du PAC sur la mise en place d'une démarche qualité chez les prestataires de services, tous les PAC intersectoriels ont ciblés au départ les services ressources humaines du niveau central et déconcentré comme cible minimum des deux Ministères d'intervention. Orienté au départ vers les deux directions des ressources humaines, elles l'ont été ensuite en direction des services RH qui ont remplacé ces directions. Ceci a été fait compte tenu du rôle des services RH vis-à-vis des processus de développement RH ciblés par les PAC intersectoriels, et compte tenu du rôle attendu de ces services en phase C et au-delà après l'arrêt du PAORC.

Par ailleurs, les PAC intersectoriels ont ciblé aussi les directions techniques et les services techniques déconcentrés de manière très large comme le montre le tableau ci-dessous, afin

de permettre une compréhension et une diffusion du processus à tous les niveaux dès que possible.

De plus, certains cadres au niveau du Secrétariat Général ont été associés aux divers PAC intersectoriels afin de garantir un portage et un ancrage amélioré dans l'ensemble du Ministère concerné.

Enfin, certains cadres et agents du Ministère en charge de la fonction publique ont été systématiquement associés aux PAC intersectoriels afin de permettre là aussi un portage encore plus important, ce d'autant plus qu'il s'agissait de processus concernant potentiellement toute la Fonction Publique.

#### IC 4% RH bénéficiaires d'un PAC qui ont une auto évaluation positive à la fin du PAC

Cet indicateur est nouveau pour les PAC intersectoriels, mais nous allons lancer cette enquête d'auto évaluation en 2018 pour tous les PAC déjà achevés et qui le seront d'ici là.

#### IC 5 : Existence de critères et d'indicateurs permettant de mesurer le transfert des acquis en situation de travail et l'impact sur la performance de l'OB.

A ce stade, voici les critères et indicateurs retenus pour ces divers PAC intersectoriels :

| <b>PAC INTERSECTORIEL</b>                            | <b>Critère et indicateurs du transfert des acquis en situation de travail</b>   | <b>Critère et indicateurs d'impact sur la performance des OB</b>   |
|--|---|--|
| PAC Description des postes et profils au sein des OB | <p>C1 : Existence d'un guide et d'un canevas de description des postes et profils validés et utilisés par les services RH du Ministère concerné</p> <p>C2 : postes effectivement décrits selon le nouveau guide et canevas au sein de l'OB</p>  | <p>C1 : utilisation des fiches de postes lors des actes et événements professionnels usuels au sein des OB (affectation, planification des activités, évaluation, besoins de formation, etc...)</p> <p>C2 : poursuite du processus de description au-delà de la phase C avec accompagnement par les services RH au sein de l'OB et en direction d'autres OB</p>                    |
| PAC Evaluation des performances au sein des OB       | <p>C1 : Existence d'un guide et d'un canevas d'élaboration des critères et indicateurs de performance validés et utilisés par les services RH du Ministère concerné</p> <p>C2 : critères et indicateurs de performance effectivement décrits par poste selon le nouveau guide et canevas au sein de l'OB.</p> | <p>C1 : utilisation des critères et indicateurs de performance lors des actes et événements professionnels usuels au sein des OB (affectation, planification des activités, évaluation, promotion, primes, etc...)</p> <p>C2 : poursuite du processus de description au-delà de la phase C avec accompagnement par les services RH au sein de l'OB et en direction d'autres OB</p> |
| PAC élaboration, suivi                               | C1 : Existence d'un guide et d'un   | C1 élaboration des futurs plans de   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| évaluation des plans de formation au sein des OB                                  | <p>canevas d'élaboration du plan de formation qualifiante continue validés et utilisés par les services RH du Ministère concerné</p> <p>C2 : Elaboration d'un premier plan de formation pour les OB ayant eu une phase C</p>  | <p>formation selon le nouveau canevas et la nouvelle démarche pour le volet formation qualifiante</p> <p>C2 : utilisation du plan de formation pour mobiliser des financements nouveaux et accroître ou fidéliser des partenariats anciens.</p> |
| PAC élaboration des cahiers des charges de la demande de formation au sein des OB | <p>C1 : Existence d'un guide et d'un canevas d'élaboration des cahiers des charges de la demande de formation validés et utilisés par les services RH du Ministère concerné</p> <p>C2 : les demandes de formation sont désormais formulé en utilisant le guide et canevas au sein de l'OB.</p>                | <p>C1 : difficulté d'identifier un critère d'impact direct. Ceci pourrait correspondre à une amélioration à terme de l'identification des besoins de formation, et de la qualité de la réponse des prestataires</p>                             |
| PAC mise en place d'une démarche qualité chez les prestataires de formation       | <p>C1 : Existence d'un Manuel Qualité et d'un comité qualité au sein des prestataires de formation</p> <p>C2 : Réalisation d'un audit à blanc réussi sur la certification ISO 29 990</p>  | <p>C1 : Certification obtenue ISO 29900</p> <p>C2 : Obtention de nouveaux marchés notamment institutionnels grâce à la certification</p> <p>C3 : Mise en œuvre permanente et renouvelée du Manuel Qualité chez les prestataires</p>             |
| PAC formation de formateurs   | PAC annulé  |   |
| PAC élaboration des supports pédagogiques   | <p>C1 : existence d'un guide et d'un canevas pour l'élaboration des supports pédagogiques de base (guide du formateur, manuel du participant, présentation power point) validé et utilisé par les services qui en ont besoin</p> <p>C 2 : utilisation de ces guides pour améliorer les supports existants</p> | <p>C1 : production de tous les supports pédagogiques exigés selon le canevas fourni</p> <p>C2 : existence d'une procédure de contrôle qualité des supports pédagogiques</p>   |
| PAC Coaching des collaborateurs par leurs chefs de service au niveau DDAEP        | A définir, phase B encore en cours  |   |
| PAC Formation par tutorat des sages-femmes et infirmiers en centre de santé de    | A définir, phase A encore en cours.   |   |

base.

## IC 6 : indicateur de transfert des acquis de la formation en situation de travail

Au 31 12 2017, les données disponibles sont les suivantes :

| PAC INTERSECTORIEL  | Critère et indicateurs du transfert des acquis en situation de travail   |
|---|--|
| PAC Description des postes et profils au sein des OB                              | <p>C1 : <i>Existence d'un guide et d'un canevas de description des postes et profils validé et utilisé par les services RH du Ministère concerné</i> : <b>OK</b>, ce guide et ce canevas existent et ont été utilisés lors de plusieurs sessions, par diverses OB ; ils sont maintenant reconnus et utilisés pour d'autres OB (DDAEP – ATDA- Direction centrale)</p> <p>C2 : <i>postes effectivement décrits selon le nouveau guide et canevas au sein de l'OB</i>. <b>OK</b>, un total de 97 postes a été décrit dans le cadre des PAC, soit 46 pour l'agriculture et 51 pour la santé. Ce bilan ne comprend pas les postes décrits au niveau des Carder pour le secteur agricole, postes qui ont ensuite disparus.</p>                                   |
| PAC Evaluation des performances au sein des OB                                    | <p>C1 : <i>Existence d'un guide et d'un canevas d'élaboration des critères et indicateurs de performance validés et utilisés par les services RH du Ministère concerné</i>. <b>OK</b> ce guide et ce canevas existe et ont été utilisés lors de plusieurs sessions, par diverses OB ; ils n'ont pas encore été utilisés par d'autres OB par contre à ce stade.</p> <p>C2 : <i>critères et indicateurs de performance effectivement décrits par poste selon le nouveau guide et canevas au sein de l'OB</i>. <b>OK</b> les indicateurs ont été définis pour 32 postes en tout à ce stade, mais la phase C va reprendre en 2018 sur solde budgétaire pour extension de ce travail vers les postes DDAEP notamment en secteur agricole.</p>                   |
| PAC élaboration, suivi évaluation des plans de formation au sein des OB           | <p>C1 : <i>Existence d'un guide et d'un canevas d'élaboration du plan de formation qualifiante continue validés et utilisés par les services RH du Ministère concerné</i>. Le PAC a permis d'aborder une démarche et des outils, ainsi qu'un format de présentation et d'analyse, mais pas encore tout à fait un guide et un canevas. Le PAORC va voir dans quelle mesure il peut demander au bureau d'étude un complément.</p> <p>C2 : <i>Elaboration d'un premier plan de formation pour les OB ayant eu une phase C</i>. <b>OK</b>, 3 plans de formation ont été élaborés pour le bénéfice des 7 OB régionales et nationales soutenues par le PROF1 (OPA) ; Une enquête est en cours en janvier 2018 pour vérifier en partie les critères d'impact.</p> |
| PAC élaboration des cahiers des charges de la demande de formation au sein des OB | <p>C1 : <i>Existence d'un guide et d'un canevas d'élaboration des cahiers des charges de la demande de formation validés et utilisés par les services RH du Ministère concerné</i>. <b>OK</b>, ce guide et ce canevas existent, et ont été utilisés lors de la phase B de ce PAC qui n'avait pas de phase C prévue pour revisiter d'anciens cahiers des charges ou travailler sur quelques nouveaux cahiers des charges.</p> <p>C2 : <i>les demandes de formation sont désormais formulées en utilisant le guide et canevas au sein de l'OB</i>. Ceci n'a pas pu être vérifié en 2017, car le PAC ayant achevé sa phase B en 2016, nous n'avons pas réalisé d'enquêtes au niveau des bénéficiaires. Un</p>   |

|   |   |
|---|---|
|   | questionnaire sera envoyé en Q1 2018.   |
| PAC mise en place d'une démarche qualité chez les prestataires de formation | <p>C1 : <i>Existence d'un manuel qualité et d'un comité qualité au sein des prestataires de formation ; OK</i>, un Manuel Qualité et un comité qualité existe en effet désormais chez les 11 prestataires ayant bénéficié du suivi en cours en phase C de ce PAC.</p> <p>C2 : <i>Réalisation d'un audit à blanc réussi sur la certification ISO 29 990 ; L'audit à blanc est prévu en février / mars 2018. Il n'a pas pu encore être fait, l'accompagnement ayant pris du retard.</i></p> |
| PAC élaboration des supports pédagogiques                                   | <p>C1 : <i>existence d'un guide et d'un canevas pour l'élaboration des supports pédagogiques de base (guide du formateur, manuel du participant, présentation power point) validé et utilisé par les services qui en ont besoin ; OK</i>, mais travail encore en cours ; le guide d'élaboration du guide du formateur est le plus avancé.</p> <p>C 2 : <i>utilisation de ces guides pour améliorer les supports existants ; Trop tôt pour ceci.</i></p>                                   |

## IC 7 : indicateur d'impact sur la performance liée au transfert des acquis en situation de travail

Au 31 12 2017, les données disponibles étaient les suivantes :

| <b>PAC INTERSECTORIEL</b>                            | <b>Critère d'impact sur la performance des services</b>  |
|--|--|
| PAC Description des postes et profils au sein des OB | <p>C1 : <i>utilisation des fiches de postes lors des actes et événements professionnels usuels au sein des OB (affectation, planification des activités, évaluation, besoins de formation, etc. ; Il est trop tôt pour constater cela. Cette utilisation est liée à des actes dont certains sont ponctuels et d'autres réguliers. Une enquête sera menée en 2018 auprès des nouvelles recrues et via le SRH pour savoir à quel moment les nouvelles fiches ont été utilisées.</i></p> <p>C2 : <i>poursuite du processus de description au-delà de la phase C avec accompagnement par les services RH au sein de l'OB et en direction d'autres OB. OK</i>, ceci a été constaté pour le secteur agricole avec l'engagement au niveau ATDA, et aussi à travers les fonds prévus par le Ministère pour poursuivre en 2018 la description au niveau Central. Pour le secteur santé, il en est de même avec le souhait de finaliser toutes les descriptions au niveau départemental pour tout le pays.</p> |
| PAC Evaluation des performances au sein des OB       | <p>C1 : <i>utilisation des critères et indicateurs de performance lors des actes et événements professionnels usuels au sein des OB (affectation, planification des activités, évaluation, promotion, primes, etc...).</i> Ceci ne sera possible qu'avec un appui institutionnel global et des décisions prises par le Ministère en charge de la Fonction Publique. Toutefois, les DDAEP du Mono, du Couffo, de l'Atacora et du Borgou ont déjà commencé à utiliser les outils de description de poste et profil et d'évaluation des performances dans la planification de leurs activités (PTAB) ainsi que leur suivi au quotidien</p> <p>C2 : <i>poursuite du processus de description au-delà de la phase C avec accompagnement par les services RH au sein de l'OB et en direction d'autres OB ; OK</i>, ceci est partiellement prévu au niveau du</p>   |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>secteur santé dans le budget 2018. Le PAORC est en train de faire un plaidoyer en direction du secteur agricole pour la reprise sur solde budgétaire du processus d'identification et de validation des critères et indicateurs de performance des RH pour tous les postes DDAEP déjà décrits. Nous pensons que l'exercice pourra reprendre en 2018.</p>  |
| <p>PAC élaboration, suivi évaluation des plans de formation au sein des OB</p>                | <p>C1 : <i>élaboration des futurs plans de formation selon le nouveau canevas et la nouvelle démarche pour le volet formation qualifiante</i></p> <p>C2 : <i>utilisation du plan de formation pour mobiliser des financements nouveaux et accroître ou fidéliser des partenariats anciens.</i></p> <p>Compte tenu des mécanismes d'élaboration des plans de formation au niveau étatique, qui correspondent à des cycles de 3 ans avec des décalages réels d'agenda selon les Ministères, il n'est pas possible de mesurer un impact pour l'instant. Cet impact suppose aussi en réalité un accompagnement sur la durée qui dans le cadre du cycle d'exécution du PAORC sur 4 années est plus que critique en terme d'agenda. Pour le secteur agricole, la réforme institutionnelle est venue interrompre ce cycle, il n'y a donc pas de plan de formation en cours d'élaboration à ce stade. Pour le secteur de la santé, le Plan de formation actuel 2015-2017 sera bientôt évalué selon le CSRH, et ce en utilisant en partie les éléments abordés lors de la phase B du PAC.</p> |
| <p>PAC élaboration des cahiers des charges de la demande de formation au sein des OB</p>      | <p>C1 : <i>difficulté d'identifier un critère d'impact direct. Ceci pourrait correspondre à une amélioration à terme de l'identification des besoins de formation, et de la qualité de la réponse des prestataires</i></p> <p>Le PAORC n'a conçu qu'une action ponctuelle sans phase C. Ceci a été une erreur d'appréciation. Il aurait fallu investir plus sur la durée, même si l'exercice peut paraître difficile puisque la réalisation de cahiers des charges dépend le plus souvent de programme de formation financée par des bailleurs tiers qui ont leur propre canevas et méthode d'élaboration des cahiers des charges.</p>   |
| <p>PAC mise en place d'une démarche qualité chez les prestataires de formation</p>            | <p>C1 : <i>Certification obtenue ISO 29900</i></p> <p>C2 : <i>Obtention de nouveaux marchés notamment institutionnels grâce à la certification</i></p> <p>C3 : <i>Mise en œuvre permanente et renouvelée du Manuel Qualité chez les prestataires</i></p> <p>Pour ces 3 critères, il est trop tôt au 31 12 2017 au niveau des 11 structures accompagnées. L'audit de certification devrait avoir lieu en mars 2018 ; Une enquête devrait être menée vers fin 2018 pour apprécier un éventuel premier impact d'une certification obtenue.</p>  |
| <p>Pour tous les autres PAC intersectoriels</p> <p>Tutorat, Coaching, support pédagogique</p> | <p>L'état d'avancement de ces PAC au 31 12 2017 ne permet pas de pouvoir être en mesure de constater une évolution des critères. Il est bien trop tôt.</p>   |

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

En 2017, 3 activités ont été organisées avec pour les deux premières un accompagnement du bureau KIT, mobilisé par ailleurs sur le PAC capitalisation pour le Ministère en charge de l'Agriculture. Il s'agit de la définition des thèmes et des questions de capitalisation, travail effectué en septembre 2017, puis l'accompagnement à la rédaction des premières notes, travail réalisé fin novembre 2017 puis enfin la poursuite de la rédaction des notes fin décembre en interne.

Les notes de capitalisation identifiées sont les suivantes :

*Fiche de capitalisation par PAC* - donc ici autant de fiches qu'il y aura eu de PAC engagés. Au 31 12 2017, les fiches suivantes sont déjà bien avancées :

- PAC intersectoriels :
  - PAC mise en place de la démarche qualité en cours de rédaction,
  - PAC postes et profils en cours de rédaction
- PAC sectoriels :
  - PAC Soins Obstétricaux et néonataux d'urgence en cours de rédaction
  - PAC gestion des conflits pour les PUSS en cours de rédaction

*Les PAC : une démarche innovante de renforcement des compétences* : au 31 12 2017, la note est en cours de rédaction

*Montage institutionnel PAORC et orientations stratégiques des projets de type PAORC pour les prochains programmes indicatifs de Coopération: l'expérience du PAORC au Bénin.* Au 31 12 2017, la note est en cours de rédaction.

*L'accompagnement d'un réseau d'apprentissage : le cas de l'ANPGRH* : au 31 12 2017, la note est en cours de rédaction.

Ces notes doivent être enrichies par une analyse et une relecture des partenaires stratégiques et opérationnels du PAORC (PASS/PROFI y compris). Leur rédaction se poursuivra aussi par définition en 2018, afin d'intégrer les éléments issus notamment des phases C des PAC.

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

Il était prévu fin 2016 que toutes les phases B soient achevées ou en cours pour tous les PAC au plus tard fin juin 2017 ce qui devait laisser 18 mois pour les derniers PAC en vue de réaliser une phase C.

Au 31 12 2017, sur un total de 19 PAC engagés, et en mettant à part celui concernant la formation de formateurs, nous avons la situation suivante : PAC dont la phase B a été achevée fin juin 2017 ou fin juillet 2017 : **9/18**, soit 50%.

Parmi ces PAC, l'on constate au 31 12 2017 :

- PAC achevé ou en cours de phase C : 10/18. Ces PAC auront donc au moins à peu près 10 mois d'activité en phase C pour les plus brefs d'entre eux.
- PAC en phase A ou B au 31 12 2017 : 8/18

Il y a donc un certain retard accumulé pour 8 PAC et il est intéressant et nécessaire de procéder à une analyse pour identifier les types et sources de retards:

- Pour 4 des 8 PAC, il s'agit des PAC pour le secteur agriculture dont le démarrage a été retardé soit à cause d'un litige sur la notification (PAC Gestion axée sur les résultats de développement), soit à cause du processus de cadrage budgétaire (PAC outils de communication), soit à cause d'un retard dû aux bénéficiaires eux-mêmes (PAC évaluation d'impact de la politique publique), soit à cause de l'attente de la mise en œuvre de la réforme du secteur et du manque de disponibilité des agents ( PAC coaching)
- 
- Pour 3 autres PAC, l'un a été retardé d'un conflit survenu sur le montant des prises en charge des frais (PAC techniques de recrutement des donneurs de sang), l'autre du fait de la complexité de la phase A (PAC tutorat), et enfin le dernier (PAC PUSS leadership) a vu sa phase B prolongée sans quoi elle serait achevée.
- 
- Enfin l'un de ces 8 PAC ne comporte pas de phase C, mais uniquement une phase B (PAC élaboration des supports pédagogiques)

Nous pensons malgré tout que l'année 2018 permettra de dérouler les phases C des PAC à temps pour voir un certain nombre de changements souhaités et notamment concernant les PAC intersectoriels, la production et l'utilisation des outils et canevas liés aux processus concernés. Toutefois l'exécution 2018 pose un réel défi en termes de disponibilité des agents et cadres et du fait que cette année ne pourra pas être une année pleine de 12 mois

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

Parmi les difficultés rencontrées :

- Le désistement du consultant en charge du PAC formation de formateurs, début septembre 2017, en partie lié aux lenteurs et lourdeurs liées à l'organisation de mission concernant chaque fois des cibles issues de plusieurs OB. Ce désistement a induit du fait l'arrêt de ce PAC. Le PAORC va tenter de le reprendre en régie en 2018 en direction d'une cible restreinte.
- La lenteur d'exécution du PAC élaboration des supports pédagogiques, liée en grande partie au manque de disponibilité et d'implication du consultant national. En octobre 2017, le PAORC a repris lui-même l'exécution de cette prestation et a réussi à organiser et animer 9 journées d'ateliers avec 3 groupes cibles distincts en un seul mois. Ce contrat sera interrompu pour être poursuivi en régie par le PAORC.
- Le manque de disponibilité des agents et cadres des DDAEP pour le PAC coaching des chefs de service, qui a induit le décalage de la fin de la phase B de juillet 2017 à janvier 2018.
- La complexité de la phase A du PAC tutorat, qui implique beaucoup d'acteurs à divers niveaux ainsi que l'apparition d'un nouveau partenaire potentiel (voir ci-dessous) ont induit un certain retard dans la progression de ce PAC.
- La difficulté de mobiliser les services ressources humaines pour l'accompagnement en phase C qui a parfois induit des retards sur des missions de suivi, notamment dans le secteur santé pour le PAC postes et profils.

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

Pour le PAC formation par le tutorat des sages-femmes et des infirmiers, un nouvel acteur est apparu en fin d'année 2017 : il s'agit de l'UNFPA, qui a eu l'initiative de rédiger un guide du mentorat pour les sages-femmes au niveau ouest africain. Le PAORC a sollicité une collaboration avec ce dernier car le Bénin a été retenu comme l'un des 3 pays pilote pour cette initiative. A l'évidence, il y a un lien avec le travail de révision des supports et de la méthodologie du tutorat au Bénin. Cette initiative est potentiellement un facteur d'influence positive. Une rencontre avec le représentant de l'UNFPA est prévue pour les associer à l'atelier de révision des supports du tutorat.

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

Le principal résultat inattendu pour 2017 est la forte sollicitation du PAORC et des consultants mobilisés sur le PAC description des postes et profils pour accompagner ce processus dans le cadre de l'opérationnalisation des Directions Départementales en charge de l'agriculture, (DDAEP) et bientôt aussi pour les futures Agences de Développement Territoriales (ATDA). Le PAORC a répondu aux côtés du PROFI à cette sollicitation et le fera en 2018 pour les ATDA, ce qui permettra la description de la quasi-totalité des postes et profils pour ces deux nouvelles institutions. Ceci a comme résultat positif inattendu l'institutionnalisation de la méthode et des canevas de description des postes et profils au sein du Ministère en charge de l'Agriculture.

## **3.4 Performance de l'output 2**

### **3.4.1 Progrès des indicateurs**

Nota : la grille d'indicateurs pour les résultats 2 et 3 a été simplifiée après réflexion et surtout constat issu de l'expérience de mise en œuvre des PAC en cours. A l'inverse, le PAORC s'est donné une ambition plus grande vis-à-vis de ces indicateurs comme expliqué ci-dessous. Plusieurs modifications sont donc proposées :

L'IC 3 : % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont un rapport de coaching à mi-parcours évalué positivement sur une échelle de 4 points, a été supprimé pour les raisons suivantes :

Le DTF prévoyait un entretien individuel avec chaque bénéficiaire et une appréciation individuelle par l'équipe PAORC et par la hiérarchie, à mi-parcours (pour les PAC de plus de 6 mois) et à la fin du PAC. Cet exercice semble presque impossible à réaliser en termes de temps vu le nombre de personnes bénéficiaires des PAC, le nombre de PAC avec parfois les mêmes personnes suivants plusieurs PAC. La question de la subjectivité de l'appréciation par le PAORC, est réelle pour un tel exercice. Le PAORC ne peut apprécier l'utilisation interne d'une formation au sein d'une OB spécifique vu la variété et parfois la complexité des domaines abordés par les PAC, associée à la subjectivité de l'appréciation que peut porter la hiérarchie (souvent par manque de temps ou de dispositif d'observation propre) est réelle pour un tel exercice. C'est pourquoi le PAORC a plutôt estimé nécessaire d'évoluer dans le sens explicité ci-dessous concernant l'indicateur IC 5.

Par contre, il a été remplacé par un IC identique à celui mesuré pour le résultat R1, à savoir le nombre de bénéficiaires par OB, avec une désagrégation par secteur, par niveau hiérarchique, par sexe, par région, etc.

IC 4% : RH bénéficiaires d'un PAC qui ont une auto évaluation positive à mi-parcours et à la

*fin du PAC* est ajusté pour les raisons suivantes :

La mesure de l'auto évaluation se fera uniquement en fin de parcours, car par définition il faut laisser le temps aux activités de la phase C de permettre un apprentissage en situation de travail, et la mesure à mi-parcours n'apporte rien de pertinent en ce sens.

Les indicateurs IC 5 et IC 6 ont été modifiés pour les raisons suivantes :

*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*) : En réalité, pour qu'il y ait une « évaluation positive », il faut d'abord un système et ensuite un point de départ avant le PAC. Le système de mesure utile ici est celui qui peut à terme être intégré dans le système d'assurance qualité et de suivi évaluation de l'OB. Par conséquent, cet indicateur est celui qui permet de mesurer l'utilisation effective de la formation en situation de travail, et l'utilité de ce transfert sur les performances des OB. Il s'agit donc des niveaux 3 et 4 de la pyramide de « Kirkpatrick ». L'expérience montre qu'il n'est pas évident d'identifier les bons critères et indicateurs pour ces deux niveaux pour une organisation. Il arrive surtout assez souvent que le système de suivi évaluation et d'assurance qualité de l'OB est faible et que déjà certaines données de base, sans même parler de celles qui sont nécessaires à la mesure des indicateurs pour ces deux niveaux, ne sont pas collectées, ou pas collectées régulièrement, ou sont collectées mais pas traitées. L'effort du PAORC dans le dialogue avec les OB pour aborder les phases C, est donc entièrement axé sur ce travail à caractère institutionnel, puisqu'il s'agit au final de faire évoluer le système de suivi évaluation de l'OB accompagnée et d'identifier d'un commun accord le ou les critères les plus pertinents pour cela. La situation est donc la suivante : (i) il n'existe pas toujours avant le PAC d'état des lieux ou de mesure ciblant en particulier le domaine ou le processus concerné par le PAC, (ii) la définition de critères et d'indicateurs est elle-même un exercice simple en apparence mais complexe à mettre en place et en œuvre (iii) la mesure du ou des indicateurs ne va pas de soi dans un contexte où l'OB bénéficiaire ne dispose pas de ressource pour collecter ou traiter l'information elle-même (iv) il est plus judicieux dans ces conditions d'accompagner l'OB dans la réflexion suivante : comment mesurer l'effet et l'impact d'une formation à mon niveau ? Bien entendu, chaque situation est différente, mais nous proposons dans tous les cas de retenir à la place d'IC5 ce qui suit :

- IC 5 : Existence de critères et d'indicateurs permettant de mesurer le transfert des acquis en situation de travail et l'impact sur la performance de l'OB. Ceci suppose un accord avec les responsables sur les modalités de collecte et traitement de l'information
- IC 5 bis : Evolution des indicateurs retenus.

*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*

Cet indicateur a le même défaut de subjectivité que l'IC 3. Ce sont donc les mêmes raisons qui nous amènent à le supprimer.

Les indicateurs de processus concernant les PAC sectoriels, IC 7- 8 -9 ci-dessous, ont été retirés du système de suivi évaluation, tout en étant maintenu comme élément d'analyse des problématiques de déroulement et d'exécution des PAC dans l'analyse des progrès pour les raisons suivantes :

Les causes et sources induisant des retards et des modifications dans le processus des PAC

sont tellement variables et fréquentes d'une part et indépendantes de la volonté du PAORC d'autre part, qu'il semble peu utile d'en proposer une agrégation sous forme d'indicateurs.

| Indicateurs proposés par le DTF   | Valeur de la <i>Baseline</i> | Valeur 2017   | Cible 2017 | Cible 2018 |
|---|------------------------------|---|------------|------------|
| IC 1 taux de satisfaction des participants à fin de la phase formation (fiche d'évaluation individuelle)  | 0 %                          | Ok sup  | 50 %       | 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 %                          | Ok sup  | 50 %       | 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 %                          | Cet indicateur est supprimé voir explication au point 2.4.1 et a été remplacé par celui sur la cible atteinte par OB                  |            |            |
| IC 4% RH bénéficiaires d'un PAC qui ont une auto évaluation positive et à la fin du PAC   | 0 %                          | Voir détails  | 50 %       | 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 %                          | Voir explications ci-dessous PAC par PAC.   |            |            |
| 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 %                          |   |            |            |
| IC 7 % PAC qui ont été réalisé dans les délais et durée prévus (et désagrégation)   | 0 %                          |   |            |            |
| I C8 % PAC qui ont été réalisé selon les modalités et étapes prévues (et désagrégation)   | 0 %                          | Ces 3 indicateurs sont supprimés. Ils sont simplement commentés pour partie ci-dessous PAC par PAC ; Voir explications au point 2.4.1 |            |            |
| 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 %                          |   |            |            |

### 3.4.2 État d'avancement des principales activités

| État d'avancement des <u>principales activités</u> <sup>5</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                           |                     |   |   | NC |
| 3 La continuité des bourses de stage et de formation est assurée pour le secteur agricole  |                     |   |   | NC |

Sachant que le PAORC n'a plus attribué de bourses de stages et de formation pour le secteur agricole en 2017, et que celui-ci par ailleurs n'a pas engagé de PAC innovants, la seule activité concernant le résultat 2 est celle concernant les PAC sectoriels agricoles. Comme déjà expliqué, la réforme sectorielle, le cadrage budgétaire ont induit à la fois un retard dans le démarrage, et une réduction du nombre de PAC sectoriels. Par conséquent, le déroulement des PAC n'est pas au niveau souhaité. Le tableau ci-dessous présente l'état d'avancement des PACs du secteur agricole.

<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.

| PAC  | ETAT D'AVANCEMENT   |
|--|---|
| <p><b>Processus de capitalisation pour le Ministère.</b></p> <p>Cible phase B : niveau central DPP + directions techniques MAEP – 19 agents. niveau déconcentré : 12 DDAEP - Chefs de service SESSEC et leur chef de division suivi évaluation avec accompagnement DPP-PROFI – 45 agents bénéficiaires.</p> <p>Cible phase C : DPP – 12 services SESSEC des 12 DDAEP- équipe de capitalisation par binôme. 48 agents bénéficiaires - Production de 12 notes de capitalisation.</p> | <p>Phase B réalisée au niveau central en mars 2017, puis en septembre 2017 au niveau déconcentré</p> <p>Phase C initiée en novembre 2017 avec travail en intersession par les équipes de capitalisation après septembre.</p> <p>Suite Phase C en février/mars 2018.</p> |
| <p><b>Evaluation d'impact des politiques publiques agricoles.</b></p> <p>Cible phase B : 19 agents dont 3 femmes, et sur ce total 9 venant de la DPP et le reste INRAB- CNOS-DSA - SGM</p>   | <p><b>Phase B</b> réalisée en 4 sessions entre le 24 juillet et le 8 septembre 2017</p> <p><b>Phase C</b> en attente d'élaboration de 2 protocoles par DPP après sélection. Devrait être finalisé en février.</p>   |
| <p><b>Gestion axée sur les résultats de développement :</b></p> <p>Au bénéfice des 5 OPA/ANE partenaire du PROFI : CNA-PNOPPA- CCRB-FENAPAB – PASCIB<br/>Cible : 102 élus et 150 techniciens</p>   | <p>Phase A initiée en décembre 2017 et achevée en janvier 2018</p> <p>Phase B initié en janvier 2018.</p>   |
| <p><b>Outils de communication interne et externe :</b></p> <p>Au bénéfice des 5 OPA/ANE mentionnée ci-dessus ;<br/>Cible : 99 techniciens et 3 élus</p>  | <p>Accord pour démarrage de ce PAC début 2018</p>   |
| <p>PAC techniques de négociation et de plaidoyer et PAC intégration du genre dans le conseil agricole</p>  | <p>Décision concertée avec le PROFI d'annuler ce PAC avec affectation des fonds sur PAC agri en cours ou PAC intersectoriels volet agri.</p>  |

### 3.4.3 Analyse des progrès réalisés

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

#### IC 1 : taux de satisfaction des participants à la fin de la phase formation

D'une manière générale, le taux de satisfaction est largement supérieur à 50% pour tous les PAC ayant eu une phase B au cours de l'année 2017. En réalité l'objectif cible de 2018 est déjà atteint de ce point de vue, à savoir un taux global de satisfaction d'au moins 70 %. Les

« Indices d'impact potentiels » des formations suivies, si l'on considère l'ensemble des affirmations avec lesquelles les bénéficiaires sont « tout à fait d'accord » ou en « grande partie d'accord », sont tous supérieurs à 80 %, ce qui signifie que ces formations auront un impact potentiel.

Au cours de l'année 2017, seul le PAC capitalisation et le PAC évaluation d'impact de la politique publique ont vu leur phase B se réaliser. Ci-dessous un extrait des fiches. Le système d'auto évaluation a évolué entre le mois de mars et de septembre 2017, ce qui explique que certaines rubriques ne soient pas remplies pour le niveau central du PAC capitalisation.

#### **PAC Capitalisation niveau Central Mars 2017 - Niveau déconcentré septembre 2017**

| <b>ASPECS AUTO EVALUES</b>                           | Tout à fait | En grande partie | Ensemble de ces deux valeurs | Observations                            |
|--|-------------|------------------|------------------------------|---|
| <b>Auto évaluation de la pédagogie-</b>              |             |                  |                              | % de réponses en accord sur 9 questions |
| Session déconcentré /44 fiches remises               | <b>58%</b>  | <b>37%</b>       | <b>95%</b>                   |   |
| Session central/ 23 fiches remises                   | <b>65 %</b> | <b>34 %</b>      | <b>99%</b>                   |   |
| <b>Auto évaluation des acquis</b>                    |             |                  |                              | % de réponses en accord sur 3 questions |
| Session déconcentré /44 fiches remises               | <b>66%</b>  | <b>33%</b>       | <b>99%</b>                   |   |
| Session central/ 23 fiches remises                   | <b>NM</b>   | <b>NM</b>        | <b>NM</b>                    |   |
| <b>Auto évaluation de la pertinence</b>              |             |                  |                              | % de réponses en accord sur 5 questions |
| Session déconcentré /44 fiches remises               | <b>70%</b>  | <b>28%</b>       | <b>98%</b>                   |   |
| Session central/ 23 fiches remises                   | <b>70 %</b> | <b>30%</b>       | <b>100%</b>                  |   |
| <b>Auto évaluation des possibilités de transfert</b> |             |                  |                              | % de réponses en accord sur 5 questions |
| Session déconcentré /44 fiches remises               | <b>65%</b>  | <b>30%</b>       | <b>95%</b>                   |   |
| Session central/ 23 fiches remises                   | <b>NM</b>   | <b>NM</b>        | <b>NM</b>                    |   |
| <b>Auto évaluation de la logistique</b>              |             |                  |                              | % de réponses en accord sur 3 questions |
| Session déconcentré /44 fiches remises               | <b>41%</b>  | <b>45%</b>       | <b>86 %</b>                  |   |
| Session central/ 23 fiches remises                   | <b>35 %</b> | <b>54 %</b>      | <b>89 %</b>                  |   |

#### **PAC évaluation d'impact de la politique publique – juillet à septembre 2017**

| <b>ASPECS AUTO EVALUES</b>              | Tout à fait | En grande partie | Ensemble de ces deux valeurs | Observations                            |
|---|-------------|------------------|------------------------------|---|
| <b>Auto évaluation de la pédagogie-</b> |             |                  |                              | % de réponses en accord sur 9 questions |
| Session centrale - 15 fiches remises    | <b>44%</b>  | <b>47%</b>       | <b>%</b>                     |   |
|   |             |                  |                              |   |

|  |             |             |          |   |
|--|-------------|-------------|----------|---|
| <b>Auto évaluation des acquis</b>                    |             |             |          | % de réponses en accord sur 3 questions |
| Session centrale - 15 fiches remises                 | <b>47%</b>  | <b>51 %</b> | <b>%</b> |   |
| <b>Auto évaluation de la pertinence</b>              |             |             |          | % de réponses en accord sur 5 questions |
| Session centrale - 15 fiches remises                 | <b>75 %</b> | <b>23 %</b> | <b>%</b> |   |
| <b>Auto évaluation des possibilités de transfert</b> |             |             |          | % de réponses en accord sur 5 questions |
| Session centrale - 15 fiches remises                 | <b>76 %</b> | <b>17 %</b> | <b>%</b> |   |
| <b>Auto évaluation de la logistique</b>              |             |             |          | % de réponses en accord sur 3 questions |
| Session centrale - 15 fiches remises                 | <b>40 %</b> | <b>49 %</b> | <b>%</b> |   |

## IC 2: % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont eu une évaluation ex post positive pour la phase formation

De la même façon, pour ce second indicateur et pour tous les PAC dont la phase B s'est déroulée en 2017, le % de RH ayant une évaluation positive entre le pré et le post test est supérieur à la cible. Nous donnons ci-dessous deux exemples des évolutions notées entre le pré et le post test, donc entre le début et la fin de la phase B. les données ci-dessous ont été retraitées pour avoir des équivalents sur 20, car chaque test comprend un nombre différent de questions et de pondération.

### PAC Capitalisation niveau déconcentré septembre 2017 – résultats du pré et post test

| %                                     | PRE TEST | POST TEST | AUG  |
|---------------------------------------|----------|-----------|------|
| Session 1 - 26 participants- Moyenne  | 15.9/20  | 17.3/20   | 9 %  |
| Session 2 – 25 participants – Moyenne | 4.7/20   | 18/20     | 22 % |

### PAC Evaluation d'impact des politiques publiques - juillet à septembre 2017

Ici un système spécifique d'évaluation a été mis en place par l'institut chargé de la formation, « l'African School of Economics » (ASE), à savoir une évaluation en deux temps, avec une épreuve écrite et orale quelques jours après la fin de la formation suivie d'une présentation devant un jury d'un protocole de recherche plus tard. Il n'y a donc pas eu en tant que tel un pré et post test, mais un système classique d'évaluation étant donné que la formation, organisée sur 4 semaines, permet d'obtenir un certificat en évaluation d'impact des politiques publiques. Au 31 12 2017, la seconde phase de l'évaluation, la présentation des protocoles, n'a pas pu encore être organisée.

| Note des 20 candidats | examen écrit | examen oral | moyenne |
|-----------------------|--------------|-------------|---------|
| Note minimum          | 10           | 12          | 13.5    |
| Note maximum          | 19.5         | 19          | 19.25   |

### IC 3: nombres de personnes ayant bénéficié du PAC en phase B et C par secteur avec désagrégation.

Le PAORC est en train de constituer une base de données centrale lui permettant de faire un tri par secteur, par poste occupé, par niveau hiérarchique, par PAC, par phase, par sexe, etc. Les données précises triées ne sont pas encore disponibles mais le seront bientôt et pourront être présentés aux membres de la SMCL lors de la prochaine réunion en Q1 2018. En attendant par contre les données globales sont et ont été fournies dans le texte du présent rapport au niveau des points concernant l'état d'avancement des PAC, et aussi d'une manière générale au point 2.7.1.

### IC 4:% RH bénéficiaires d'un PAC qui ont une auto évaluation positive à la fin du PAC

Aucun des PAC agriculture n'est achevé et par conséquent cet indicateur n'est pas encore mesuré. Une enquête d'auto évaluation auprès des bénéficiaires sera réalisée en 2018 pour tous les PAC achevés.

### IC 5: Existence de critères et d'indicateurs permettant de mesurer le transfert des acquis en situation de travail et l'impact sur la performance de l'OB.

Il était prévu normalement au départ dans le processus PAC que les critères et indicateurs pour la phase C des PAC soient définis lors de la phase B. En réalité, il n'a pas été ainsi, et c'est souvent lors de l'élaboration des Tdr des premières activités de la phase C que le sujet a été abordé de front.

Pour les deux PAC en cours, Capitalisation et Evaluation d'impact des politiques publiques, tous les deux sous la responsabilité de la Direction de la Programmation et de la Prospective, ils ont été conçus avec une application concrète directe en phase C amenant de fait à un transfert des acquis en situation de travail. Plus concrètement :

PAC Capitalisation : le PAC a été conçu non seulement pour permettre au noyau central issu de la DPP du Ministère d'exercer en tant que co-formateur auprès des consultants au niveau déconcentré en phase B, mais aussi et surtout il a permis en phase C à ces derniers d'accompagner les équipes de capitalisation sur 10 cas concrets de capitalisation, aussi bien en ce qui concerne la rédaction des termes de référence que la rédaction des notes aux côtés des consultants. Idéalement, il serait bon que le Ministère répète l'exercice plusieurs fois en impliquant comme cela a été fait au niveau central le noyau de la DPP et au niveau déconcentré les services en charge du processus de capitalisation au niveau des DDAEP. (SESSEC). Le critère d'impact du PAC devrait être ici la capacité du Ministère à dupliquer et maintenir l'effort institutionnel de capitalisation et ce, en commençant par inscrire ce type d'action dans les PTAB pour 2018. **C'est justement ce qui a été fait**, car comme indiqué plus haut, la DPP a prévu en effet un budget à la fois pour dupliquer l'exercice et pour poursuivre la formation des cadres et agents sur le processus. Nous pensons donc raisonnablement que ce PAC a d'ores et déjà eu un impact positif et que la question du transfert des acquis est en très bonne voie.

PAC Evaluation d'impact des politiques publiques : Ce PAC n'est pas encore en phase C. Par contre une application concrète de la formation sur des cas réels est bien prévue. Le Ministère a là aussi prévu pour 2018 des fonds qui vont permettre de co financer la phase C aux côtés du PAORC, ce qui est déjà un premier impact du PAC , si l'on admet que le critère d'impact est identique à celui énoncé pour le PAC capitalisation. Selon le coût réel par

protocole, il sera éventuellement possible de financer plus que 2 protocoles pour 2018. Ce PAC par définition va donc permettre un transfert des acquis sur des cas concrets, le seul problème étant qu'une partie seulement des 19 cadres ciblés vont en bénéficier, les cas étant concentrés sur la DPP qui avait fait la requête du PAC.

#### IC 6 : indicateur de transfert des acquis de la formation en situation de travail

**PAC Capitalisation** : le transfert est effectif et en cours, il se traduit par la co production sous contrôle du double niveau central et déconcentré de 10 notes de capitalisation sur des domaines choisis par les directions DDAEP sur l'ensemble du territoire. La phase C devrait prendre fin en mars 2018 avec l'organisation d'atelier de diffusion des notes.

**PAC Evaluation d'impact** : le transfert est prévu mais pas encore effectif, car la phase C a été retardée. Il se traduira par la réalisation d'au moins deux études d'impact d'évaluation des politiques publiques sous contrôle des services adéquats de la DPP. Elle devrait être initiée en Q1 2018.

#### IC 7 : indicateur d'impact sur la performance liée au transfert des acquis en situation de travail

Dans les deux cas, l'on peut dire que l'indicateur d'impact est en partie déjà atteint, puisque une appropriation de l'exercice selon la méthode abordée et conseillée est inscrite concrètement dans les PTAB 2018. Toutefois dans un tel type d'exercice, il serait nécessaire de pouvoir constater cette dynamique sur plusieurs années et aussi et surtout de pouvoir vérifier la qualité des produits obtenus.

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

Nous pensons que les activités aboutiront effectivement à l'output, car le nombre restreint de PAC à mettre en œuvre devrait nous permettre de mieux garantir leur qualité. Certes, il reste un réel défi d'exécution par rapport aux cibles restreintes puisque les deux PAC au niveau acteurs étatiques concernent en partie les mêmes cibles (DDAEP/ATDA) ainsi d'ailleurs que le PAC intersectoriel coaching et que les PAC pour les OPA sont dans le même cas. Voici quelques témoignages en provenance des bénéficiaires des deux PAC en cours :

PAC Evaluation d'impact des politiques publiques :

**YACOUBOU HAMIDOU Rahamatou, Cadre au Service des Etudes et de la Prospective (SEP) – Point focal genre / DPP**

*Avant toute chose je voudrais exprimer ma profonde satisfaction d'avoir suivi cette formation certifiant que le PAORC a accepté soutenir parce que cette culture d'évaluation d'impact des programmes n'est pas très ancrée dans les pratiques du MAEP. De ce point de vue, au début, on s'attendait à savoir quelles étaient les différentes méthodes qui étaient utilisables par le ministère, quels sont les différentes étapes pour mener à bien une démarche d'évaluation ainsi que les méthodes les plus fiables et les plus utilisées. Au terme de ce processus qui s'est étendu sur quatre semaines, nous avons passé en revue toutes ces différentes questions, depuis les méthodes expérimentales jusqu'aux méthodes quasi expérimentales pour aboutir à l'analyse des parties prenantes. Tout ceci a ponctué*

d'exercices pratiques avec STATA qui nous a permis de voir comment les analyses statistiques utilisées peuvent être utilisées pour se prononcer sur l'effectivité ou non de l'impact des projets et programmes.

Aujourd'hui je pense que **nous sommes suffisamment outillés pour mettre la main à la pâte et passer à l'action**. Je voudrais donc saluer l'African School of Economics et qui est restée tout le temps avec nous et qui a mis tous les moyens en œuvre pour faciliter le déroulement de la présente formation et une fois encore le PAORC et le PAPSFRA qui ont appuyé la réalisation de la formation. En termes de perspective, nous avons pu constater au cours de la formation qu'aussi bien les outils de la formation que les documents récents sont en anglais ; donc il y a eu quelques difficultés pour lire et internaliser ce que les formateurs ont appris. On s'est donc rendu compte de l'importance d'avoir une bonne base en anglais. C'est donc une piste fondamentale à explorer et qui s'avère indispensable et qui reste un défi pour être opérationnel dans l'utilisation des acquis de la formation.

PAC Capitalisation :

### **ORI BATA YERIMA Khalifa, Chef Service de l'Enquête, de la Statistique, du Suivi-Evaluation et de la Capitalisation – DDAEP Borgou**

En venant à cette formation, je voulais acquérir des connaissances sur la notion de capitalisation et avoir des compétences pratiques dans le processus d'élaboration d'une note de capitalisation. Au terme de ces 5 jours, je crois que nous avons suffisamment abordé ces aspects. Aujourd'hui je sais ce que c'est que la capitalisation, pourquoi faire de la capitalisation et la différence qu'il y a entre la capitalisation et le suivi-évaluation, comment il faut le faire, les outils qu'il faut utiliser, comment formuler un thème de capitalisation et comment/quoi collecter pour en tirer des leçons à partager. C'est donc un moment qui a permis d'aborder tous ces aspects.

Au terme de cette formation je vais d'abord rendre compte à mon directeur de tout ce qui a été fait pour lui-même se mette dans le bain et comprendre l'importance et l'utilité de ce qui a été fait, puisqu'il s'agira par la suite de répliquer cette formation auprès de nos autres collègues qui n'ont pas pu suivre ladite formation. Et vue l'importance de ce sujet dans le mandat de la C/SESSEC, il est nécessaire que nous puissions **l'intégrer dans notre PTAB pour les années pour à venir, en essayant déjà de le rattraper pour 2018**.

Ce qui m'a le plus marqué au cours de cette formation, c'est la méthodologie des formateurs pour nous faire passer le message. La méthode d'animation, de travail de groupe et de restitution en plénière étaient vraiment riches et très instructifs. J'ai été séduit par les formateurs et par leur capacité à transmettre le message. D'autre part la qualité de ceux qui ont participé à la formation était très élevée, en raison de leurs expériences et de leurs interventions.

Pour finir, c'est l'occasion pour moi de féliciter le PAORC pour cet appui. Et en terme d'engagement, mon défi est d'être celui qui, dans mon département aura réussi à partager cette connaissance avec d'autre. En termes de motivation et d'engagement je suis prêt à poursuivre, valoriser et porter cette expérience au sein de mon département.

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

Parmi les difficultés rencontrées :

La décision du gouvernement Belge fin août de plafonner les engagements 2017 a induit un décalage de plusieurs mois dans la décision du démarrage des derniers PAC du secteur au profit des OPA/ANE. La tension sur l'exécution effective de ces PAC en sera accrue. Cette décision a aussi indirectement eu un impact sur le nombre de PAC pour ce secteur, compte tenu du fait qu'il a été jugé peu prudent de démarrer trop tard plusieurs PAC. Il a été décidé plutôt d'affecter les fonds des PAC délaissés pour cette raison (PAC négociation et plaidoyer) au bénéfice des PAC retenus.

La décision des responsables du Ministère en charge de l'Agriculture concernant le lieu d'exécution de la formation pour le PAC évaluation de l'impact des politiques publiques dans le secteur agricole a induit un retard dans le démarrage de la formation. En effet, ceux-ci n'ont pas accepté de suivre la formation à Calavi comme proposé par le PAORC, car ils ont préféré une option permettant de délocaliser la formation en province. Ils ont trouvé un autre partenaire qu'Enabel pour cela, et ainsi la formation a pu commencer en juillet 2017. Un retard a aussi été constaté dans le démarrage de la phase C avant la fin 2017, car l'élaboration et la sélection des protocoles d'évaluation devant servir d'application pour cette formation en phase C n'ont pas été présentés et préparés à temps par les cadres de la DPP, malgré les multiples relances.

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

L'opérationnalisation de la réforme institutionnelle du secteur agricole a induit un changement de nature et de cible dans certains PAC ainsi qu'un décalage dans leur démarrage du simple fait qu'il était nécessaire d'attendre la disponibilité du personnel concerné au niveau des DDAEP notamment. Ceci a concerné le PAC capitalisation mais aussi le PAC coaching des agents (PAC intersectoriel). Le succès de la description des postes au profit des DDAEP a eu une influence positive sur le ministère entraînant ainsi de nouvelles requêtes pour la poursuite de cet appui au niveau des ATDA

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

Le PAC sur l'intégration du genre a été abandonnée du fait que les divers retards ont donné le temps au PROFI de s'investir lui-même dans le démarrage d'actions de type semblables avec l'appui de l'AT junior en charge de cette problématique au sein du PROFI. De ce fait, le budget prévu pour ce PAC a été affecté aux PAC retenus. Ce même facteur a eu pour conséquence l'abandon du PAC plaidoyer et lobbying pour les OPA.

## **3.5. Performance de l'output 3**

### **3.5.1 Progrès des indicateurs**

Voir les explications fournies au point 2.4.1 à ce sujet, en page 34.

|  | Valeur | Valeur | Cible | Cible |
|--|--------|--------|-------|-------|
|--|--------|--------|-------|-------|

| Indicateurs proposés par le DTF   | de la<br><i>Baseline</i> | 2017  | 2017 | 2018 |
|---|--------------------------|---|------|------|
| IC 1 taux de satisfaction des participants à fin de la phase formation (fiche d'évaluation individuelle)  | 0 %                      | <b>Ok sup</b>   | 50 % | 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 %                      | <b>Ok sup</b>   | 50 % | 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 %                      | Cet indicateur est supprimé voir explication au point 2.4.1 et remplacé   |      |      |
| IC 4% RH bénéficiaires d'un PAC qui ont une auto évaluation positive à la fin du PAC  | 0 %                      | Voir détails  | 50 % | 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 %                      | Voir explications ci-dessous PAC par PAC.   |      |      |
| 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 %                      |   |      |      |
| IC 7 % PAC qui ont été réalisés dans les délais et durée prévus (et désagrégation)  | 0 %                      |   |      |      |
| I C8 % PAC qui ont été réalisés selon les modalités et étapes prévues (et désagrégation)  | 0 %                      | Ces 3 indicateurs sont supprimés. Ils sont simplement commentés pour partie ci-dessous PAC par PAC ; Voir explications au point 2.4.1 |      |      |
| 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 %                      |   |      |      |

### 3.5.2 État d'avancement des principales activités

| État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>6</sup>   | État d'avancement : |   |   |    |
|---|---------------------|---|---|----|
|   | A                   | B | C | D  |
| 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.                          |                     |   |   | NC |
| 3 La continuité des bourses de stage et de formation est assurée pour le secteur de la santé  |                     |   |   | NC |

Sachant que le PAORC n'a plus attribué de bourses de stages et de formation pour le secteur agricole en 2017 et que celui-ci par ailleurs n'a pas engagé de PAC innovants, la seule activité concernant le résultat 3 est celle concernant les PAC sectoriels santé.

Un grand nombre d'activités ont été engagées en 2017, permettant une progression significative des PAC sectoriels. Le tableau ci-dessous présente l'état d'avancement par PAC.

| PAC      | ETAT D'AVANCEMENT  |
|----------|--|
| PAC SONU | <p><b>Etape 1 phase C réalisée</b> : une mission de suivi par la DDS ciblant tous les centres de santé bénéficiaires de la formation SONU a été réalisée entre mai et juin 2017. Celle-ci a permis de constater les progrès dans la maîtrise des gestes SONUB de base suite à la formation réalisée quelques mois plus tôt et aussi les contraintes existantes pour un bon transfert des acquis. Une restitution de ce travail a été réalisée à Cotonou.</p> <p><b>Etape 2 phase C</b>: un stage clinique de 5 jours en Hôpital de zone et en CHD afin de pouvoir pratiquer plus souvent et dans de meilleures conditions (équipements et intrants) les gestes SONUB a été décidé lors de la restitution de l'étape 1. Ce stage a débuté le 06 11 17 avec des petits groupes de prestataires et pris fin au 31 12 2017. Une évaluation de ce stage permettra de décider de la nature de l'étape 3. Les premiers retours d'expérience du stage sont tous positifs (voir détail témoignages et résultats plus bas)</p> |

<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.

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>PACs pour les<br/>PUSS (3)</b> | <p><b>PAC communication écrite et orale efficace :</b></p> <p><b>Phase A</b> réalisée en avril 2017, en binôme avec le consultant en charge du PAC gestion des conflits. 60 membres présents lors de cette phase sur 10 jours (répartis en 2 groupes Sud et Nord), dont 18 femmes.</p> <p><b>Phase B</b> réalisée en juillet 2017 sur 10 jours en 2 sessions- 56 Bénéficiaires (répartis en 2 groupes Sud et Nord) issus de 5 PUSS dont 17 femmes.</p> <p><b>Phase C</b> organisée à travers plusieurs séances de travail et échanges avec le consultant et le PASS. Il s'agissait à la fois d'identifier les activités les plus pertinentes en termes d'accompagnement et de définir les critères et indicateurs attestant du transfert des acquis et de l'impact de la formation.</p> <p>Nota : elle aurait dû commencer le 18 décembre par un premier accompagnement des PUSS dans l'action dans le Couffo (Klouékanmey), mais le consultant pour diverses raisons n'a pas pu être disponible</p> |
|                                   | <p><b>PAC gestion des conflits :</b></p> <p><b>Phase A</b> réalisée en avril 2017 en binôme avec le consultant en charge du PAC communication écrite et orale. 60 membres (répartis en 2 groupes Sud et Nord) présents lors de cette phase sur 10 jours, dont 18 femmes.</p> <p><b>Phase B</b> réalisée en juillet 2017 sur 10 jours en deux sessions- 54 Bénéficiaires (répartis en 2 groupes Sud et Nord) issus de 5 PUSS dont 20 femmes.</p> <p><b>Phase C</b> organisée à travers plusieurs séances de travail et échanges avec le consultant et le PASS. Même démarche que pour le PAC précédent.</p> <p>Nota : elle a commencé le 18 décembre par un premier accompagnement des PUSS dans l'action dans le Couffo (Klouékanmey).</p>   |
|                                   | <p><b>PAC leadership et gestion d'équipe :</b></p> <p><b>Phase A</b> réalisée en juillet 2017, avec 46 membres PUSS dont 12 femmes (répartis en 2 groupes Sud et Nord).</p> <p><b>Phase B</b> en cours, avec une première partie réalisée en décembre 2017 sur 10 jours en deux sessions, et une seconde partie qui le sera en janvier 2018 - 54 bénéficiaires issus de 5 PUSS dont 12 femmes. Décision prise de prolonger de 5 jours la formation à raison de 5 jours par groupe donc prochaine mission sur avenant PUSS avec</p>   |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
|                                   | <p>financement PASS de la 2<sup>ème</sup> semaine de cette 2<sup>nde</sup> session.</p> <p><b>Phase C</b> : un premier travail et échange a eu lieu concernant les critères et indicateurs à retenir pour mesurer le transfert des acquis en situation de travail et l'effet/ l'impact de ces transferts sur la performance des PUSS. Des exemples sont fournis plus bas.</p>   |
| <p>PAC<br/>pour<br/>l'ANTS(3)</p> | <p><b>PAC techniques de recrutement des donneurs de sang :</b></p> <p><b>Phase A</b> : déjà réalisée en 2016 avec un travail d'une équipe de formateurs internes.</p> <p><b>Phase B</b> : réalisée en janvier 2017 sur 3 jours avec 65 participants dont 13 femmes. Cette formation a été grandement perturbée par les protestations des bénéficiaires concernant les conditions de prise en charges des acteurs communautaires, sachant que cette formation associait des agents de la fonction publique de l'ANTS et des membres de l'association des donneurs de sang.</p> <p>Le PAORC attend la désignation par l'ANTS et l'ADSBB des responsables des cellules des donneurs de sang et des leaders d'opinion à former, correspondant respectivement aux groupes 3 et 4 identifié dans les TDR du PAC. Il y a un gros retard sur ce processus, et une certaine inertie des bénéficiaires, associé à un manque de disponibilité. Le changement des conditions de prise en charge décidé en juin 2017 aurait dû permettre en partie de régler cette question.</p> |
|                                   | <p><b>PAC normes de production et de distribution des Produits Sanguins Labiles :</b></p> <p><b>Phase A</b> : réalisée en mars 2017, avec 7 formateurs</p> <p><b>Phase B</b> : réalisée entre mai et juin 2017 sur 3 jours sur la session nord et sur 4 jours pour la session sud, avec 39 participants dont 14 femmes.</p> <p><b>Phase C</b> : retard dans le démarrage de la phase C. Séance de travail organisée en décembre sur les 2 PAC normes et hémovigilance avec les responsables de l'ANTS. Termes de référence remis et travail sur critères et indicateurs pour cette phase. Des exemples sont donnés ci-dessous.</p>  |
|                                   | <p><b>PAC hémovigilance :</b></p> <p><b>Phase A</b> réalisée en avril 2017, avec une équipe de formateurs internes</p> <p><b>Phase B</b> réalisée en mai 2017 sur 3 jours sur 2 sessions par zone avec 38 participants dont 18 femmes pour les sessions du nord et 43 participants dont 29 femmes pour les sessions du sud.</p> <p><b>Phase C</b> : retard dans le démarrage de la phase C. Les TDR seront validés en janvier 2018</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>PAC Hygiène et assainissement de base</b></p> | <p><b>Phase A</b> initié depuis 2016, toujours en cours, car révision support et intégration travail du PAC élaboration supports pédagogiques. En 2017, deux activités ont été organisées pour la rédaction de supports pédagogiques pour les 3 domaines suivants : hygiène hospitalière, sécurité sanitaires de l'eau dans les formations sanitaires, gestion et maintenance des ouvrages d'adduction d'eau et d'assainissement dans les formations sanitaires. Les supports comprennent le guide du formateur, le manuel des participants, les présentations power point.</p> <p>Atelier de relecture des supports validés (intégration des divers amendements de l'atelier de validation) avec 26 participants fin janvier 2017</p> <p>Atelier de rédaction des supports sur 3 jours avec 10 participants en mars 2017</p> <p>Ce travail a été réalisé par une équipe de cadres de la Direction nationale de la Santé Publique, associé aux PTFs impliqués dans ce domaine, avec l'appui des Coordonnateurs Départementaux de la Composante Hygiène et Assainissement de Base (CDCHAB rattachés aux DDS), qui sont les formateurs potentiels pour ces 3 sous domaines.</p> <p>Par la suite, le PAORC est intervenu dans le cadre du PAC élaboration des supports pédagogiques en novembre 2017 sur ces 3 supports. Une amélioration est en cours.</p> |
|---|--|

### 3.5.3 Analyse des progrès réalisés

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

#### IC 1 : taux de satisfaction des participants à fin de la phase formation

D'une manière générale, le taux de satisfaction est largement supérieur à 50% pour tous les PAC ayant eu une phase B au cours de l'année 2017 ; En réalité l'objectif cible de 2018 est déjà atteint de ce point de vue, à savoir un taux global de satisfaction d'au moins 70 %. Les « Indices d'impact potentiels » des formations suivies, si l'on considère l'ensemble des affirmations avec lesquelles les bénéficiaires sont « tout à fait d'accord » ou en « grande partie d'accord », sont tous supérieurs à 80 %, ce qui signifie que ces formations auront un impact potentiel.

A titre d'exemple, nous fournissons ici les résultats de deux PAC.

**PAC leadership et gestion d'équipe – membres des PUSS- Décembre 2017**

| ASPECS AUTO EVALUES                                  | Tout à fait | En grande partie | Ensemble de ces 2 valeurs | Observations                            |
|--|-------------|------------------|---------------------------|---|
| <b>Auto évaluation de la pédagogie-</b>              |             |                  |                           | % de réponses en accord sur 9 questions |
| Session 1 Nord - 20 fiches remises                   | 63 %        | 33%              | 96 %                      |   |
| Session 2 Sud – 24 fiches remises                    | 75 %        | 24%              | 99 %                      |   |
| <b>Auto évaluation des acquis</b>                    |             |                  |                           | % de réponses en accord sur 3 questions |
| Session 1 Nord - 20 fiches remises                   | 43%         | 52%              | 95 %                      |   |
| Session 2 Sud – 24 fiches remises                    | 60 %        | 38 %             | 98 %                      |   |
| <b>Auto évaluation de la pertinence</b>              |             |                  |                           | % de réponses en accord sur 5 questions |
| Session 1 Nord - 20 fiches remises                   | 51%         | 44%              | 95 %                      |   |
| Session 2 Sud – 24 fiches remises                    | 74 %        | 26%              | 100 %                     |   |
| <b>Auto évaluation des possibilités de transfert</b> |             |                  |                           | % de réponses en accord sur 5 questions |
| Session 1 Nord - 20 fiches remises                   | 46%         | 42%              | 88%                       |   |
| Session 2 Sud – 24 fiches remises                    | 73 %        | 27%              | 100%                      |   |
| <b>Auto évaluation de la logistique</b>              |             |                  |                           | % de réponses en accord sur 3 questions |
| Session 1 Nord - 20 fiches remises                   | 43%         | 15%              | 58 %                      |   |
| Session 2 Sud – 24 fiches remises                    | 88%         | 10%              | 98%                       |   |

**PAC effets indésirables de la transfusion sanguine – personnel de l'ANTS- Mai 2017**

| ASPECS AUTO EVALUES                                  | Tout à fait | En grande partie | Ensemble de ces 2 valeurs | Observations                            |
|--|-------------|------------------|---------------------------|---|
| <b>Auto évaluation de la pédagogie-</b>              |             |                  |                           | % de réponses en accord sur 9 questions |
| Session 1 Nord - 37 fiches remises                   | 45%         | 40%              | 85 %                      |   |
| Session 2 Sud –43 fiches remises                     | 65%         | 29 %             | 94%                       |   |
| <b>Auto évaluation des acquis</b>                    |             |                  |                           | % de réponses en accord sur 3 questions |
| Session 1 Nord - 37 fiches remises                   | 47%         | 45%              | 92%                       |   |
| Session 2 Sud –43 fiches remises                     | 66%         | 33%              | 99%                       |   |
| <b>Auto évaluation de la pertinence</b>              |             |                  |                           | % de réponses en accord sur 5 questions |
| Session 1 Nord - 37 fiches remises                   | 59%         | 34%              | 93%                       |   |
| Session 2 Sud –43 fiches remises                     | 71%         | 25%              | 96%                       |   |
| <b>Auto évaluation des possibilités de transfert</b> |             |                  |                           | % de réponses en accord sur 5 questions |
| Session 1 Nord - 37 fiches remises                   | 55%         | 35%              | 90%                       |   |
| Session 2 Sud –43 fiches remises                     | 71%         | 28%              | 99%                       |   |
| <b>Auto évaluation de la logistique</b>              |             |                  |                           | % de réponses en accord sur 3 questions |
| Session 1 Nord - 37 fiches remises                   | 49%         | 39%              | 88%                       |   |
| Session 2 Sud – 43 fiches remises                    | 43%         | 36%              | 79%                       |   |

## IC 2 : % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont eu une évaluation ex post positive pour la phase formation

De la même façon, pour ce second indicateur, et pour tous les PAC dont la phase B s'est déroulée en 2017, le % de RH ayant une évaluation positive entre le pré et le post test est supérieur à la cible. Nous donnons ci-dessous deux exemples les évolutions notées entre le pré et le post test, donc entre le début et la fin de la phase B. Les données ci-dessous ont été retraitées pour avoir des équivalents sur 20, car chaque test comprend un nombre différent de questions et de pondération.

### PAC Hémovigilance mai 2017 – résultats du pré et post test

|                                       | PRE TEST | POST TEST | AUG % |
|---------------------------------------|----------|-----------|-------|
| Session 1 - 19 participants- Moyenne  | 9.17/20  | 14.9/20   | 62 %  |
| Session 2 – 24 participants – Moyenne | 10.06/20 | 16.5/20   | 64 %  |

### PAC PUSS Gestion des conflits juillet 2017

|                                       | PRE TEST | POST TEST | AUG % |
|---------------------------------------|----------|-----------|-------|
| Session 1 - 21 participants- Moyenne  | 13.5/20  | 15.6/20   | 15 %  |
| Session 2 - 24 participants - Moyenne | 14.3/20  | 15.7/20   | 64 %  |

## IC 3 : nombres de personnes ayant bénéficié du PAC en phase B et C

Le PAORC est en train de constituer une base de données centrale lui permettant de faire un tri pour chaque PAC par secteur, OB, poste occupé, niveau hiérarchique, phase, sexe, etc. Les données précises triées ne sont pas encore disponibles mais le seront bientôt et pourront être présentées aux membres de la SMCL lors de la prochaine réunion en Q1 2018. En attendant par contre les données globales sont et ont été fournies dans le texte du présent rapport au niveau des points concernant l'état d'avancement des PAC, et aussi d'une manière générale au point 2.7.1.

## IC 4% RH bénéficiaires d'un PAC qui ont une auto évaluation positive à la fin du PAC

Aucun des PAC santé n'est achevé et par conséquent cet indicateur n'est pas encore mesuré. Une enquête d'auto évaluation auprès des bénéficiaires sera réalisée en 2018 pour tous les PAC achevés.

## IC 5 : Existence de critères et d'indicateurs permettant de mesurer le transfert des acquis en situation de travail et l'impact sur la performance de l'OB.

Il était prévu normalement au départ dans le processus PAC que les critères et indicateurs pour la phase C des PAC soient définis lors de la phase B. En réalité, il n'a pas été ainsi, et c'est souvent lors de l'élaboration des TDR des premières activités de la phase C que le sujet a été abordé de front.

Pour le **PAC SONU**, une analyse est présentée ci-dessous, car l'on peut considérer que ce travail a en grande partie été fait avec surtout déjà un premier constat, et c'est le seul PAC véritablement avancé pour cette phase.

Pour les **3 PAC au bénéfice de l'ANTS**, il faut distinguer :

*PAC techniques de recrutement des donneurs de sang* : le critère de transfert des acquis de la formation en situation de travail est l'organisation effective et régulière de sessions de recrutement sur le terrain par les responsables de l'ANTS et de l'ADSBB auprès des cibles retenues pour une année donnée avec application des consignes et conseils permettant le recrutement des nouveaux donneurs et la fidélisation des anciens donneurs. Le critère d'impact de ce transfert est bien entendu l'évolution du nombre de nouveaux donneurs et du nombre de donneurs fidèles par zone d'intervention. Rappelons que ce PAC en est à la phase B à ce stade.

*PAC normes de production et de distribution des Produits sanguins Labiles* : Le critère de transfert des acquis de la formation en situation de travail est bien entendu le respect des normes déjà définies tout au long du processus, respect constaté par la hiérarchie lors de mission de supervision. Un stage de 5 jours en antenne départementale est prévu en Q1 2018 pour mesurer ce transfert. Les critères d'impact de ce transfert sont potentiellement nombreux, mais le constat fait lors de la séance de travail avec les responsables de ce volet en Q4 2017 indique qu'un seul critère est actuellement effectivement mesuré, à savoir le « **taux de rejet après qualification** » des poches de sang. Ce critère se mesure par semestre, et les premiers semestres sont comparés aux premiers semestres de l'année suivante. Au niveau national, ce taux est de 9 % en 2016, et l'objectif est de le réduire à 8%. Un ensemble de 5 autres critères a été identifié, mais en réalité les données à ce niveau ne sont pas traitées, ou ne sont pas collectées systématiquement. Ainsi, au niveau du prélèvement de sang, le critère « taux de contamination mesuré par contrôle bactériologique », « taux de poches de sang avec coagulum », et enfin « taux de double ponction » pourraient être calculés, mais ne le sont pas faute de ressources pour traiter les données existantes.

*PAC hémovigilance* : la séance de travail réalisée en Q4 2017 devait aborder cette question, mais finalement le temps prévu a été entièrement consacré au PAC normes, et par conséquent cette séance a été reportée en Q1 2018 ;

Pour les **3 PAC au bénéfice des PUSS**, plusieurs séances de travail ont été organisées pour identifier d'un commun accord avec le PASS et les consultants, et en tenant compte du système de suivi évaluation existant, des critères et indicateurs pour les deux niveaux. Un constat a été fait, à savoir que les 3 thèmes abordés par les 3 PAC ont un lien entre eux, et que les critères d'impact des 3 thèmes pouvaient en grande partie être des critères communs. Ce travail est encore en cours au 31 12 2017, sachant que sur les 3 PAC, seul le PAC gestion des conflits a initié en décembre 2017 sa phase C :

*PAC communication écrite et orale* : Les critères de transfert sont le respect des normes et comportements attendus lors des événements professionnels impliquant soit la production d'écrit, soit la prise de parole en public, soit l'animation d'une émission radiophonique. Il a été demandé au consultant en charge de proposer des grilles d'observation pour chacun des modules de la formation. Ces grilles peuvent donc concerner à la fois le respect des normes dans la production de rapport, compte rendu, procès-verbaux, tout comme le respect des normes et comportements pour la conduite de réunion, la prise de parole en public, la préparation des émissions radios des PUSS. Par ailleurs d'autres critères de transfert ont été ciblés : « qualité du processus de communication interne », l'indicateur ici étant que les informations écrites et orales internes circulent à temps, en direction des bonnes personnes, sont complètes, sans ambiguïté et sans propos agressif- Concernant la communication externe, le critère « respect du canevas établi pour l'enregistrement des plaintes », ainsi que

le critère « clarté, complétude, et absence d'ambiguïté des informations contenues dans le cahier d'enregistrement des plaintes » ont été identifiés. Concernant les critères d'impact spécifiques à ce volet : (i) « disponibilité à temps des informations nécessaires au niveau des membres des PUSS » - (ii) « restitution à temps et complète des informations nécessaires au niveau de la population par les CUSS »

*PAC gestion des conflits* : Les critères de transfert sont de même nature que précédemment. Le consultant doit produire des grilles d'observation permettant d'attester, lors des événements accompagnés, que les méthodes et outils de traitement et gestion des conflits qui ont été abordés en formation sont effectivement utilisés lorsque surviennent des conflits ou des situations pouvant générer des conflits. Les principaux conflits internes naissent d'une mauvaise circulation de l'information au sein des PUSS et d'un mauvais partage des rôles. Les principaux conflits externes naissent des méthodes d'enquête PUSS qui selon les responsables des formations sanitaires ne respectent pas la hiérarchie interne aux structures sanitaires. Les critères de transfert par ailleurs ciblés sont les suivants : (i) « conflits internes liés à un mauvais processus de circulation de l'information », (ii) « activités suivies par les personnes ayant le mandat de le faire » et (iii) « reddition des comptes aux bonnes personnes et organes ». Concernant les critères d'impact, il a été considéré qu'il s'agira d'impact global :

*PAC leadership et gestion d'équipe* : un travail approfondi a permis d'élaborer un tableau avec des critères et indicateurs pour presque tous les 13 domaines abordés au cours des 10 jours de formation de ce PAC. Le nombre de critères et d'indicateurs est trop grand pour qu'il soit possible de les reprendre tous ici dans ce rapport. Un travail a été demandé au PASS afin de valider ce tableau, car il est hélas facile de tomber dans le piège d'un trop grand nombre de critères et d'indicateurs que personne n'aura le temps et la capacité de mesurer ensuite. Un autre obstacle se situe aussi dans le fait que les PUSS sont de jeunes structures pilotes qui n'ont que quelques années de vie organisationnelles derrière elles.

**Des critères communs d'impact** de ces 3 PAC sur la performance des PUSS ont été identifiés, en distinguant d'une part le volet demande et le volet offre. Pour le volet demande de soins, 3 critères d'impact des PAC dans leur ensemble ont été identifiés : (i) « Plainte amenées par les plaignants en direction des PUSS », (ii) « Satisfaction des plaignants par rapport aux services des PUSS » (iii) « montant des cotisations versées ». Pour le volet offre de soins, 3 critères ont aussi été identifiés : (i) « plaintes traitées par les PUSS ayant généré des décisions dans le système de santé ou dans le système judiciaire » (ii) recommandations faites par les PUSS ayant été effectivement appliquées dans le système sanitaire » et (iii) « appui du maire aux PUSS lors des réunions du Comité de Pilotage »

Enfin pour le *PAC hygiène et assainissement de base*, bien que son déroulement au-delà de la phase A n'est désormais plus prévu, le travail en cours dans le cadre du PAC élaboration des supports pédagogiques va permettre d'identifier avec l'ensemble des responsables techniques et des formateurs au niveau des DDS les deux catégories de critères sur les 3 sous domaines abordés dans la formation.

## IC 6 : indicateur de transfert des acquis de la formation en situation de travail

Cet indicateur sera abordé uniquement pour le PAC SONU. En 2017, deux activités spécifiques ont pu être organisées au titre de la phase C. Tout d'abord une mission de supervision systématique des DDS de l'ensemble des centres de santé ayant bénéficié de la formation SONU entre le mois de mai et juin 2017. Les objectifs de cette mission étaient entre autres de mesurer le transfert des acquis de la formation et d'identifier les obstacles à

leur mise en œuvre, notamment en ce qui concernait le matériel, et les intrants nécessaires à la réalisation des 7 fonctions de base SONU au niveau des centres. Cette mission a associé les médecins coordonnateurs de zone ainsi que les responsables des centres de santé, qui tous devaient donner leur appréciation concernant l'amélioration de la maîtrise des gestes et normes pour les 7 fonctions SONU de base. Les constats sont les suivants : l'un des premiers critères de transfert est le taux de mise en œuvre du plan d'action après formation, c'est-à-dire le nombre de centre de santé qui ont procédé aux acquisitions de matériels et d'intrants nécessaires à la réalisation des gestes SONU ainsi qu'à une organisation du travail permettant la collecte des données SONU dans les registres appropriés. Ce taux est de 53.67 % dans le MC et de 52.66 % dans l'Atacora. Un autre critère est la pratique des fonctions les moins bien maîtrisées sur les 7 avant la formation reçues. Dans le Mono Couffo, il s'agit de 3 fonctions dont la pratique a effectivement augmenté et dans l'Atacora de 2 fonctions. Les rapports remis montrent bien une amélioration de la pratique sur ces fonctions, une réduction du nombre de références vers les HZ, et un avis concordant des responsables de centre et de zones sur l'amélioration des gestes SONUB ;

A partir du mois de décembre 2017, et suite à l'évaluation des constats de la mission de supervision, un stage clinique en hôpital de zone et/ou de district a été organisé pour l'ensemble des prestataires de maternité ayant suivi la formation. Ce stage s'est achevé dans les derniers jours de décembre, il n'a pas encore été possible d'en évaluer les effets globalement, ceci sera fait en Q1 2018. Toutefois, les retours issus des premiers rapports des stagiaires comme des superviseurs, ainsi que les échanges sur les réseaux « WhatsApp » à ce sujet sont tous concordants : ce stage a effectivement permis aux prestataires de pratiquer dans les meilleures conditions possibles les gestes qu'elles ne maîtrisaient pas encore bien au niveau des 7 fonctions SONUB, et notamment la fonction d'utilisation de la ventouse, de réanimation du nouveau-né. Des témoignages sont présentés ci-dessous, ainsi que des extraits des rapports de supervision qui attestent de l'utilité et de l'intérêt de cette activité au plan pédagogique.

#### IC 7 : indicateur d'impact sur la performance liée au transfert des acquis en situation de travail

Cet indicateur sera abordé uniquement pour le PAC SONU. A terme, l'indicateur d'impact pour la formation SONU est bien entendu la réduction de la mortalité des femmes et nouveaux nés. L'ensemble des témoignages recueillis indique d'ores et déjà des cas spécifiques de prise en charges des fonctions SONUB ayant permis d'éviter un décès probable ou possible. Certains prestataires ont d'ailleurs à ce sujet directement témoigné lors des visites de terrain. Cela a aussi été le cas lors de la SMCL du PASS en octobre au cours de laquelle des prestataires de maternité et certaines bénéficiaires de SONUB ont donné des témoignages très parlants.

Dans le rapport du Mono Couffo, une analyse a été réalisée comparant les données 2016 et 2017 et permettant de constater « *une amélioration en ce qui concerne l'impact de l'utilisation des manœuvres d'accouchement instrumental et des manœuvres d'évacuation de l'utérus sur la morbidité néonatale* ».

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

L'année 2017 a permis d'avancer significativement sur l'ensemble des phases de tous les PAC. Toutefois au 31 12 2017, sur les 8 PAC sectoriels santé, bien que les phases B soient achevées pour 6 des 8 PAC, seul le PAC SONU et le PAC PUSS gestion des conflits sont en

phase C. Ceci signifie qu'il y a un trop grand délai entre la fin de la phase B et le début de la phase C, délai ayant plusieurs causes et sources.

Par conséquent, pour que les activités aboutissent effectivement à l'output, donc au succès des PAC mesurés par les divers critères retenus, il est fondamental d'engager les phases C dès janvier 2018 pour tous les PAC concernés. Une analyse de la situation au 31 12 2017 permet toutefois de constater que ces retards sont relatifs.

Seul le PAC Hygiène et assainissement n'est pas concerné par ceci dans la mesure où le budget ne permet plus de l'envisager. Les phases C ont été définies pour le PAC normes de production et Hémovigilance, et la phase C a été initiée pour le premier PAC au mois de décembre 2017 avec une enquête à distance sur l'auto évaluation par les bénéficiaires du transfert des acquis. Un questionnaire a été envoyé la semaine du 18 12 17 dans ce sens et le résultat de cette enquête est transcrit plus bas. Le PAC PUSS communication écrite et orale est prêt aussi à démarrer la phase C car les activités à accompagner et les critères et indicateurs ont été déterminés. Toutefois, hélas, un litige entre le consultant et le bureau d'étude a empêché le démarrage de la phase C en décembre.

Enfin la phase C du PAC leadership a été retardée du fait que la phase B a été prolongée jusqu'en janvier, avec une date déjà fixée pour le début de la phase C. Par conséquent, sur les 8 PAC, seul pose donc en réalité problème le PAC techniques de recrutement des donneurs de sang. Le PAORC envisage une concertation avec l'ANTS pour orienter les fonds restant sur ceux des 3 PAC les plus dynamiques en 2018.

Dans les pages qui suivent se trouvent quelques témoignages des phases B et C, permettant d'illustrer de manière plus concrète le déroulement des PAC du point de vue des bénéficiaires.

**Témoignages issus des prestataires maternité ayant réalisé un stage clinique dans les hôpitaux de zone et le CHD concerné dans le cadre de la phase C du PAC SONU.** Ces témoignages ont été publiés sur les forums whatsapp SONU MC.

« La 5<sup>ème</sup> session de stage à l'HZ d'Aplahoué a pu réaliser toutes les 7 fonctions SONUB notamment l'accouchement instrumental par l'application de la ventouse qui était notre objectif principal » Essou Freitas bayi Sage-femme du centre de santé communal d'Aplahoué. Forum WhatsApp MC le 16 12 17

« L'équipe de l'hôpital de zone de Klouékanmey remercie les organisateurs et les encadreurs pour ce stage pratique, particulièrement maman SONU et madame MEDENOU ; Au cours de cette seconde session, nous avons pu pratiquer certaines fonctions qu'on arrivait pas à réaliser dans nos maternités, c'est une bonne initiative ». Valérie SOSSOU BIAOU, sage-femme du centre de santé de TCHIKPE Forum whatsapp MC le 25 11 17

« Bonjour la famille SONU...à l'HZ de Comé le stage a été super. Nous avons eu la chance de pratiquer toutes les fonctions SONUB. Certains gestes SONU comme la réfection des déchirures cervicales et périnéales, l'accouchement par le siège, la compression de l'aorte, la prise des abords veineux au cathéter, mise en place des sondes vésicales à demeure ne nous ont pas échappé...Nous vous promettons de mettre en pratique toutes ces nouvelles compétences dans nos postes respectifs. GODJO Carole Sage-Femme Possotomé. Forum whatsapp MC 11 11 17

**Témoignages des bénéficiaires** des formations sur les effets indésirables de la transfusion sanguine d'une part et sur les normes de production et distribution des PSL d'autre part. Avril- Mai 2017.

*« Je pense que cette formation vient à point nommé car la population devient de plus en plus exigeante par rapport aux actes transfusionnels. Les communications étaient fluides, concises et dans un esprit didactique cohérent ;*

*J'ai retenu que les effets indésirables receveur (EIR) sont sous diagnostiqués et que les restitutions de ces genres de formation (lors des réunions du comité d'hémovigilance) sont capitales pour maintenir haut le sens d'alerte des cliniciens.*

*Une fois retourné, j'élaborerai les protocoles de surveillance transfusionnelle de même que les protocoles transfusionnels (à afficher). Une restitution obligatoire sera faite et les collaborateurs sauront mieux identifier les cas d'effets indésirables receveur (EIR) »*

**AGBOKPELA G. Gildas Blaise -Médecin à l'hôpital st Camille de Dogbo**

*« Cette formation m'a permis de savoir comment reconnaître les effets indésirables receveur, c'est-à-dire s'il s'agit d'un effet de type immunologique, allergique ou infectieux, et de savoir les notifier et les gérer.*

*Je souhaiterais que les autres Biotechnologistes qui n'ont pas eu la chance de participer à cette formation qu'on les forme aussi pour qu'on soit au même niveau d'information par rapport aux effets indésirables receveur Merci.».*

**Mme SOSSOUKPE Amédée Priscilla Gisèle- Biotechnologiste à l'Hôpital de Zone Klouékanmey**

*« Je n'ai jamais suivi une formation sur ce thème. J'ai tiré beaucoup de choses de cette formation déjà par rapport aux normes qu'on doit appliquer en matière de transfusion sanguine dans les centres de santé. Ça nous a aussi permis de confronter les réalités que nous faisons sur le terrain par rapport à ce qu'il faut faire, de faire le bilan, de prendre de nouvelles résolutions afin de sécuriser le don de sang et la transfusion sanguine dans les centres de santé.*

*Par rapport à l'application, le début de toute chose est difficile certes, mais nous avons le devoir de les appliquer pour le bien de tous. Les blocages d'abord c'est le manque de personnel dans le centre. Il n'y a pas assez de techniciens de laboratoire, il y a un manque de personnel. A part ça, il y a le matériel. L'ANTS a promis de mettre à notre disposition quelques-uns pour le moment. »*

**DEGLA Lissette – Biologiste médicale CS OUAKE**

|   |  |                        |                          |                         |  |
|---|--|------------------------|--------------------------|-------------------------|--|
| <b>Extrait du rapport de supervision du stage clinique SONU</b>             | <b>Ce rapport devait permettre d'apprécier à travers les observations des superviseurs de la DDS et des encadreurs du stage le niveau de respect des normes et procédures dans les 7 fonctions SONUB pratiquées.</b> |                        |                          |                         |  |
| STAGIAIRE : HZ de Djougou   | NIVEAU D'APPRECIATION DU RESPECT DES NORMES ET PROCEDURES POUR LA FONCTION SONUB   |                        |                          |                         |  |
| Respect des normes et procédures pour cette fonction SONUB                  | 1 :<br>Très peu de maîtrise  | 2 :<br>Respect partiel | 3 :<br>Assez bon respect | 4 :<br>Respect intégral | Observations et commentaires spécifiques par cas et par fonction mise en œuvre |
| Fonction SONUB mise en œuvre  | Au total les 05 stagiaires venant de <b>Kouandé Kérou Péhunco</b> à l'hôpital de zone de Djougou ont mis en œuvre les fonctions SONUB sur 26 cas qui se présentent comme suit :                                      |                        |                          |                         |  |
| F1: Administration d'antibiotique par voie parentérale                      |  |                        | 2                        | 3                       | 6 cas Administration d'antibiotique par voie parentérale                       |
| F2 : Administration d'ocytocine par voie parentérale                        |  |                        | 1                        | 3                       | 4 cas Administration d'ocytocine par voie parentérale                          |
| F3 : Soins après avortement (évacuation utérine par AMIU, curage, curetage) |  |                        | 2                        | 5                       | 7 cas d'AMIU   |
| F4 : Accouchement instrumenté par ventouse                                  |  |                        | 2                        | 3                       | 5 cas d'accouchement instrumenté par ventouse                                  |
| F5 : Réanimation du nouveau-né  |  |                        | 1                        | 1                       | 2 cas de réanimation du nouveau-né   |
| F6 : Délivrance artificielle  |  |                        |                          | 2                       | 2 cas de délivrance artificielle   |
| F7 : Administration d'anticonvulsivant par voie parentérale                 |  |                        |                          |                         | Pas de cas d'administration d'anticonvulsivant par voie parentérale            |

**Résultats du questionnaire d'auto évaluation du transfert des acquis en situation de travail sur le PAC normes de production et distribution des PSL.** Questionnaire adressé à 24 agents bénéficiaires dont 7 femmes :

Pour chacune des 9 étapes du processus de production et distribution des PSL, la question a été posée de savoir si la formation reçue a été utilisée et utile. Le questionnaire a été adressé en décembre pour une formation reçue en mai, soit 7 mois auparavant. 90 % des bénéficiaires ont répondu « tout à fait » à cette question, le taux le plus élevé concernant l'étape « attribution nominative des PSL ». Les étapes ne concernent pas tous le même personnel, certaines relevant des médecins et infirmières, d'autres des techniciens de laboratoire, d'autres impliquent ces 3 catégories parfois.

La question suivante avait pour objectif de déterminer la fréquence d'utilisation des acquis de la formation ce à travers la fréquence des gestes et actes concernés. A l'exception de l'étape gestion des PSL non conforme pour laquelle la fréquence peut être mensuelle, la fréquence est soit quotidienne, soit hebdomadaire.

La 3<sup>ème</sup> question devait permettre de vérifier que les bénéficiaires faisaient un lien entre le contenu spécifique de la formation abordée et la bonne maîtrise de tel ou tel aspect pour l'étape concerné du processus. Cette question a donné lieu à de très nombreuses réponses, très précises, bien que certains n'aient pas tout à fait compris son sens. Elle amène le bénéficiaire, 7 mois après la formation, à revisiter de mémoire les diverses parties du contenu, et le nombre et la qualité des réponses est tout à fait encourageant.

Enfin la dernière question devait permettre de vérifier quels étaient les types d'obstacles résiduels pour le bon respect des normes pour chacune des 9 étapes, en distinguant celles qui relevaient d'un manque de maîtrise des gestes et normes de celles qui relevaient d'une autre problématique. Les obstacles cités sont dans l'ordre :

1. Disponibilité en ressources humaines (surtout si un seul agent doit faire tout le circuit du donneur, mauvaise traçabilité des actes, pas d'équipe permanente de destruction des PSL non conformes)
2. Disponibilité en matériels (lecteur ELISA, centrifugeuse réfrigérée, décongélateur de plasma, presseuse, glacière, tubes, poche à sang, véhicule de collecte, étiquetage manuel, incinérateur adapté)
3. Inadéquation des locaux (mal ou non climatisés, certaines ne permettent pas la confidentialité)
4. Energie électrique stable

Ainsi l'on note que le manque de maîtrise n'est mentionné qu'une seule fois pour l'étape de gestion des effets indésirables donneurs par un seul bénéficiaire : « Le module y relatif manque de précision sur les gestes pratiques à poser face aux cas-types les plus fréquents et les gestes de secours à poser avant le transfert à l'hôpital pour les cas graves »

Ce questionnaire montre que la problématique du transfert des acquis en situation de travail est fortement liée aux conditions générales de travail qui ne permettent pas de pratiquer suffisamment les gestes et les actes nécessaires. Il montre aussi à l'inverse que la formation a été pour tous considérée comme tout à fait utile et est utilisée fréquemment.

**Difficultés qui se sont présentées ?**

La mise en œuvre des PAC sectoriels santé en 2017 a rencontré les difficultés suivantes :

**PAC SONU phase C action 1:** le délai de justification des avances faites par le PAORC aux deux DDS dans le cadre de la première étape de cette phase, constituée par une mission de suivi rapprochée de tous les centres de santé sur la fonction SONU, a été assez long. Cette mission s'est achevée en juin, et il a fallu organiser une mission de notre Administrateur Gestionnaire en septembre pour achever de clôturer ces avances.

**PAC SONU phase C action 2:** l'organisation de stage clinique en HZ ou en CHD a été très utile, mais a soulevé des problèmes classiques d'encadrement. Le personnel en charge des maternités au sein de ces établissements ne pouvaient pas « être pris en charge » par le PAORC, puisque à priori même les textes de la fonction publique ne prévoient pas d'indemnité en cas d'encadrement des stagiaires étudiants de l'INMES. Nous avons sollicité les deux DDS pour leur demander une solution de rechange ou des suggestions, mais nous n'avons eu aucune réponse à ce sujet. Les encadreurs de stage, tout en étant présent, n'ont pas rédigé de rapport.

**PAC Hygiène et assainissement de base :** la qualité intrinsèque des supports préparés par l'équipe de la DNSP sur les 3 sous domaines mentionnés était à revoir sur le plan pédagogique, et a pris un temps considérable. Ce travail a été initié dans le cadre du PAC élaboration des supports pédagogiques, et l'enjeu majeur du PAC HAB est donc désormais de produire de vrais supports s'inscrivant dans le contexte Béninois. Ce travail est maintenant en cours.

**PAC liés à l'ANTS et à l'ADSBB :** le PAC sur les techniques de recrutement des donneurs de sang a été interrompu. Il a été décidé d'améliorer les supports pédagogiques suite à l'expérience des formations des deux premiers groupes, et suite à l'évaluation qui a été organisée par le PAORC à ce sujet en septembre 2017, avant que de poursuivre la formation sur les deux groupes suivants. Les délais pour organiser les phases C sont long en raison des agendas des diverses parties.

**PAC PUSS :** la qualité initiale du rapportage des phases A et B pour les deux consultants sur les lots Communication et Gestion des conflits a induit des séances de travail et du temps du côté du PAORC. L'accompagnement du PAORC est vraiment nécessaire car le niveau des consultants est très variable et parfois laisse vraiment à désirer .....

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

Le PAC élaboration des supports pédagogiques va permettre de produire des supports vraiment améliorés. Le PAORC s'est investi lui-même en aval du premier travail réalisé par le consultant pour concevoir avec les équipes des 3 chantiers retenus pour ce PAC des canevas et guide pour l'élaboration des guides du formateur.

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

Il n'y a pas eu de résultats inattendus à priori

### **3.6 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.

### 3.6.1 Progrès des indicateurs

| <b>Output 4 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteur ont été renforcées</b>   |                              |                         |                       |                      |                     |
|---|------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|
| <b>Indicateurs proposés par le DTF</b>  | <b>Valeur de la Baseline</b> | <b>Valeur année N-1</b> | <b>Valeur année N</b> | <b>Cible année N</b> | <b>Cible finale</b> |
| 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.

### 3.6.2 État d'avancement des principales activités

| <b>État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>7</sup></b>                    | <b>État d'avancement :</b> |          |          |          |
|---|----------------------------|----------|----------|----------|
|   | <b>A</b>                   | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> |
| 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        |          |          |
| Des PAC sont mis en œuvre hors secteurs prioritaires                                      | <i>(Tous supprimés)</i>    |          |          |          |

<sup>7</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.

### 3.6.3 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**

En 2017, les deux boursiers de l'ESK, Ecole Supérieure de Kinésithérapie inscrits sous cette rubrique du résultat 4, ont poursuivi leur formation initiée en 2016 en Belgique, et l'un a achevé sa spécialisation d'une année en septembre 2017, tandis que l'autre poursuit son doctorat. Ici nous avons dû faire face à un problème d'équivalence de son diplôme et ce candidat a dû faire un master avant de commencer le doctorat. Le PAORC a accepté de financer le solde de sa formation après le master, sachant que le candidat a pris sur lui de financer la dernière année en 2019 sur fonds propres ainsi que les 6 derniers mois de 2018.

Le processus de sélection 2016 du Ministère en charge des Affaires Etrangères a permis d'identifier en tout 13 candidats, mais pour diverses raisons finalement 11 candidats seulement ont initié leur formation. Celle-ci concerne la diplomatie et les relations internationales, à l'exception d'une personne en formation sur le commerce international. Ces formations prendront fin en 2018.

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

Il n'y a plus de boursiers dans ce cadre.

#### **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



## 4. Thèmes transversaux

### 4.1 Genre

Il n'y a plus de PAC spécifique sur la thématique genre dans le secteur agricole, car suite à une décision du programme PROFI, le PAC intégration du genre, qui avait été réorienté vers les DDAEP et en particulier leur service SSPDA- service de suivi de la promotion du développement agricole - qui doit veiller à la « prise en compte de la dimension genre dans toutes les actions de promotion agricole et rurale » a été annulé. En effet, le PROFI a lui-même initié un certain nombre d'actions sur la thématique genre.

Comme expliqué dans le rapport précédent, il n'y a pas de PAC spécifique genre dans le secteur de la Santé.

L'analyse genre peut être faite par contre vis-à-vis des dimensions suivantes : la proportion de femmes bénéficiaires des PAC, et le lien avec les thématiques ayant une relation évidente avec la dimension genre.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse de la proportion de femmes par PAC à ce stade depuis le début d'exécution du projet ;

| PAC  | Cible totale phase B                             | % de femmes | Cible totale phase C | % de femmes |
|--|--|-------------|----------------------|-------------|
| <b>PAC INTERSECTORIELS</b>                           |  |             |                      |             |
| <b>Postes et profils</b>                             |  |             |                      |             |
| Volet RH agri et santé                               | 40   | 10 -25 %    | Non concerné         |             |
| Volet technique agri                                 | 39   | 15 -38 %    | 69                   | 6 – 9 %     |
| Volet technique santé                                | 38   | 6 – 16 %    | 72                   | 27- 37 %    |
| Volet spécifique DDAEP                               | nc   | nc          | 51                   | 6-12%       |
| <b>Evaluation des performances</b>                   |  |             |                      |             |
| Volet RH agri et santé                               | 30   | 7- 23 %     | Non concerné         |             |
| Volet technique agri                                 | Fonds utilisé pour volet DDAEP postes et profils |             |                      |             |
| Volet technique santé                                | 29   | 7- 24 %     | 34                   | 10 - 29 %   |
| Volet spécifique DDAEP                               | 29   | 3 -10 %     | A venir              |             |
| <b>Elaboration des plans de formation</b>            |  |             |                      |             |
| Volet RH agri et santé                               | 16   | 2-12 %      | Non prévu            |             |
| Volet technique agri                                 | 15   | 1- 7 %      | Non prévu            |             |
| Volet spécifique DDAEP                               | 20   | 2-10%       | Non prévu            |             |
| Volet technique santé                                | 36   | 13- 36 %    | Non prévu            |             |
| Volet OPA  | 15   | 0-0 %       | 61                   | 7- 11%      |
| <b>Cahier des charges de la demande de formation</b> |  |             |                      |             |
| Secteur santé  | 30   | 6- 20%      | Non prévu            |             |
| Secteur agricole                                     | 22   | 1-9 %       | Non prévu            |             |

|  |                |            |                |        |
|--|----------------|------------|----------------|--------|
| Volet OPA/ANE  | 20             | 2- 10%     | Non prévu      |        |
| Démarche qualité chez les prestataires                                       | 55             | 20- 36%    | 32             | 9-28 % |
| <b>Elaboration des supports pédagogiques</b>                                 |                |            |                |        |
| Groupe SONU  | 13             | 6-46%      | Non prévu      |        |
| Groupe DNSP- HAB   | 17             | 4-23 %     | Non prévu      |        |
| Groupe ANTS  | 25             | 7-28%      | Non prévu      |        |
| <b>Tutorat des sages-femmes et infirmiers</b>                                | <b>A venir</b> |            | <b>A venir</b> |        |
| Coaching des chefs de service DDAEP  |                |            |                |        |
| Niveau central secteur agri  | 20             | 3-15 %     | Non prévu      |        |
| Niveau déconcentré DDAEP   | 27             | 3-11 %     | A venir        |        |
| <b>PAC SECTORIELS SANTE</b>  |                |            |                |        |
| PAC SONU MC ET AD  | 187            | 183 - 98 % | IDEM           | IDEM   |
| PAC ANTS Techniques recrutement donneurs                                     | 65             | 13- 20%    | A venir        |        |
| PAC ANTS Normes de production/distribution PSL                               | 39             | 14 - 36%   | A venir        |        |
| PAC ANTS Hémovigilance   | 81             | 47- 58 %   | A venir        |        |
| PAC PUSS communication   | 55             | 17-31 %    | A venir        |        |
| PAC PUSS gestion des conflits  | (55)           | 19-34. %   | A venir        |        |
| PAC PUSS leadership et gestion d'équipe (session de décembre, suite à venir) | 45             | 12-27 %    | A venir        |        |
| PAC Hygiène et assainissement de base  | interrompu     |            |                |        |
| Formation ponctuelle hygiène hospitalière IRSP                               | 16             | 8- 50 %    | Non concerné   |        |
| <b>PAC SECTORIELS AGRICULTURE</b>  |                |            |                |        |
| PAC Capitalisation au sein du MAEP   |                |            |                |        |
| Niveau central   | 19             | 3- 16%     | Non concerné   |        |
| Niveau DDAEP   | 57             | 5-9%       | 52             | 5-9 %  |
| OPA  | 5              | 0-0%       | NC             |        |
| PAC Evaluation d'impact des politiques publiques                             | 19             | 3-16%      | A venir        |        |
| PAC Gestion axée sur résultats développement                                 | 252            | En attente | A venir        |        |
| PAC Outils de communication interne et externe                               | 102            | En attente | A venir        |        |

En moyenne, à ce stade, sur un total de **1064** cadres et agents bénéficiaires des phases B des PAC engagés, et en mettant de côté le public-cible des deux derniers PAC de ce tableau (puisque la phase B n'a pas commencé), **413** étaient des femmes, soit un taux de **39%**, avec une moyenne supérieure à 50% pour le secteur santé, et une moyenne inférieure à 50% pour le secteur agriculture. Ce taux global va très probablement baisser du fait que la plupart des cibles des OPA pour les deux derniers PAC non engagés encore sont des hommes en majorité.

En ce qui concerne la phase C, sur un total de **558** cadres et agents bénéficiaires pour l'instant concerné (ce chiffre va fortement évoluer en 2018, car des phases C sont à venir), un total de **253** femmes soit 45% étaient ciblées. Ce pourcentage va globalement baisser en 2018.

Concernant l'analyse genre par rapport au domaine des PAC, l'on peut estimer que le PAC Soins Obstétricaux et Néonataux d'urgence, par définition, concerne hautement l'attention portée aux femmes futures mères. Par définition, les prestataires de maternité sont encore au Bénin en priorité des sages-femmes (des femmes donc) et accessoirement des infirmiers/infirmières de maternités.

#### **4.2 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.

#### **4.3 Autre**

Pas d'autre thème spécifique développé.

## 5. Gestion des risques

Nota : une partie des risques identifiés dans le rapport annuel 2016 sont désormais, au vu de l'état d'avancement et d'engagement de l'ensemble des PAC, devenus sans objet. Ainsi ceux ayant trait à (i) la difficulté de motiver les RH à participer aux PAC, (ii) l'application de concepts de renforcement de compétences non adaptés au contexte Béninois, (iii) la mobilité des ressources humaines au cours des PAC ou juste après.

| 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   |
| Impact de la Réforme institutionnelle et organisationnelle du secteur agricole                             | Nov 2016          | OPS  | Medium                        | Medium | Risque Moyen | Décision concertée avec PROFI d'attente de l'opérationnalisation de la réforme avant d'entamer les phases B et C des PAC                        | PAORC | Janvier 2018 | Les PAC concernés, à savoir celui sur la Capitalisation, celui sur le coaching, sur l'intégration du genre, ont donc été décalés de plusieurs mois ou annulé dans le cas du PAC genre. | Terminé  |
| Non achèvement à temps des phases C du PAC GARD et PAC outils de communication du fait du démarrage tardif | Déc 2017          | OPS  | Moyen                         | Fort   | Risque Fort  | Programmation en amont et suivi rapproché. Problématique de disponibilité car ces deux PAC s'adressent en partie aux mêmes personnes: les 5 OPA | PAORC | Déc 2018     | A suivre à partir de janvier   | Nouveau  |
| Sans doute encore trop de PAC pour le budget restant. Ajustement nécessaire sur public phase C             | Equipe PAORC      | OPS  | Forte                         | moyen  | Risque Fort  | Décision prise sur budget agriculture de supprimer PAC DGAER pour mieux financer 3 PAC OPA; Décision d'ajustement                               | ATI   | Mars 2018    | Des décisions ont été prises PAC agri maintenu: outils de communication OPA. PAC agri annulés : PAC genre et PAC lobbying et plaidoyer.  | 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   |
|   |                   |      |                               |        |              | de cible sur le PAC HAB, et sur PAC intersectoriels, réduction nette cible Tutorat.   |       |          | Réaffectation fonds sur autres PAC secteur agricole:<br><br>PAC ANTS : ajustement probable des fonds restant sur 2 des 3 PAC pour consolider les phases C.  |          |
| Délai trop important entre phase du PAC donnant l'impression d'un manque de suivi | MTR               | OPS  | Moyen                         | moyen  | Risque moyen | Il avait été décidé d'organiser comme première action de liaison entre la phase B et la phase C un questionnaire d'auto appréciation du transfert des acquis en situation de travail , et pour les nouveaux PAC 2017, il devait être adressé dans un délai de 3 mois suivant la fin de la phase B . | ATI   | DEC 2018 | Le questionnaire devait être envoyé aux bénéficiaires des PAC suivants :<br>- Coaching : la fin de la phase B de ce PAC a été reporté sur Q1 2018, donc le questionnaire n'a pas été envoyé<br>- PAC normes et hémovigilance : questionnaire adressé en décembre 2017 pour Normes et en janvier 2018 pour hémovigilance<br>- PAC plan de formation OPA : ce questionnaire aurait été sans objet, puisque le PAC a donné depuis lieu à élaboration d'un plan de formation en phase C qu'il s'agit maintenant de mettre en œuvre. | 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   |
|   |                   |      |                               |        |              |   |       |          | Le principe reste entièrement d'actualité pour tous les PAC dont les phases B prendront fin en Q1 2018. Le PAORC est en retard sur les PAC dédié aux PUSS à ce sujet.  |          |
|   |                   |      |                               |        |              | Développer un réseau d'information et d'échanges à distance dès fin de la phase B | ATI   | DEC 2018 | Les réseaux - forum whatsapp- ont été mis en place pour les PAC suivants :<br>Secteur santé : PAC normes et hémovigilance. PAC SONU AD et MC<br>Pour les 3 PAC PUSS : ce n'est pas possible car la plupart des membres n'ont pas de smartphone.<br><br>Secteur agri : PAC capitalisation et le PAC évaluation d'impact<br><br>PAC en destination des OPA : vérifier d'abord existence d'autres réseaux | En cours |
| Grèves sans service minimum dans le secteur santé liés à la situation socio | PAORC             | OPS  | moyen                         | Moyen  | Risque Moyen | Réaménagement possible avec affectation des fonds non utilisés vers PAC           | PAORC | DEC 2018 |  | Nouveau  |

| 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 |
| politique                            |                   |      |                               |        |       | non impacté par grève.           |       |          |                             |        |

## 6. Pilotage et apprentissage

### 6.1 Réorientations stratégiques

Les réorientations stratégiques en 2017 ont porté notamment sur :

- La révision des cibles et du contenu des PAC du secteur agricole, qu'il s'agisse des PAC intersectoriels ou sectoriels, fait suite à la réforme induisant la disparition des CARDER et l'apparition des DDAEP et des ATDA. Ceci a induit l'annulation des PAC en direction de la Direction générale de l'aménagement rural et la modification du contenu du PAC coaching, qui a été orienté vers l'utilisation des méthodes et outils du coaching par les chefs de service au niveau DDAEP ;
- La décision de concentrer notre action sur un nombre plus restreint de PAC plutôt que d'en lancer trop tard, suite au constat du manque de marge de manœuvre budgétaire pour les phases C et du retard dans le démarrage des PAC du secteur agricole induit par les nouvelles contraintes et incertitudes budgétaires côté Belge depuis fin août 2017. Ceci a induit l'annulation des deux derniers PAC sur les techniques de lobbying et plaidoyer et sur l'intégration du genre dans le conseil agricole.
- La décision d'interrompre le PAC Hygiène et assainissement de Base et de le poursuivre dans le cadre du PAC élaboration des supports pédagogiques jusqu'au stade production de supports améliorés. Les premiers supports produits étaient de qualité peu satisfaisante et ne devait pas donner lieu en tant que telle à une action de formation.
- La décision d'interrompre le PAC Formation formateurs suite au désistement du consultant et de le reprendre en 2018 à petite échelle en régie par le PAORC.
- La décision d'interrompre le PAC « Elaboration des supports pédagogiques » en phase A et de poursuivre la phase B en régie sous la direction du PAORC.

### 6.2 Recommandations

Dans le rapport annuel 2016, un certain nombre de recommandations avaient été faites. Nous allons donc analyser leur mise en œuvre au 31 12 2017 dans un premier temps et dans le même temps indiqué si elles restent d'actualité en tant que recommandations pour 2018.

| Recommandations  | Etat de mise en œuvre   |
|--|---|
| <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 | Ceci a été fait, avec une application déjà pour le PAC SONU (deux termes de référence rédigés pour les deux étapes), et pour 2 PAC pour l'ANTS. Les phases pilotes n'ont pas été mise en place, car la contrainte d'exécution est réelle, nous n'avons pas le temps de suspendre et d'attendre. Par contre, nous avons systématiquement procédé à une |

|   |  |
|---|--|
| <p>situation de travail</p>   | <p>évaluation de la phase B et une évaluation par étape pour les phases C.</p> <p>Cette recommandation est pertinente, et devra être mise en œuvre pour 2018 d'autant plus que de nombreuses phases C seront en exécution. Ces TDR seront aussi visée par les deux programmes sectoriels.</p>  |
| <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> | <p>Ceci a été fait 5 fois en 2017, la dernière étant la décision de tourner un documentaire pour la TV à destination du grand public sur les stages cliniques SONU, et auparavant sur le recueil de témoignages sur les PAC intersectoriels postes et profils.</p> <p>Pour 2018 : nous avons décidé de réaliser un documentaire sur le PAC capitalisation pour le Ministère en charge de l'Agriculture, et de communiquer sur notre activité de capitalisation ainsi que sur le PAC mise en place d'une démarche qualité</p>   |
| <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>   | <p>En réalité, le suivi du PAORC a bien été organisé au maximum de la disponibilité de la petite équipe d'ATN, mais ceci ne minimise pas les coûts et au contraire induit des coûts supplémentaires, car un suivi assuré par le seul PAORC en phase C n'aurait tout simplement pas de sens. C'est à la hiérarchie locale et centrale de s'impliquer, en accord d'ailleurs avec leurs missions de supervision classiques. Le contrat passé avec des prestataires pour le suivi aura été très peu mobilisé en 2017 ;</p> <p>Cette recommandation n'est plus d'actualité pour 2018.</p> |
| <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</p>   | <p>Ceci a été fait-les deux DAF ont bien été rencontrés en présence de leur chef de service RH, avec un premier résultat à terme vis-à-vis de quelques PAC intersectoriels et sectoriels. Ceci est un signal tout à fait positif.</p> <p>Cette recommandation est à maintenir pour 2018, avec un effort encore plus important</p>  |

|  |  |
|--|--|
| <p>PASS et du PROFI.</p>   | <p>compte tenu de l'enjeu pour 2019 sachant que le PAORC prend fin en 2018. Il faut cibler les SGM et le faire plus tôt et de manière répétée.</p>   |
| <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>                                   | <p>Ceci a été fait, avec la mobilisation du SPF personnel et organisation (SPF BOSA) qui a participé aux journées nationales RH en juillet 2017, et qui est intervenu sur le thème du PAC évaluation des performances des RH au sein des OB.</p> <p>Cette recommandation est retenue pour 2018, car le PAORC souhaite appuyer l'organisation des Journées RH 2018</p>  |
| <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> | <p>Cette question a été abordée avec la représentation, mais il s'est avéré qu'il n'était pas possible de mobiliser ces fonds pour ce type d'action.</p>   |
| <p><b>RC 7 2016</b> : améliorer la qualité de la communication entre le PAORC et les collègues du PASS et du PROFI.</p>  | <p>Ceci a été fait avec de meilleurs résultats de synergie que par le passé. La communication est meilleure avec le PASS qu'avec le programme PROFI, et que celle-ci s'est améliorée avec la nouvelle responsable du PASS, qui souhaite et recherche la synergie de manière naturelle.</p> <p>D'une manière générale toutefois, plusieurs de nos courriels et questions sont restées sans réponse, et donc la communication dans le sens programme PAORC pourrait encore être améliorée. Le PAORC par contre répond toujours systématiquement et en détail à tous les courriels qui lui sont adressés.</p> <p>Cette recommandation reste totalement d'actualité pour 2018 et le PAORC ne ménagera pas ses efforts en direction des deux programmes, les relations entre personnes étant par ailleurs tout à fait bonnes.</p> |

|  |   |
|--|---|
| <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 a eu lieu lors de la mission de décembre en lien avec la phase A du PAC capitalisation pour le MAEP</p> | <p>Ceci a été fait avec un appui direct de KIT dans la prolongation des missions réalisées dans le cadre du PAC capitalisation pour le MAEP. KIT a accompagné le PAORC pour l'identification des thèmes et des questions de capitalisation en septembre 2017 et pour la rédaction des premières notes en novembre 2017.</p> <p>Cette recommandation reste d'actualité pour 2018. Il est prévu encore une mission de KIT et un appui à distance sur les notes produites.</p> |
|--|---|

En dehors de ces recommandations ou plus exactement de leur maintien, les recommandations de l'évaluation à mi-parcours et leur plan de réponse sont devenues par définition des recommandations pour l'année 2018. Il s'agit :

**RC 1 : Renforcer l'implication et la collaboration** des directions techniques du Ministère en charge de la fonction publique pour une appropriation de la démarche PAC et que les membres actuels de la SMCL puissent mieux communiquer sur les activités et enjeux des PAC intersectoriels au bénéfice des autres directions du Ministère. Ceci demande de mieux impliquer la SMCL dans les actions de lobbying et de plaidoyer pour une adoption effective de l'approche du projet PAORC au niveau de toute l'administration publique.

**RC 2 : Assurer une meilleure communication** avec les différentes parties prenantes à travers : (i) L'organisation d'une meilleure information des différentes parties prenantes sur le contenu et les modalités de mise en œuvre du projet, (ii) sur les modifications de calendriers et les raisons qui expliquent celles-ci, (iii) une programmation participative plus rigoureuse des activités, (iv) la mise en place d'une plateforme (WhatsApp, Facebook etc.) au profit de tous les acteurs pour vulgariser des informations sur les programmations d'activités. Ces différentes indications sont désormais prises en compte dans l'organisation des activités du PAORC.

**RC 3 : Mettre en place un suivi immédiat après la phase B** sans attendre le démarrage de la phase C, qui est considéré comme trop lent, et corriger les délais trop longs d'une phase à une autre dans l'ensemble pour éviter l'impression d'un isolement des différentes phases d'un PAC. En effet, un temps long entre deux phases crée une discontinuité dans le processus de renforcement des compétences et donne aussi l'impression d'un manque de rigueur dans la gestion du processus. C'est le cas de la plupart des PAC qui ont eu leur phase B après l'évaluation à mi-parcours.

**RC 4 :** Veiller à ce que tous les bénéficiaires reçoivent des attestations de participation. Comme indiqué, certains participants qui ont terminé leur formation n'ont pas reçu leur attestation de participation. L'attestation est un facteur de motivation très fort qui doit être pris en compte. Mais cela se justifie par le fait que les parcours sont étalés dans le temps et que les attestations doivent prendre compte l'ensemble des phases B et C dans. Les attestations des PAC achevés ont été déjà établis et leur délivrance effectuée et/ou en cours.

**RC 5 : Intégrer dans les conventions signées** avec les directions partenaires une clause plus détaillée et précise concernant **l'acquisition de l'équipement et petit matériel** permettant de mettre à profit la formation une fois de retour au poste de travail. Cette clause doit préciser la nature, la quantité, la source de financement, l'agenda d'acquisition. Le suivi par le PAORC doit permettre de vérifier après la formation l'acquisition effective de ce matériel

**RC 6 : Susciter et accompagner une réflexion** globale au niveau des deux ministères sectoriels (santé et agriculture) en faveur des mesures et modalités à prendre pour garantir une meilleure **pérennisation des acquis** du projet à tous les niveaux. La réflexion a été initiée avec les Programmes sectoriels. Même si une approche claire n'a pas été retenue, il apparaît clairement que l'existence des noyaux de formateurs internes et la prévision de budget dans les plans de travail annuels des OB est un très bon départ pour la pérennisation des acquis.

**RC 7 :** Préciser et développer dans les conventions et les TdR des PACs, la connexion du PAC avec les actions des programmes sectoriels en cours et à venir et avec certaines universités (appuis parallèles sur le même domaine) et surtout la **connexion avec des chantiers organisationnels ou institutionnels** soutenus par les programmes, puisque cette connexion est l'un des facteurs qui permet la pérennisation des acquis

Enfin au-delà de l'ensemble de ces recommandations, l'équipe PAORC propose aussi de porter une attention spécifique aux points suivants :

- Orienter la capitalisation vers un retour d'expérience utile pour une nouvelle formulation d'un projet de type PAORC, et intégrer dans ce processus une analyse des 8 orientations stratégiques validées par le comité de direction de la Enabel en juillet 2017 concernant les prochains projets de type PAORC.
- Organiser plusieurs ateliers spécifiques sur la problématique d'identification et de formation de noyau de formateurs internes pour les deux Ministères. Il est difficile de comprendre que pour certains thèmes, il soit encore fait appel à des consultants, nationaux ou internationaux. Le PAORC veut relancer à ce titre le PAC formation de formateurs en le concevant et l'organisant si possible lui-même auprès d'une cible restreinte, à priori du secteur agricole et notamment au niveau des DDAEP/ATDA.
- Apporter une attention particulière au suivi de la qualité des prestations des consultants nationaux, et notamment sur les PAC en direction des PUSS et des OPA.

### 6.3 Enseignements tirés

Le tableau ci-dessous présente les principaux enseignements tirés de notre activité 2017. Certains d'entre eux ne font que confirmer, en les enrichissant, une partie des enseignements de 2016.

| Enseignements tirés  | Public cible  |
|--|---|
| <p><b>PAC intersectoriels</b> : L'élaboration des MONOP 2017 et 2018 des deux programmes PASS/PROFI a été l'occasion de constater le gap existant entre le déroulement des PAC intersectoriels et la démarche d'appui global à la fonction RH des deux Ministères d'intervention. Une prochaine formulation devrait intégrer cet appui au processus de développement des RH dans le cadre d'un appui institutionnel et organisationnel global à la fonction RH et ainsi garantir un bon ancrage et portage de ces processus de développement des compétences.</p>  | <p>Equipe PASS et PROFIL, représentation ENABEL</p> |
| <p><b>PAC sectoriels</b> : La recherche d'une meilleure synergie stratégique et opérationnelle entre le PAORC et les programmes sectoriels soutenus par ENABEL est fondamentale pour assurer un véritable ancrage et portage des domaines concernés. Au fur et à mesure de l'exécution des PAC sectoriels, le PAORC prend conscience qu'un PAC peut sembler être un succès pour son public cible, sans qu'il y ait au même moment une vision claire des synergies d'action et d'investissement dans le même domaine au niveau des programmes sectoriels.</p>   | <p>Enabel – SMCL – PAORC PASS - PROFIL</p>          |
| <p><b>Démarche PAC</b> : La formation de formateurs internes est un véritable chantier avec un impact potentiel très important à priori. La constitution d'équipes par domaine et par direction/ service, l'investissement dans une stratégie de formation de ces équipes et même la formalisation des rôles de formateur interne au sein de la Fonction Publique est une stratégie utile. Elle doit notamment permettre de réduire l'appel à l'expertise externe nationale et internationale aussi bien sur des thèmes techniques relevant du cœur de métier que sur des thèmes transversaux. Une prochaine formulation d'un projet de type PAORC devrait en faire l'une de ses actions clés.</p> | <p>ENABEL – SMCL – PAORC PASS - PROFIL</p>          |
| <p><b>Démarche PAC</b> : La qualité des supports pédagogiques et notamment des guides du formateur produits par les divers consultants pose parfois problème et montre très clairement la nécessité d'un investissement direct dans la problématique de conception. Ceci est un aspect spécifique de l'enseignement ci-dessus concernant la problématique de formation de formateurs. Le PAORC s'est investi lui-même depuis novembre 2017 sur ce PAC pour améliorer ces supports.</p>   | <p>ENABEL – SMCL -PAORC</p>                         |

**Mise en œuvre des PAC** : pour éviter les décalages et délais important entre phases, une programmation intégrée à long terme dès la fin de la phase A du PAC est nécessaire, avec au moins l'identification des périodes pour la phase B et du début de la phase C. Une autre action qui pourrait éventuellement faciliter la mise en œuvre des PAC est d'utiliser les possibilités offertes par les conventions de subside à explorer avec les acteurs non étatiques.

ENABEL – SMCL  
–PAORC PASS -  
PROFI

## 7. Annexes

### 7.1 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> |          |   |          |          |
| <b>Évaluation de la PERTINENCE :<br/>note totale</b>  | <b>A</b> | <b>B</b>  | <b>C</b> | <b>D</b> |
|   | X        |   |          |          |
| <b>1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?</b>   |          |   |          |          |
| X   | <b>A</b> | 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>B</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.                             |          |          |
|   | <b>C</b> | Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.  |          |          |
|   | <b>D</b> | 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>   |          |   |          |          |
| X   | <b>A</b> | 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). |          |          |
|   | <b>B</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.   |          |          |
|   | <b>C</b> | 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.  |          |          |
|   | <b>D</b> | La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.   |          |          |

**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.**

|   |          |  |          |          |
|---|----------|--|----------|----------|
| <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> |          |  |          |          |
| <b>Évaluation de l'EFFICIENCE :</b>   | <b>A</b> | <b>B</b>   | <b>C</b> | <b>D</b> |
| <b>note totale</b>  |          | <b>X</b>   |          |          |
| <b>2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens &amp; équipements) sont-ils correctement gérés ?</b>  |          |  |          |          |
|   | <b>A</b> | Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.  |          |          |
| <b>X</b>  | <b>B</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. |          |          |

**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**

*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*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| Évaluation de l'EFFICACITÉ :<br>note totale | A | B | C | D |
|   |   | X |   |   |

**3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?**

|     |   |
|-----|---|
| A   | 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.  |
| X B | L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.   |
| C   | 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. |
| D   | L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.  |

**3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?**

|     |  |
|-----|--|
| A   | 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.  |
| X 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.   |
| C   | 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. |
| D   | 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*

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| Évaluation de la DURABILITÉ<br>POTENTIELLE : note totale | A | B | C | D |
|  |   |   | X |   |

| <b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>   |  |
|---|--|
|   | <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.   |
| <b>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> |  |
|   | <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.   |
| <b>4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</b>            |  |
|   | <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.  |
| <b>4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</b>                                |  |
|   | <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. |

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

| Décision |   | Action       |         |        | Suivi  |            |          |  |          |
|----------|---|--------------|---------|--------|--|------------|----------|--|----------|
| N°       | Décision  | Identifié en | Source* | Acteur | Action(s)  | Resp.      | délai    | Avancement   | Statut   |
| 5        | 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  | Action permanente à conduire et à présenter  | ATI<br>ATN | DEC 2018 | Fait lors de la SMCL de février et d'octobre 2017, à poursuivre lors de chaque SMCL  | en cours |
| 6        | Engager en priorité des PAC en fonction de leur importance et de la dynamique propre à chaque organisation bénéficiaire   | sept-16      | SMCL    | PAORC  | A été fait et à faire en fonction des événements extérieurs (contraintes budgétaires Belge) ou intérieurs (dynamiques engagement des acteurs locaux) | ATI<br>ATN | Q1 2018  | <p>PAC OPA sur la G.A.R.D. notifié mais litige, a démarré finalement en Q4 2017 avec phase A.</p> <p>PAC OPA sur négociation plaidoyer annulé ainsi que PAC intégration genre.</p> <p>Action encore possible sur les PAC du secteur santé, avec notamment ceux du volet ANTS et ceux du volet PUSS</p> | en cours |

|    |  |         |      |       |  |       |          |   |          |
|----|--|---------|------|-------|--|-------|----------|---|----------|
| 8  | Initier et réaliser un travail préparatoire pour identifier les types d'activités de Co financement à inscrire dans le Budget national 2018 au titre des PAC en général, et des phases C et B notamment des PAC à venir en particulier; assurer un suivi avec les OAF des deux Ministères pour veiller à ce que soit inscrit dans le budget 2018 cet effort.                   | févr-17 | SMCL | PAORC | Rencontre avec DAF et SRH pour PAC intersectoriels sur lien avec PSDRH et pour PAC sectoriels sur lien avec PF et doc stratégiques | PAORC | DEC 2018 | Travail fait en 2017 pour le secteur santé avec note et démarche SG DAF en mai 2017 puis note remise juin 2017 lors mission recentrage PASS avec appui backstopping siège. Tentative rencontre SG agri n'a jamais abouti ; Action identique à poursuivre en 2018 à la fois au niveau SRH et au niveau SG des deux Ministères; Action spécifique niveau Ministère Fonction Publique. | En cours |
| 10 | Présenter de façon systématique un produit de communication de type fiches sur tous les PAC afin de mieux communiquer sur les besoins auxquels le PAC voulait répondre, la démarche mise en place par le PAORC, les articulations éventuelles avec d'autres actions/projets, les effets et impacts induits pour les bénéficiaires, les leçons apprises et les suites possibles | févr-17 | SMCL | PAORC | Initier rédaction fiche avec appui et conseil KIT sur solde budget capitalisation PAORC  | PAORC | DEC 2018 | Les thèmes et les questions de capitalisation ont été définis, avec l'appui de KIT, Un ensemble de 5 thèmes a été identifié dont une note par PAC, la rédaction des notes de capitalisation est en cours dont les notes par PAC.  | en cours |

|    |  |              |      |       |   |       |         |  |          |
|----|--|--------------|------|-------|---|-------|---------|--|----------|
|    | à donner pour étendre les effets du PAC  |              |      |       |   |       |         |  |          |
| 11 | Capitaliser sur l'expérience mise en œuvre pour le PAC SONU en matière d'utilisation des réseaux WhatsApp pour poursuivre les échanges entre pairs au sein des groupes de personnes formées et analyser les possibilités de duplication pour d'autres. | févr-17      | SMCL | PAORC | Systématiser mise en réseau et utilisation par PAC si possible. Appui ponctuel Eder pour questionnaire en ligne | PAORC | sept-17 | Les dernières phases B ont donné lieu comme convenu à la mise en place de réseau « Whatsapp ». Des réseaux existent mais doivent être utilisés | en cours |
| 12 | Réaliser puis présenter d'ici la prochaine SMCL une analyse des facteurs qui permettront de construire la durabilité des pacs et des dynamiques structurelles amorcées au travers du PAORC après 2018.   | févr-17      | SMCL | PAORC | Echange et analyse avec partenaires stratégiques et opérationnels   | PAORC | sept-17 | Une analyse des facteurs a été faite et partagée avec PASS/PROFI. Un ensemble de 6 facteurs ont été identifiés                                 | en cours |
| 13 | Adoption du plan de réponse MTR : suivi de la mise en œuvre des recommandations  | Octobre 2017 | SMCL | PAORC | <b>RC1</b> - organiser un atelier spécifique sur la démarche PAC avec les cadres et agents de la                | PAORC | Q4 2018 | Atelier prévu en Q1 2018 avec autres cadres SRH issus de divers Ministères importants.   | nouveau  |

|    |   |              |      |       |   |       |         |   |          |
|----|---|--------------|------|-------|---|-------|---------|---|----------|
|    |   |              |      |       | MTFPAS  |       |         |   |          |
| 14 | Adoption du plan de réponse MTR : suivi de la mise en œuvre des recommandations | Octobre 2017 | SMCL | PAORC | <b>RC2</b> - initier dès 2017 la rédaction des Notes de capitalisation du PAORC pour s'en servir lors de cet atelier. | PAORC | Q4 2018 | Plusieurs notes ont été initiées, dont celle sur le concept de PAC  | en cours |
| 15 | Adoption du plan de réponse MTR : suivi de la mise en œuvre des recommandations | Octobre 2017 | SMCL | PAORC | <b>RC3</b> - poursuivre effort invitation SRH gouvernement lors atelier ANPGRH.                                       | PAORC | Q4 2018 | A faire lors de l'organisation commune de ces journées RH   | en cours |
| 16 | Adoption du plan de réponse MTR : suivi de la mise en œuvre des recommandations | Octobre 2017 | SMCL | PAORC | <b>RC4</b> - utiliser et susciter la mise en place des forums « whatsapp » pour chaque PAC.                           | PAORC | Q1 2018 | A faire suite à chaque phase B et utiliser pour les phases C chaque fois que possible - Bilan et témoignages à recueillir | en cours |
| 17 | Adoption du plan de réponse MTR : suivi de la mise en œuvre des recommandations | Octobre 2017 | SMCL | PAORC | <b>RC5</b> - être plus réactif lors changement de programme et de dates phase PAC                                     | PAORC | continu | La communication se fera à la fois par courriel, courrier, « whats app », téléphone.                                      | en cours |

|    |   |              |      |       |  |       |          |  |          |
|----|---|--------------|------|-------|--|-------|----------|--|----------|
| 18 | Adoption du plan de réponse MTR : suivi de la mise en œuvre des recommandations | Octobre 2017 | SMCL | PAORC | <b>RC6</b> - mettre en place dispositif de suivi et d'échange post formation avec délai minimum entre phase pour éviter sensation d'arrêt entretemps | PAORC | continu  | A été fait pour PAC normes, et le sera dès janvier pour PAC hémovigilance. Retard et reste à faire sur 2 premiers PAC PUSS. A appliquer sur 3 ème PAC PUSS. PAC agri nouveau seront des terrains d'application de cette recommandation | en cours |
| 19 | Adoption du plan de réponse MTR : suivi de la mise en œuvre des recommandations | Octobre 2017 | SMCL | PAORC | <b>RC 7</b> - éditer et diffuser attestation aux bénéficiaires pour toutes les phases des PAC  | PAORC | DEC 2018 | Edition et diffusion initiée fin 2017 via les SRH  | en cours |
| 20 | Adoption du plan de réponse MTR : suivi de la mise en œuvre des recommandations | Octobre 2017 | SMCL | PAORC | <b>RC8</b> - révision et mise à jour convention PAC avec intégration plus précise volet complémentaire PASS/PROFI                                    | PAORC | DEC 2018 | A finir avec présentation modèle de convention améliorée et signature des conventions révisées au plus tard fin Q1 2018  | en cours |
| 21 | Adoption du plan de réponse MTR : suivi de la mise en œuvre des recommandations | Octobre 2017 | SMCL | PAORC | <b>RC9-</b> validation et suivi 6 facteurs durabilité PAC avec PASS/PROFI  | PAORC | DEC 2018 | Déjà fait avant SMCL mais pas de réaction ni PASS ni PROFIL, relance par courriel en janvier 2018  | en cours |

|    |   |              |      |       |   |          |          |   |          |
|----|---|--------------|------|-------|---|----------|----------|---|----------|
| 22 | Adoption du plan de réponse MTR : suivi de la mise en œuvre des recommandations | Octobre 2017 | SMCL | PAORC | <b>RC10</b> -Organiser atelier de capitalisation générale PAORC | de PAORC | DEC 2018 | Deux ateliers prévus, l'un en Q1 et l'autre en Q4. le premier cible plus les SRH des autres Ministères du Gouvernement, let le second les PTFs et décideurs ou partenaires. | en cours |
|----|---|--------------|------|-------|---|----------|----------|---|----------|

### 7.3 Cadre logique mis à jour

Le cadre logique a été mis à jour en 2016 pour rappel, avec reformulation de l'impact et de l'outcome, ainsi que du résultat 1. En 2017, il n'y a pas eu de mise à jour.

#### Aperçu des MoRe Results

|  |  |
|--|--|
| Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ? | Oui, voir au niveau de R1 et R2 : alignement, simplification des indicateurs.  |
| Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?                                      | Oui, le rapport a été enregistré.  |
| Planning de la MTR (enregistrement du rapport)                                     | MTR en février mars 2017- Rapport remis et disponible.   |
| Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)                                      | Première quinzaine d'Octobre 2018 (rapport en décembre 2018)   |
| Missions de backstopping depuis le 01/01/2015                                      | <p>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</p> <p>Ensuite backstopping ponctuel intégré dans mission BS PASS un quart de journée seulement.</p> <p>Eventuel BS final lors d'atelier de capitalisation envisagé</p> |

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

## Budget vs Actuals (Year to Date) of BEN138811

Project Title : **Bourses**

Budget Version: **F01**

Currency : **EUR**

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

|  | Status | Fin Mode     | Amount              | Start - 2017        | Expenses 2018 | Total               | Balance             | % Exec     |
|--|--------|--------------|---------------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------------|------------|
| <b>LES COMPÉTENCES DES RH RENFORCÉES SONT DURABLEMENT</b>            |        |              | 2.972.808,00        | 1.892.360,01        | 0,00          | 1.892.360,01        | 1.080.447,99        | 64%        |
| <b>J1 "Les acteurs clés au Bénin partagent une compréhension</b>     |        |              | 949.630,00          | 736.704,24          | 0,00          | 736.704,24          | 212.925,76          | 78%        |
| 01   |        | REGIE        | 31.925,00           | 31.937,41           | 0,00          | 31.937,41           | -12,41              | 100%       |
| 02   |        | REGIE        | 0,00                | 0,00                | 0,00          | 0,00                | 0,00                | ?          |
| 03   |        | REGIE        | 30.551,00           | 31.137,39           | 0,00          | 31.137,39           | -586,39             | 102%       |
| 04   |        | REGIE        | 885.768,00          | 672.243,24          | 0,00          | 672.243,24          | 213.524,76          | 76%        |
| 05   |        | REGIE        | 1.386,00            | 1.386,20            | 0,00          | 1.386,20            | -0,20               | 100%       |
| <b>J2 "Les ressources humaines ciblées au sein des organisations</b> |        |              | 849.452,00          | 363.618,09          | 0,00          | 363.618,09          | 485.833,91          | 43%        |
| 01   |        | REGIE        | 0,00                | 0,00                | 0,00          | 0,00                | 0,00                | ?          |
| 02   |        | REGIE        | 0,00                | 4.921,93            | 0,00          | 4.921,93            | -4.921,93           | ?          |
| 03   |        | REGIE        | 165.903,00          | 167.078,11          | 0,00          | 167.078,11          | -1.175,11           | 101%       |
| 04   |        | REGIE        | 19.625,00           | 19.624,76           | 0,00          | 19.624,76           | 0,24                | 100%       |
| 05   |        | REGIE        | 0,00                | 0,00                | 0,00          | 0,00                | 0,00                | ?          |
| 06   |        | REGIE        | 663.924,00          | 171.993,29          | 0,00          | 171.993,29          | 491.930,71          | 26%        |
| <b>J3 "Les ressources humaines ciblées au sein des organisations</b> |        |              | 1.029.617,00        | 674.418,64          | 0,00          | 674.418,64          | 355.198,36          | 66%        |
| 01   |        | REGIE        | 0,00                | 0,00                | 0,00          | 0,00                | 0,00                | ?          |
| 02   |        | REGIE        | 0,00                | 2.006,33            | 0,00          | 2.006,33            | -2.006,33           | ?          |
| 03   |        | REGIE        | 293.488,00          | 252.602,81          | 0,00          | 252.602,81          | 40.885,19           | 86%        |
| 04   |        | REGIE        | 25.250,00           | 25.249,54           | 0,00          | 25.249,54           | 0,46                | 100%       |
| 05   |        | REGIE        | 0,00                | 0,00                | 0,00          | 0,00                | 0,00                | ?          |
| 06   |        | REGIE        | 710.879,00          | 394.559,96          | 0,00          | 394.559,96          | 316.319,04          | 56%        |
| 07   |        | REGIE        | 0,00                | 0,00                | 0,00          | 0,00                | 0,00                | ?          |
|  |        | REGIE        | 4.320.808,00        | 2.879.293,53        | 0,00          | 2.879.293,53        | 1.441.514,47        | 67%        |
|  |        | COGEST       |                     |                     |               |                     |                     |            |
|  |        | <b>TOTAL</b> | <b>4.320.808,00</b> | <b>2.879.293,53</b> | <b>0,00</b>   | <b>2.879.293,53</b> | <b>1.441.514,47</b> | <b>67%</b> |



## Budget vs Actuals (Year to Date) of BEN1388811

Project Title : **Bourses**

Budget Version: **F01**

Currency : **EUR**

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

|   | Status | Fin Mode | Amount       | Start - 2017 | Expenses 2018 | Total        | Balance      | % Exec |
|---|--------|----------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------|
| <b>14 Les ressources humaines ciblées au sein des organisations</b> |        |          | 144.109,00   | 117.619,04   | 0,00          | 117.619,04   | 26.489,96    | 82%    |
| 01 Des bourses de stage et de formation sont mis en œuvre hors      |        | REGIE    | 117.968,00   | 75.328,84    | 0,00          | 75.328,84    | 42.639,16    | 64%    |
| 02 La continuité des bourses de stage et de formation hors          |        | REGIE    | 26.088,00    | 42.236,84    | 0,00          | 42.236,84    | -16.148,84   | 162%   |
| 03 Des PAC sont mis en œuvre hors secteurs prioritaires             |        | REGIE    | 53,00        | 53,36        | 0,00          | 53,36        | -0,36        | 101%   |
| <b>RÉSERVE</b>  |        |          | 0,00         | 0,00         | 0,00          | 0,00         | 0,00         | 7%     |
| <b>11 Réserve</b>   |        |          | 0,00         | 0,00         | 0,00          | 0,00         | 0,00         | 7%     |
| 01 Réserve  |        | REGIE    | 0,00         | 0,00         | 0,00          | 0,00         | 0,00         | 7%     |
| <b>MOYENS GÉNÉRAUX</b>  |        |          | 1.348.000,00 | 986.933,52   | 0,00          | 986.933,52   | 361.066,48   | 73%    |
| <b>11 Coûts salariaux</b>   |        |          | 1.091.742,00 | 849.714,62   | 0,00          | 849.714,62   | 242.027,38   | 78%    |
| 01 Expertise technique internationale                               |        | REGIE    | 694.225,00   | 534.187,23   | 0,00          | 534.187,23   | 160.037,77   | 77%    |
| 02 Expertise technique nationale                                    |        | REGIE    | 250.437,00   | 185.707,57   | 0,00          | 185.707,57   | 64.729,43    | 74%    |
| 03 Personnel administratif, financier et de support                 |        | REGIE    | 120.594,00   | 110.650,94   | 0,00          | 110.650,94   | 9.943,06     | 92%    |
| 04 Chauffeur  |        | REGIE    | 26.486,00    | 19.168,88    | 0,00          | 19.168,88    | 7.317,12     | 72%    |
| <b>12 Investissements</b>   |        |          | 40.530,00    | 39.529,68    | 0,00          | 39.529,68    | 1.000,32     | 98%    |
| 01 Véhicules  |        | REGIE    | 21.760,00    | 21.759,56    | 0,00          | 21.759,56    | 0,44         | 100%   |
| 02 Equipement bureaux (mobilier de bureau, air conditionné,         |        | REGIE    | 4.869,00     | 3.869,26     | 0,00          | 3.869,26     | 999,74       | 79%    |
| 03 Equipement IT (PC, imprimante, beamer, réseau, software, etc.)   |        | REGIE    | 13.901,00    | 13.900,86    | 0,00          | 13.900,86    | 0,14         | 100%   |
| <b>13 Frais de fonctionnement</b>                                   |        |          | 80.500,00    | 44.726,01    | 0,00          | 44.726,01    | 35.773,99    | 56%    |
| 01 Frais de fonctionnement bureau                                   |        | REGIE    | 59.000,00    | 26.383,25    | 0,00          | 26.383,25    | 32.616,75    | 45%    |
| 02 Frais de fonctionnement des véhicules                            |        | REGIE    | 17.500,00    | 10.714,10    | 0,00          | 10.714,10    | 6.785,90     | 61%    |
| 03 Frais de représentation et de communication externe              |        | REGIE    | 1.000,00     | 87,66        | 0,00          | 87,66        | 912,34       | 9%     |
| 04 Frais système ERP (coûts relatifs au premier module              |        | REGIE    | 3.000,00     | 7.541,00     | 0,00          | 7.541,00     | -4.541,00    | 251%   |
|   |        | REGIE    | 4.320.808,00 | 2.879.293,53 | 0,00          | 2.879.293,53 | 1.441.514,47 | 67%    |
|   |        | COGEST   |              |              |               |              |              |        |
|   |        | TOTAL    | 4.320.808,00 | 2.879.293,53 | 0,00          | 2.879.293,53 | 1.441.514,47 | 67%    |



## Budget vs Actuals (Year to Date) of BEN138811

Project Title : **Bourses**  
 Budget Version: **F01**  
 Currency : **EUR**  
 YtD : **Report includes all valid transactions, registered up to today**

|   | Status | Fin Mode     | Amount              | Start - 2017        | Expenses 2018 | Total               | Balance             | % Exec     |
|---|--------|--------------|---------------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------------|------------|
| <b>14 Audit, monitoring, evaluation</b> |        |              | 135.228,00          | 52.963,46           | <b>0,00</b>   | 52.963,46           | <b>82.264,54</b>    | <b>39%</b> |
| 01 Evaluations (mi-parcours et finale)  |        | REGIE        | 107.112,00          | 40.018,80           | <b>0,00</b>   | 40.018,80           | 67.093,20           | 37%        |
| 02 Backstopping technique CTB           |        | REGIE        | 10.116,00           | 4.214,36            | <b>0,00</b>   | 4.214,36            | 5.901,64            | 42%        |
| 03 Audit (annuel)                       |        | REGIE        | 18.000,00           | 8.730,30            | <b>0,00</b>   | 8.730,30            | 9.269,70            | 49%        |
| <b>19 Conversion rate adjustment</b>    |        |              | 0,00                | -0,25               | <b>0,00</b>   | -0,25               | <b>0,25</b>         | <b>??%</b> |
| 98 Conversion rate adjustment           |        | REGIE        | 0,00                | -0,25               | <b>0,00</b>   | -0,25               | 0,25                | ??%        |
|   |        | REGIE        | 4.320.808,00        | 2.879.293,53        | <b>0,00</b>   | 2.879.293,53        | 1.441.514,47        | 67%        |
|   |        | COGEST       |                     |                     |               |                     |                     |            |
|   |        | <b>TOTAL</b> | <b>4.320.808,00</b> | <b>2.879.293,53</b> | <b>0,00</b>   | <b>2.879.293,53</b> | <b>1.441.514,47</b> | <b>67%</b> |

## 7.5 Ressources en termes de communication

Comme prévu et indiqué dans cette partie du rapport fin 2016, le PAORC s'est investi en 2017 sur la communication à travers le contrat cadre permettant de mobiliser des équipes pour concevoir des produits audio- visuels.

**PAC normes de production et distribution PSL** : entretien filmés des formateurs phase A Grand Popo Mars 2017

**PAC SONU pour les prestataires de maternité -phase B-** : documentaire de 12 minutes sur l'organisation de la formation dans le Mono Couffo.

**PAC Capitalisation pour le MAEP - phase B - mars 2017 Grand Popo** : une équipe de tournage a été envoyé lors de la phase B concernant la formation d'un noyau de formateurs pour la mise en œuvre du PAC capitalisation ensuite au niveau déconcentré. Ceci a permis de produire des entretiens et un recueil d'appréciation avec un tournage en salle lors du dernier jour.

**PAC postes et profils Phase C - Natitingou -** : une équipe de tournage a été envoyé à Natitingou en janvier 2017 afin de recueillir divers témoignages du personnel

**PAC SONU pour les prestataires de maternité - Phase C stage clinique SONU en HZ/CHD- Lokossa- Décembre 2017** : une équipe de tournage a été envoyé pendant une semaine au cours des stages Clinique SONU dans le Centre Hospitalier de District et dans l'Hôpital de Zone de Lokossa dans le MONO et a réalisé, avec l'appui de l'ATN communication de la représentation un reportage grand public qui sera présenté lors de la SMCL du PAORC en Q1 2018. Cette équipe a été mobilisée en parallèle pour produire des supports pédagogiques spécifiques sur certaines fonctions SONUB qui seront ensuite utilisées pour de prochaines formations SONU des prestataires de maternité.

Malgré ces différentes ressources mobilisées pour la communication, chaque ATN du projet est chargé de collecter les images et les témoignages importants pouvant servir de support aux actions de communication du projet.

## 7.6 Organigramme Projet

