



CTB

RAPPORT DES RESULTATS 2015

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

BENIN

CODE DGD: 3014057

CODE NAVISION: BEN1388811

JANVIER 2016

TABLE DES MATIERES

ACRONYMES	4
1 APERÇU DE L'INTERVENTION	6
1.1 FICHE D'INTERVENTION	6
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE	7
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE	8
1.3.1 <i>Pertinence</i>	8
1.3.2 <i>Efficacité</i>	8
1.3.3 <i>Efficiéce</i>	9
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i>	10
1.4 CONCLUSIONS	11
2 MONITORING DES RESULTATS	12
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	12
2.1.1 <i>Evolution du Contexte Global</i>	12
2.1.2 <i>Evolution du contexte institutionnel sectoriel</i>	14
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	16
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i>	16
2.2 PERFORMANCE DEL'OUTCOME	17
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	17
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	17
2.2.3 <i>Impact potentiel</i>	18
2.3 PERFORMANCE DEL'OUTPUT 1.....	19
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	19
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	20
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	20
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	24
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	24
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	25
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	25
2.5. PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	29
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	29
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	30
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	30
2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4.....	33
2.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	33
2.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	33
2.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	34
2.7 THEMES TRANSVERSAUX	36
2.7.1 <i>Genre</i>	36
2.7.2 <i>Environnement</i>	36
2.7.3 <i>Autre</i>	36
2.8 GESTION DES RISQUES.....	37

3	PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....	42
3.1	REORIENTATIONS STRATEGIQUES	42
3.2	RECOMMANDATIONS.....	42
3.3	ENSEIGNEMENTS TIRES	43
4	ANNEXES	44
4.1	CRITERES DE QUALITE	44
4.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI	47
4.3	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR	50
4.4	APERÇU DES MORE RESULTS	54
4.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	55
4.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION	58

Acronymes

AMCES	Association des Œuvres Médicales Privées Confessionnelles et Sociales
APEFE	Association pour l'Enseignement et la Formation à l'Etranger
ATI	Assistant Technique International
BCD	Bureau de la Coopération au Développement (BCD) de l'Ambassade belge à Cotonou
CARDER	Centre d'Action Régional pour le Développement Rural
CGRH	Conférence des Gestionnaires des Ressources Humaines
CEFAL	Centre de Formation des Acteurs Locaux
CMO	Convention de Mise en Œuvre
CNABS	Commission Nationale d'Attribution des Bourses de Stage
CS	Centre de Santé
CSC	Cahier spécial des charges
CTB	Agence Belge de Développement
CUD	Coopération Universitaire de Développement
DDS	Direction Départementale de la Santé
DGAER	Direction Générale de l'Aménagement et de l'Equipement rural
DGDGL	Direction Générale du Développement et de la Gouvernance Locale
DGFP	Direction Générale de la Fonction Publique
DGRCE	Direction générale du Renforcement des Compétences et de l'employabilité
DRF	Direction des Ressources Financières
DRH	Direction des Ressources Humaines
DTF	Dossier Technique et Financier
FIT	Financial Information Tools
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GTT	Groupe Technique de travail
IF	Instituts de Formation
IRSP	Institut Régional de Santé Publique
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MDAEP	Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospection
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MESFTPRIJ	Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes
MESRS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MFASSNHPTA	Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age
MS	Ministère de la Santé
MSH	Management Sciences for Health
MTFPRAI-DS	Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative Institutionnelle chargé du Dialogue social
ONG	Organisation non gouvernementale

OSC	Organisation de la Société Civile
PACs	Parcours d'Acquisition de Compétences
PAORC	Projet d'Appui aux Organisations Béninoises par le Renforcement des Compétences des Ressources Humaines
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
SCRP	Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
SGRFP	Stratégie Globale des Réformes de la Fonction Publique
SLA	Service Level Agreement
SMCL	Structure Mixte de Concertation locale
SNFAR	Stratégie Nationale de Formation Rurale
TdR	Termes de Référence
UFR	Unité Fonctionnelle Régionale
ULB	Université Libre de Bruxelles
VRH	Valorisation des Ressources Humaines

1 Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Projet d'Appui aux organisations béninoises par le renforcement des compétences des ressources humaines
Code de l'intervention	BEN1388811
Localisation	Au niveau central : Cotonou Au niveau périphérique : Les départements de l'Atacora-Donga et du Mono-Couffo
Budget total	6.320.00000 €
Institution partenaire	<ul style="list-style-type: none"> - Ministère de la Santé (MS) - Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) - Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP) - Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative Institutionnelle Chargé du Dialogue Sociale (MTFPRAI) - - Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)
Date de début de la Convention spécifique	23 mai 2014
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	Selon décision SMCL du mois de mars 2015, date de démarrage retenue est le 01 01 2015
Date prévue de fin d'exécution	31 décembre 2018 (ici par rapport à fin contrat ATI Co responsable)
Date de fin de la Convention spécifique	22 mai 2021
Groupes cibles	Organisations béninoises publiques, parapubliques, de l'économie sociale ou privées, centrales, déconcentrées ou décentralisées du secteur agricole, de la santé et quelques organisations hors secteurs prioritaires
Impact¹	Les organisations et secteurs bénéficiaires sont plus performants dans leur service au public et leur contribution au développement du pays
Outcome	Les compétences des ressources humaines renforcées sont durablement mises à profit par les organisations bénéficiaires
Outputs	R1 : Les acteurs clés au Bénin (DRH, IF, PTF,) s'approprient la démarche PAC
	R2 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences
	R3 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur de la santé ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences
	R4 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteurs prioritaires sont renforcées
Année couverte par le rapport	2015

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

1.2 Exécution budgétaire

Suite à une décision du comité des partenaires du 1 juillet 2015, un reliquat d'un montant total de **320.808,87 euros** en provenance des projets clôturés FAFA/MC, AIMAEP et AIMS a été affecté au PAORC (Echanges de Lettres en cours de signature). Cette décision a été prise en compte dans la nouvelle version du budget présentée ci-dessous. Par contre, la planification de référence pour 2015 n'avait pas tenu compte de cet ajustement puisqu'il est intervenu après la planification.

La proposition actuelle d'affectation des fonds du reliquat est pour l'essentiel liée au dépassement budgétaire constaté dans l'exécution de la convention UNIBOURSES, le solde étant affecté pour l'instant à la réserve budgétaire. Une estimation réalisée en octobre 2015 de ce dépassement a permis de ventiler les fonds et de valider une nouvelle version FIT du budget PAORC. Etant donné qu'une part très importante des boursiers en cours de formation relève du secteur santé, ceci explique la proportion du budget affecté à l'output 3; Seuls les montants de l'output 1 et des moyens généraux restent inchangés.

Globalement, le taux d'exécution du budget au 31/12/2015 est de 10%.

	Budget en euros après affectation du reliquat	Dépenses en euros		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année 2015
		Années précédentes (2014)	Année couverte par le rapport (2015)		
A- Output 1	250.000,00	0,00	31.599,41	218.400,59	6%
A- Output 2	1.765.406,00	95.761,28	58.461,92	1.611.182,80	9%
A- Output 3	1.934.493,00	16.625,10	46.267,09	1.871.600,81	3%
A- Output 4	352.910,00	9.071,84	11.418,50	332.419,66	6%
X- Réserve	670.000,00	0,00	0,00	670.000,00	0%
Z- Moyens Généraux	1.348.000,00	56.628,65	78.955,61	1.013.986,28	25%
TOTAL	6.320.809,00	178.086,87	425.131,99	5.717.590,14	10%

1.3 Autoévaluation de la performance

L'année 2015 est celle du démarrage du projet, et l'ensemble des activités s'inscrivent dans ce cadre.

1.3.1 Pertinence

PERTINENCE	PERFORMANCE
<p><i>Degré de pertinence actuelle de l'intervention</i> : A</p> <p>L'approche du PAORC s'inscrit parfaitement dans les deux PSDRH (Plan stratégique de développement des ressources humaines) sectoriels et répondra aux besoins exprimés et analysés des organisations bénéficiaires (OB). Ainsi, la plupart des 10 Parcours d'Acquisition de Compétences (PAC) intersectoriels qui auront la priorité dans l'exécution 2016 correspondent à des chantiers prévus dans les deux PSDRH.</p> <p><i>Logique d'intervention est-elle toujours la bonne ?</i> : B</p> <p>L'équipe PAORC a proposé une révision de la formulation de l'objectif spécifique (et même de l'objectif global) aux membres de la SMCL lors de la réunion du 02 décembre 2015. La révision permet un repositionnement beaucoup plus logique de l'effort du PAORC vers le renforcement des capacités de conception, suivi et évaluation des PAC au niveau des OB retenues afin qu'elles-mêmes puissent s'approprier effectivement cette démarche et adopter cette nouvelle approche de renforcement des compétences. Ceci se traduit par le montage de PAC ayant comme objet de renforcer les processus nécessaires.</p>	<p style="text-align: center;">A</p>

1.3.2 Efficacité

EFFICACITE	PERFORMANCE
<p><i>Probabilité que l'outcome soit réalisé ?</i> : A</p> <p>L'outcome révisé «Les capacités de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques et stratégies de développement des compétences des RH des organisations bénéficiaires des deux secteurs sont améliorées et renforcées», permet de repositionner le PAORC sur un plan de contribution au renforcement des compétences des responsables des OB ayant à mettre en œuvre la nouvelle approche des PAC comme stratégie de renforcement des capacités de leur personnel. L'équipe PAORC pense que ce positionnement est plus logique et réaliste que celui d'origine qui visait la mise à profit durable des compétences renforcées par les OB.</p>	<p style="text-align: center;">A</p>

<p><i>Les activités et les outputs sont-ils adaptés dans l'optique de réaliser l'outcome ? : A</i></p> <p>Oui, car la priorité a été donnée aux PAC concernant l'amélioration des processus de développement des RH au sein des organisations ayant un lien avec la mise en place d'une démarche de type PAC. Les indicateurs ont été définis par rapport aux seuls processus visés par ces PACS, et une première vague de marchés publics (MP) a été lancée pour que ces PAC soient réalisés. Toutefois, les premiers PAC ne seront exécutés qu'en début 2016.</p>	
---	--

1.3.3 Efficience

EFFICIENCE	PERFORMANCE
<p><i>Dans quelle mesure les inputs sont-ils correctement gérés ? : B</i></p> <p>Le PAORC a proposé à ses partenaires une stratégie qui doit permettre de mobiliser et de valoriser les ressources internes au maximum au détriment de la mobilisation systématique de formateurs externes ou de consultants externes pour les deux phases de formation et de consolidation du PAC. Cette stratégie se traduit par la formation des formateurs internes et la mise en place de mécanismes de transferts de compétences entre les anciens et les nouveaux. Cette stratégie sera déployée en 2016, et par conséquent ses effets directs sur le coût d'un PAC ne seront pas immédiatement visibles.</p> <p><i>Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ? : B</i></p> <p>L'année 2015 est une année de démarrage avec de nombreuses activités décrites plus loin dans ce rapport mais l'exécution des PAC en tant que tel ne commencera qu'en 2016. La plupart des activités prévues ont été réalisées dans les délais à l'exception du démarrage des premiers PAC espérés au départ en Q4 2015.</p> <p><i>Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ? : B</i></p> <p>La mise en œuvre en 2015 a surtout concerné le R1 et le R4, et donc pas les deux principaux résultats puisqu'il s'agissait d'une année de démarrage. Il est un peu tôt pour se prononcer donc globalement, mais il n'y a pas à l'inverse de raisons de penser qu'un retard et qu'une mauvaise qualité est d'ores et déjà à craindre concernant l'atteinte des outputs.</p>	<p style="text-align: center;">B</p>

1.3.4 Durabilité potentielle

DURABILITE POTENTIELLE	PERFORMANCE
<p><i>Durabilité financière et économique ? : C</i></p> <p>Le degré de réalisation des plans de formation triennaux des deux secteurs de concentration nous renseigne sur la difficulté pour les autorités de ces deux secteurs de mobiliser des fonds pour financer aussi bien la formation qualifiante que diplômante. En effet, une très large part de ces actions est prévue sur fonds propres des boursiers eux-mêmes. De l'aveu des responsables, la question des budgets de formation qualifiante n'est pas encore une priorité budgétaire, sans parler de la traçabilité de ces efforts dans les budgets nationaux. Un revirement semble en cours dans le Ministère de l'agriculture où le DRH a annoncé avoir obtenu pour 2016 un budget significatif pour son action. La prise en charge des actions de formation, et encore plus des actions prévues dans la phase de consolidation, est un défi réel pour l'administration tout autant que pour les organisations non étatiques appuyées par le PAORC.</p> <p><i>Degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles – celui-ci persistera-t-il après la fin de l'intervention ? : B</i></p> <p>L'action du PAORC et les PAC prioritaires concernant les processus de DRH se situent presque tous dans le cadre des chantiers inscrit dans les documents PSDRH des deux secteurs (plan stratégique de développement des RH). Les bénéficiaires directs de ces chantiers sont les deux directeurs des ressources humaines des Ministères partenaires, qui sont par ailleurs membre de la SMCL du Projet. Toutefois, il apparaît clairement une nette différence d'appropriation entre la DRH santé et le DRH agriculture, ce dernier s'étant assez souvent tenu à l'écart de nos réunions, alors qu'il était explicitement invité. Des fonds spécifiques et des PAC spécifiques ont été prévus également pour un autre membre important de la SMCL, le Ministère en charge de la fonction publique, qui pilote en réalité une partie des processus de DRH qui feront l'objet de PAC. Il est certainement trop tôt pour se prononcer sur la persistance de l'appropriation après la fin de l'intervention : le test en grandeur nature sera fait à l'issue des PAC intersectoriels, et notamment lorsqu'il s'agira de traduire les recommandations dans les faits pour les adopter au niveau institutionnel.</p> <p><i>Niveaux d'appui politique fourni et degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique? : B</i></p> <p>A ce stade, nous n'avons pas été confrontés à des problèmes particuliers au niveau politique et n'avons pas eu à mobiliser spécifiquement un appui politique pour résoudre tel ou tel problème. Ceci sera peut être différent en 2016.</p> <p><i>Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion : B</i></p> <p>Les structures sur lesquelles s'appuie le PAORC à divers niveaux de son intervention sont des structures institutionnelles prévues par les textes mais dont le fonctionnement réel n'est pas toujours optimal. Par ces</p>	<p style="text-align: center;">B</p>

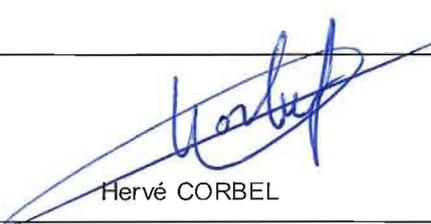
activités autour des PAC, le PAORC contribue au renforcement des capacités de manière indirecte et directe parfois. Pour le secteur agricole, il a été décidé que le Comité technique de Pilotage qui doit suivre la mise en œuvre du Plan stratégique de développement des RH serait le comité sectoriel partenaire du PAORC pour le processus de priorisation des OB et des PAC, mais aussi comme cadre d'échanges autour des PAC. Pour le secteur de la santé, il s'agit Groupe Technique de Travail Valorisation des RH. Enfin, au niveau intersectoriel, le comité partenaire du PAORC pour ces échanges est la conférence des gestionnaires RH.	
---	--

1.4 Conclusions

L'année 2015 a permis d'identifier les priorités en termes de processus de « Développement des Ressources Humaines » à accompagner pour garantir un certain succès au projet, de mettre en place le processus de priorisation des OB et des PAC, et de lancer déjà les premiers marchés publics pour mobiliser l'expertise nécessaire. Il reste dès le premier trimestre 2016 à valider le processus de priorisation par les deux groupes sectoriels identifiés, et à débiter l'exécution des premiers PAC.

La majorité des actions prévues a été réalisée, et le décalage de l'exécution des premiers PAC, maintenant que la phase de notification des consultations est en cours en ce mois de janvier 2016, est sous contrôle.

L'équipe du PAORC et son responsable sont raisonnablement confiants dans les 3 années à venir, mais sont conscients des défis liés à la disponibilité des bénéficiaires des PAC et à la lenteur des processus et de certaines décisions.

Fonctionnaire exécution CTB

Hervé CORBEL

2 Monitoring des résultats²

2.1 Évolution du contexte

L'intervention a été formulée en 2013, les termes de références ayant été validés en avril, la mission de formulation ayant eu lieu en septembre 2013 et a fait suite à une mission de cadrage. Deux années se sont donc écoulées entre la formulation de l'intervention et la date de rédaction du présent rapport. Il a été jugé utile de parcourir l'analyse du contexte réalisé lors de la formulation du DTF pour identifier ce qui a évolué et ce qui n'a pas, au contraire, avancé. Une première actualisation avait été faite au début de l'année 2015 par l'équipe projet dans le cadre de la rédaction et de la présentation du plan de travail baseline, et une deuxième actualisation a été réalisée début octobre 2015.

2.1.1 Evolution du Contexte Global

Concernant les orientations politiques et l'état des lieux liés au développement des Ressources Humaines (point 1. 2. 2), il y a eu quelques avancées importantes qu'il est important de mettre en lumière ici, en attendant une mise à jour plus complète au cours des prochains mois.

- **Mise en œuvre de la Stratégie Globale des Réformes de la Fonction Publique (SGRFP), adoptée en avril 2013 :**
 - Le Gouvernement du Bénin, par décret n°2014-208 du 14 mars 2014 portant création, attributions et fonctionnement du comité de pilotage des réformes de la fonction publique, concrétise sa volonté de rendre opérationnelle les orientations issues de la SGRFP. Ce comité de pilotage a en son sein un Groupe de travail chargé de la mise en œuvre des actions prioritaires, un Secrétariat Exécutif, une équipe d'appui et une « équipe-résultats ». Le Groupe de Travail se réunit trimestriellement.
 - Le MTFPRAI a procédé à l'élaboration d'un plan d'actions de la SGRFP qui couvre l'horizon 2013-2016 et qui est décliné en plan d'opérations. Il y a donc eu les plans d'opération 2014 et 2015.
 - A fin 2014, il a été procédé à l'évaluation de la mise en œuvre du plan d'opération 2014 qui a montré que « le taux d'exécution physique et financière des activités au titre de l'année 2014 sont respectivement de 58,66% et 56,69% en fin décembre 2014 ». Parmi les difficultés qui ont plombé l'atteinte des objectifs, il a été relevé « le retard dans la mise en place des organes de gestion (comité, groupe de travail et secrétariat exécutif), la lourdeur administrative dans la mise en œuvre des stratégies, la faible capacité des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des stratégies. ».
 - Le plan d'opérations 2015 de la SGRFP est en cours de mise en œuvre.
- **Evolution de l'avant-projet de Politique Nationale de Formation Professionnelle Continue des Agents (PNFPCA), datant de juillet 2013 :**
 - Le document d'avant-projet de PNFPCA suit son processus d'adoption. Il a quitté le MTFPRAI pour le MDAEP où il est en cours d'examen.
 - Les dernières informations indiquent que les échanges se poursuivent entre le MTFPRAI et le MDAEP pour la finalisation du document.
 - Il est attendu sa transmission en Conseil des Ministres d'ici la fin du mois de mars 2016 pour adoption.

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

- **Concernant les acteurs transversaux impliqués dans le développement des ressources humaines (point 1.2.3) :**
 - Le processus de dévolution en cours de certaines compétences de gestion des ressources humaines du MTFPRAI vers les DRH des Ministères Techniques suit son cours (notion de décrochage). Concrètement au Ministère de la Santé et au MAEP, le processus est très avancé et le décret autorisant le décrochage de certaines prérogatives vers ces deux Ministères a été adopté en fin février 2014. En 2015 donc, le décrochage devrait être effectif. Les négociations pour l'allocation des ressources financières pour assumer ces nouvelles prérogatives sont entamées. Aux dernières informations, le processus suit son cours et les dispositions requises sont prises par le MTFPRAI pour que cela soit effectif dans les prochains jours. Tout compte fait, les moyens d'application et les ressources que cette mesure induit ne seront réellement pas disponibles avant 2016.
 - En attendant les arrêtés d'application, les directions techniques du MTFPRAI se mobilisent pour assurer un transfert des prérogatives, outils, documents et autres moyens de mise en œuvre, vers les Ministères sectoriels concernés.

- **Concernant la politique de formation, les plans de formation, leur mise en œuvre et leur évaluation (point 1.2.4) :**
 - Il n'y a pas eu d'adoption de nouveaux textes réglementant spécifiquement la formation dans la fonction publique en 2014. Toutefois, le projet de loi portant statut général des agents permanents de l'Etat a été voté par l'Assemblée Nationale.
 - Concernant l'évaluation des plans de formation passés, le processus a diversement évolué au Ministère de la Santé et au MAEP. Le Ministère de la Santé, après avoir élaboré son cadre organique, a soumis son plan de formation 2015-2017 au Ministère en charge de la Fonction Publique pour validation et certification. Toutefois, l'évaluation de l'ancien plan de formation 2010-2014 n'a pas été effectuée. Le Ministère est cependant dans l'attente de la validation du nouveau plan. En revanche, le MAEP s'est inscrit dans une logique d'évaluation du plan de formation 2011-2013. Ce processus qui devait avoir lieu courant avril-mai 2015, a réellement été mis en œuvre courant septembre-octobre. Actuellement, les données collectées sur le terrain sont en train d'être dépouillées et traitées pour l'évaluation de l'exécution dudit plan.
 - Pour ce qui est de l'élaboration des nouveaux plans de formation triennaux 2015-2017, le processus est très avancé au niveau du Ministère de la Santé. Il est entièrement conduit en interne avec l'appui du PASS SOUROU. Prévu pour être bouclé courant mars-avril, après une tentative infructueuse de validation, il a été transmis en septembre au MTFPRAI pour validation et certification.
 - Au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, le processus était prévu pour prendre fin au plus tard en septembre 2015. Finalement, les activités n'ont démarré qu'en septembre 2015, après le lancement du processus d'actualisation du cadre organique. En définitive, on peut espérer que le cadre organique et le plan de formation 2015-2017 connaîtront certainement leur aboutissement au cours de cette année 2015 si toutes les conditions de validation sont bien réunies.

- **Concernant les acteurs internationaux (point 1.2.5) :**
 - Au cours de la période 2014-2015, il n'y a pas eu de grands changements ou des nouveautés majeures dans le départ, l'interruption, ou l'arrivée des partenaires intervenant dans le même domaine ou dans un domaine voisin à celui du PAORC.
 - Cependant, il faut noter que la Coopération technique allemande (GIZ) a un nouveau Projet Education et Formation Technique Professionnelle Agricole déployé au niveau du MAEP. Selon les explications fournies par les responsables de ce projet rencontrés en mars 2015, des échanges intéressants pourraient être initiés concernant la problématique

de la formation dans la filière riz, puisque ce projet compte appuyer l'élaboration des référentiels de formation et des curricula selon la méthode APC et la formation des formateurs des deux centres de formation partenaires retenus.

- Activité de L'African Capacity Building Foundation : C'est un centre du savoir reconnu au plan mondial en matière de renforcement des capacités en Afrique. Avec 36 pays membres et partenaires, l'ACBF organise des forums de haut niveau des décideurs, chercheurs, universitaires et autres praticiens du développement afin de mieux interroger les enjeux du renforcement des capacités ou de partager largement les connaissances et créer ainsi une compréhension commune, trouver des solutions et faire des recommandations pour affronter les nouveaux défis de capacités en Afrique. Aussi, développe-t-elle des communautés de pratiques dans certains domaines tels que la gestion axée sur les résultats de développement et dispose par ailleurs, des centres de ressources documentaires et des mécanismes de capitalisation et de partage d'expérience. A ce titre, un rapport d'avril 2014 évalue les capacités sur la gestion axée sur les résultats au Bénin. Cependant, elle ne dispose pas de représentation au Bénin. Elle a son siège à Hararé au Zimbabwe et des bureaux au Ghana et au Kenya.
- La Fédération Wallonie Bruxelles dispose d'un nouveau programme comme indiqué dans le DTF. En effet, suite à la commission mixte qui s'est tenu en juin 2015, un programme triennal 2015-2017 a été conclu visant notamment la formation professionnelle dans le secteur santé et plus particulièrement l'appui aux centres de formation initiale.
- Les programmes APEFE 2014-2016 concernent le master en kinésithérapie et la licence en soins de santé. Le programme évoqué dans le DTF a bien été signé et engagé, et comprend 3 objectifs spécifiques : le premier concerne l'amélioration de la qualité de la formation initiale des techniciens sanitaires, assistants sociaux et aides-soignants formés à l'Ecole de Formation Médico-Sociale (EFMS) de Parakou, le deuxième le renforcement de capacités de formation initiale et l'appui à la formation continue pour les infirmiers et sages-femmes, et le troisième concerne la kinésithérapie notamment avec la mise en place d'un master en kinésithérapie. Ce troisième volet a d'ores et déjà été retenu par le PAORC lors de décisions précédentes de la SMCL et a donc reçu un appui spécifique via la formation diplômante de futurs formateurs pour ledit master.
- Plateforme d'échanges entre PTF ayant un programme Bourses au Bénin. Un contact doit être pris avec la Coopération française à ce sujet, mais n'a pas encore pu l'être faute de disponibilité de la personne ciblée. L'information sera recherchée et obtenue plus tard.

2.1.2 Evolution du contexte institutionnel sectoriel

Dans les deux secteurs, il est important de s'interroger sur l'évolution des initiatives entreprises dans le domaine des ressources humaines, aussi bien en ce qui concerne la mise en œuvre des stratégies retenues que la mise en place et la fonctionnalité des organes créés pour faciliter le dialogue entre les parties prenantes de la problématique de développement des ressources humaines.

- **Dans le secteur de la santé :**

- Evolution de la mise en place de l'Observatoire des Ressources Humaines en 2014 : depuis la prise du décret, les organes se mettent en place lentement. L'observatoire a tenu sa première session au dernier trimestre de 2014. De façon concrète, les arrêtés de mise en place des organes ne sont pas encore pris et il se pose également un problème de disponibilité des ressources humaines (statisticiens par exemple) au sein du ministère. Le Comité d'Orientation de l'Observatoire a tenu sa dernière session ordinaire le jeudi 16 juillet 2015. Par ailleurs, la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère s'active pour mettre en place officiellement le secrétariat permanent de l'Observatoire. Pour l'heure, ce secrétariat est assuré par le service de la planification et du recrutement de la DRH.

- Pour ce qui est du PSDDRHS (Plan Stratégique de Développement des Ressources Humaines du secteur Santé), il n'y a pas eu d'évaluation en 2014, mais c'est une activité inscrite au titre du Plan de Travail Annuel 2015. Son évaluation à mi-parcours est prévue par la DRH et devrait être conduite par le GTT-VRH. A cet effet, les TDR ont été élaborés et soumis à l'appréciation de l'OMS, Co-Président du GTT-VRH et du PASS SOUROU. Mais après échanges avec les deux PTF, il a été retenu que la DRH se serve des résultats de l'évaluation du PNDS (disponibles d'ici fin 2015) pour réorienter les stratégies de développement des Ressources Humaines en Santé pour les périodes 2016-2018.
- Enfin au sujet du fonctionnement du GTT VRH en 2014, il faut noter qu'il s'est réuni formellement deux fois. Rappelons que toutes les grandes réflexions qui concernent le développement des RHS sont menées en son sein. Il s'occupe également de l'actualisation de l'analyse de la situation des RHS et de la définition des stratégies de RHS. Cependant, il y a eu plusieurs autres séances de travail informelles des membres du GTT, la plupart des membres étant au sein de la Direction des Ressources Humaines. L'évaluation interne de son efficacité a révélé que ses performances sont assez élevées par rapport à ce qui est attendu d'elle.
- Dans le cadre de l'élaboration du plan de formation 2015-2017, le processus a conduit la DRH à mener diverses activités, notamment :
 - ✓ l'élaboration du cadre organique du secteur santé,
 - ✓ l'élaboration des outils de collecte des besoins en formation,
 - ✓ la collecte des données sur le terrain,
 - ✓ le dépouillement, le traitement et l'analyse des données collectées,
 - ✓ l'analyse de la situation des Ressources Humaines en Santé et des généralités sur le système de Santé,
 - ✓ l'actualisation des besoins en formation,
 - ✓ l'estimation des coûts de formation,
 - ✓ l'évaluation de l'incidence financière des formations programmées sur la masse salariale.

Le plan de formation du Ministère a été introduit à la Direction Générale du Renforcement des Compétences et de l'Employabilité au cours du mois de septembre 2015 après la validation du cadre organique.

Par ailleurs, au cours de l'atelier de finalisation du plan de formation 2015-2017, les participants ont suggéré la validation avec le PAORC des critères de sélection des institutions bénéficiaires du secteur privé, la sélection des dites institutions avec l'appui du GTT VRH, le recueil de leurs besoins de formation ainsi que la production et le suivi de la mise en œuvre du plan de formation des acteurs du privé.

- ***Dans le secteur de l'agriculture***

- Le PSDRH du MAEP à la date d'aujourd'hui n'est pas véritablement mis en œuvre au MAEP. En dehors du fait qu'aucun organe spécifique n'a été mis en place pour suivre son exécution, ce plan stratégique n'est pas décliné de façon claire, avec une ligne d'actions planifiées, des activités budgétisées à ce titre et des ressources dégagées à cet effet. De même, deux ans après sa validation, aucune évaluation n'a été faite encore de ce document et les informations recueillies ne mentionnent pas que c'est une activité prévue au cours l'année prochaine (2016).
- Le processus d'élaboration de la Stratégie Nationale de Formation Agricole (SNFAR) a démarré en juin 2005. Pour diverses raisons, ce processus a été interrompu entre 2009 et 2014. Il a été repris sous l'impulsion du Secrétariat Technique chargé de son élaboration avec l'appui financier du Projet Promotion de la Formation Technique et Professionnelle Agricole, ATVET/GIZ/PDDAA/NEPAD. La Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale décrit les objectifs, les fondements et la problématique de formation technique et professionnelle agricole au Bénin. Elle présente ensuite un bref aperçu sur l'état des lieux

en matière de politique agricole et de formation technique et professionnelle agricoles au Bénin avant d'afficher les grandes orientations et axes stratégiques de la SNFAR. Elle précise ensuite le rôle et la responsabilité des principaux acteurs avant de formuler quelques recommandations. Actuellement, la version provisoire de la SNFAR est disponible et n'attend que sa validation finale avec tous les acteurs et son adoption en Conseil des Ministres.

- Le dialogue sectoriel quant à lui fonctionne bien avec le fonctionnement du Comité National d'Orientation et de Suivi (CNOS) et du Groupe Thématique Agriculture (GTA) dont les rôles sont, pour le premier, le suivi de la mise en œuvre du PSRSA et le second l'harmonisation et la coordination des réformes pilotées par le Ministère avec les PTFs. Ces deux instances fonctionnent avec un plus grand dynamisme du GTA dont les réunions sont tenues trimestriellement.

Il faut toutefois noter un point significatif qui a pris une certaine importance au fur et à mesure que l'année 2015 se déroulait, à savoir le peu d'intérêt apparent manifesté par le DRH du Ministère de l'agriculture en tant que membre de la SMCL et à la fois principal bénéficiaire des actions du PAORC, lors des réunions statutaires de la SMCL ou lors de réunions concernant le lancement des premiers PAC. Ce Ministère n'a pas jugé important ou utile de se faire représenter à certaines de ces réunions, ni d'ailleurs de savoir quelles avaient été éventuellement les décisions prises l'impliquant ou le concernant. Ceci a été d'ailleurs un point d'attention lors de la réunion de la SMCL du 02 décembre 2015, mentionné dans le PV à la demande de l'un des membres. Un effort continu est fait par l'équipe du PAORC avec l'appui de la CTB et du programme PROFI pour tenter de remédier à ce problème.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Le PAORC est particulier puisqu'exécuté entièrement en régie, avec un seul responsable. Toutefois, son action étant transversale, il se doit de mener une concertation avec les deux programmes de la CTB du secteur agricole et de la santé, et avec certains des membres de la SMCL bénéficiaires importants de cette action. Ceci est possible moyennant la gestion des agendas de chacun, car les concertations nécessaires à la mise en œuvre du PAORC sont une activité supplémentaire dans un agenda souvent déjà chargé. A ce stade, il n'y a pas de problème spécifique lié aux modalités d'exécution.

2.1.4 Contexte HARMO

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

L'alignement sur la stratégie du partenaire est elle aussi effective pour une raison simple, à savoir que les chantiers méthodologiques identifiés par le PAORC comme devant faire l'objet des PAC prioritaires sont presque tous inscrits en tant que tels dans l'agenda des deux plans stratégiques de développement des RH des deux Ministères partenaires.

L'harmonisation avec les projets des PTFs dans le domaine concernera notamment l'appui envisagé par la coopération française à la DGRCE (Direction Générale du Renforcement de Capacité et de l'Employabilité) au niveau du Ministère en charge de la fonction publique, une rencontre avec certains responsables ayant permis d'identifier les pistes de collaboration sur certains processus DRH.

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs³

Outcome : « 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 »					
Indicateurs proposés par la Baseline (une modification a été faite lors de la SMCL de décembre)	Valeur de la Baseline⁴	2014	2015	2016	Cible finale⁵ 2018
Pour chacun des 7 processus DRH identifiés, 4 indicateurs ont été identifiés, identiques dans leur formulation – ci-dessous l'exemple des indicateurs pour le processus « description des postes et profils au sein d'une OB », avec les valeurs proposés par la Base line.					
IC 1 : Existence de ce processus et utilisation de ses produits au sein de l'OB - acteurs étatiques	MP 1	MP1	MP1	MP1	MP4
IC 2 : Existence de ce processus et utilisation de ses produits au sein de l'OB - acteurs non étatiques	MP 1	MP1	MP1	MP1	MP4
IC 3 : % de RH formés sur le processus au sein de l'OB dans le cadre de PAC	0%	0%	0%	0%	60%
IC 4 : % de description de postes et de profils créés ou améliorés au sein de l'OB dans le cadre de PAC	0%	0%	0%	0%	40%

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Des explications ont été fournies dans le rapport Baseline et dans le rapport d'études complémentaires concernant la nature des indicateurs proposés par processus, leur mode de calcul et le niveau des valeurs cibles proposés. La liste des indicateurs est fournie pour les 7 processus dans le rapport baseline. Compte tenu du niveau attendu pour ces indicateurs à la fin de l'année 1 du projet, c'est-à-dire en décembre 2015, à savoir une valeur identique à celle déterminée par la Baseline, il ne semble pas utile ici de détailler de nouveau la liste des indicateurs pour les 7 processus.

Vis-à-vis de l'amélioration de ces processus, aucun progrès n'a pu être réalisé en 2015 du simple fait que les PAC devant permettre la mise en place et l'amélioration de ces processus n'ont pas encore été exécutés. Ce sera le cas dès le premier trimestre 2016.

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

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

⁵ La valeur cible à la fin de l'intervention.

2.2.3 Impact potentiel

Comme déjà expliqué, il a été proposé de modifier la formulation à la fois de l'impact et de l'outcome lors de la réunion de la SMCL du mois de décembre 2015. Cette proposition se trouvait déjà dans le rapport Baseline du mois d'octobre 2015. S'agissant d'une décision de ce niveau, il a été recommandé de « analyser la possibilité et la nécessité de changer la formulation de l'outcome et de l'impact ».

Nous pensons que la probabilité pour que l'outcome tel que reformulé contribue à l'impact tel que reformulé reste tout à fait envisageable.

2.3 Performance de l'output 1



2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : Les acteurs clés du Bénin (DRH, IF, PTF) s'approprient la démarche PAC (nota : cet output a été reformulé)					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	2014	2015	2015	2018
IC 1 : nombre de séances d'information, de sensibilisation, d'actions de plaidoyer organisées vers le public cible concerné	aucune	aucune	aucune	aucune	1 séance par catégorie, soit 4 séances par an
IC 2 : % de personnes touchées par les séances d'information et de sensibilisation et taux de participation à ces séances	0%	0%	0%	0%	60% du groupe cible
IC 3 : % de bénéficiaires de PAC spécifiques sur le domaine de l'approche PAC	0%	0%	0%	0%	40% du groupe cible
IC 4 : % d'OB ciblés par les actions de sensibilisation, d'information ayant adopté la démarche PAC à chacun des 3 niveaux stratégie, programmation, réalisation	0%	0%	0%	0%	40 % des OB ciblés
IC 5 : % de « success stories » collecté	0%	0%	0%	0%	40% des success stories collectables
IC 6 : % de « success stories » communiqué (avec désagrégation par canal de communication)	0%	0%	0%	0%	40% des success stories collectables
IC 7 : Un cadre de concertation intersectoriel permettant d'échanger sur les stratégies DRH est mis en place et se réunit régulièrement	conférence gestionnaire RH seul et ne se réunit pas souvent	conférence gestionnaire RH seul et ne se réunit pas souvent	conférence gestionnaire RH seul et ne se réunit pas souvent	conférence gestionnaire RH seul et ne se réunit pas souvent	autre cadre ou cadre existant élargi se réunit une fois par an avec appui PAORC

2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁶	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Des actions de plaidoyer, d'information et de sensibilisation concernant la démarche PAC sont réalisées en direction des décideurs et les leaders du secteur étatique, non étatique et des PTFs		X		
Un cadre de concertation intersectoriel est promu		X		
Des PAC sur la démarche PAC sont mis en œuvre aux bénéfices des acteurs clés			X	
Les leçons apprises de la démarche PAC sont identifiées et partagées parmi les acteurs clés du Bénin			X	

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

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

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

Le public cible pour cette action a été précisé dans le rapport base line. Elle est reprise ci-dessous pour rappel :

- Nombre d'organisations publiques : au maximum **15** structures ou Ministères ;
- Nombre de centres de formation ou bureaux d'études privés : au maximum **20** structures ;
- Nombre d'organisations non étatiques : au maximum **10** organisations ;
- Nombre de PTF actifs dans le développement des RH : au maximum **10** organisations ;

Soit un total de 55 organisations.

Le nombre de personnes par institution cible est estimé comme suit : **Cinq** personnes maximum par institution, soit une cible totale de **275** personnes, parmi lesquelles il y aura : des directeurs au niveau des directions techniques et centrales des Ministères, des directeurs des ressources humaines, des responsables RH, président ou secrétaire général d'organisations non étatiques, des représentants des PTFs en charge des dossiers développement des RH et renforcement des capacités.

Plusieurs activités en 2015 ont ciblé tout ou partie de ce public cible :

L'atelier de lancement du PAORC du 03 avril 2015, qui a été une première occasion de présenter à un large public la démarche PAC et les processus DRH liés à cette démarche. Un total de 120 personnes ont été conviées à cet atelier, représentant 21 types d'organisations différentes, et 89 personnes sont effectivement venues dont 2 Ministres qui ont inauguré l'atelier aux côtés du représentant de l'Ambassade de Belgique.

⁶ 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.

Parmi les acteurs clés du Bénin concernés par le R1 du PAORC, l'ensemble des **DRH** du secteur public ont été invités (23 personnes) ainsi que 6 représentants du **secteur privé**, (sur ce total de 29, 17 étaient présents), plusieurs **PTFs** impliqués dans le renforcement des capacités (29 personnes invitées, dont 13 étaient présents), les représentants des institutions de formation et bureaux d'études publics et privés- **IF/BE**- (29 personnes invitées, dont 26 personnes présentes).

Dans le cadre de la réalisation de l'étude complémentaire, les ateliers et rencontres individuelles avec les responsables de toutes les organisations bénéficiaires (OB) potentielles au niveau central à Cotonou et au niveau local à Lokossa aussi bien pour les acteurs étatiques et non étatiques entre le début du mois de mai et le mois de juillet. En effet, cette étude a été l'occasion de présenter une nouvelle fois la démarche PAC et ses caractéristiques, et donc de faire connaître et promouvoir cette démarche au niveau de tous les responsables rencontrés. La première étape s'est déroulée à Cotonou auprès des OB centrales entre le 5 et le 15 mai, la deuxième étape en direction des OB du secteur agricole s'est déroulée à Lokossa entre le 20 et le 29 mai, et la dernière étape en direction des OB du secteur santé s'est déroulée à Lokossa du 16 au 26 juin. En juillet, les représentants des OB au niveau central ont encore été rencontrés. Sur le terrain, ces rencontres ont permis d'échanger avec 346 personnes représentants de 22 organisations bénéficiaires potentielles.

Dans le cadre du **processus de priorisation des organisations bénéficiaires** au niveau central à Cotonou au cours du 4^{ème} trimestre 2015, deux mini ateliers ainsi que plusieurs réunions ont été organisées. Celles-ci ont permis de viser les responsables de plusieurs OB des secteurs agriculture et santé. A cette occasion, le dossier de candidature, reprenant le contenu du PAC a été présenté et expliqué aux représentants présents.

Un atelier d'une demi-journée en vue d'échanger sur le **processus de mise en place d'une démarche qualité au niveau des prestataires de formation** a visé plus spécifiquement les bureaux d'études et les centres de formation public et privés ayant des prestations de formation continue pouvant concerner le secteur agricole et de la santé. Cet atelier réalisé le **15 décembre 2015** a ciblé 35 structures, et 40 participants représentants 27 structures ont répondu à l'invitation. Ces structures seront bénéficiaires de l'action engagée par le PAORC aux côtés de la DGRCE (Direction Générale du Renforcement des Compétences et de l'Employabilité) concernant la mise en place d'une démarche qualité. Cette action se traduira par la mise à disposition d'un consultant à compter du premier trimestre 2016.

Cette activité doit permettre à terme de mettre en place, comme prévu dans le DTF du PAORC, un **noyau de formateurs / experts** qui seront non seulement familiarisés avec la démarche PAC mais qui seront aussi les prestataires mobilisés pour les exécuter.

- **Cadre de concertation intersectoriel :**

Le PAORC a saisi une opportunité au mois de décembre 2015 en décidant de répondre à l'invitation de l'ANPGRH, l'Association Nationale des Professionnels de la Gestion des Ressources Humaines qui ont organisé deux journées nationales d'échanges les 17 et 18 décembre 2015 à Cotonou. Cet atelier a regroupé 101 participants représentants 75 organisations, essentiellement du secteur privé, mais avec 13 représentants du secteur public dont une partie sur invitation et à la charge du PAORC. Le PAORC a non seulement sponsorisé cet événement en participant aux frais généraux, mais a de plus pris en charge la participation des DRH issus des Ministères membres de la SMCL, et co- animé l'un des deux panels organisés sur le thème de l'apprentissage en situation de travail. Il a par ailleurs proposé aux responsables de l'ANPGRH de poursuivre une collaboration plus large pour les années à venir en invitant des conférenciers/ consultants à présenter des thèmes spécifiques devant les membres. Ce cadre d'échange intersectoriel est caractérisé par la présence importante du secteur privé, et le souhait du PAORC est d'assurer un plaidoyer et un appui pour que le secteur public, dont la représentation au sein de cette association existe mais est faible, soit plus et mieux associé aux activités de l'association. Ce cadre a l'intérêt, contrairement à celui de la Conférence des Gestionnaires des Ressources Humaines (CGRH), d'être non seulement intersectoriel, mais

aussi d'associer le public et le privé. Or, c'est important car le secteur privé a certainement beaucoup de choses à apprendre au secteur public.

Le PAORC n'a pas encore eu le temps d'entrer en relation avec la conférence des gestionnaires des RH, qui pourrait être malgré tout, être un autre cadre intersectoriel. Ceci est bien prévu en 2016.

- **PAC sur la démarche PAC :**

L'étude complémentaire réalisée entre mai et octobre 2015 a permis à la fois d'identifier les processus de développement RH en jeu dans le cadre de la mise en place des PAC au sein d'une organisation, et d'établir un état des lieux concernant la qualité et le niveau d'utilisation de ces processus. Pour rappel, ces processus sont les suivants :

1. description des postes et profils ;
2. évaluation des performances des RH ;
3. élaboration, suivi et évaluation des plans de formation ;
4. élaboration d'un cahier des charges pour la formation ;
5. démarche qualité chez les prestataires de formation ;
6. modalités d'apprentissage en situation de travail ;
7. mise à profit durables des compétences.

Il a donc été décidé d'un commun accord avec les membres de la SMCL à qui ces processus avaient été présentés dès le mois de mars 2015 d'élaborer des TDR pour réaliser des PAC sur ces processus, qui concerneront en priorité les DRH, mais qui pourront être ensuite élargis à d'autres responsables. Des CSC ont été élaborées, et des marchés publics - pour mobiliser des expertises - ont été lancés en août 2015 comme suit :

- MP 412 : processus 1 et 2 - ce marché pourra être notifié en Q1 2016 ;
- MP 411 : processus 3 et 4 - ce marché pourra être notifié en Q1 2016 ;
- MP 410 : processus 6 - ce marché a été infructueux et sera relancé en Q1 2016 ;
- MP 409 : processus 5 - ce marché pourra être notifié en Q1 2016.

Il avait été espéré de pouvoir notifier et initier certains de ces PAC avant la fin 2015, mais plusieurs facteurs (la relance du délai fin septembre pour ces 4 MP, avec un report d'un mois pour la réception des offres), nous a amené à décaler finalement l'exécution.

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

Cette activité n'a pas été initiée en 2015. Il s'agit d'organiser des réunions de compte rendus spécifiques de consultances devant les groupes sectoriels et intersectoriels, et de procéder le moment venu à des exercices de capitalisation puis de diffusion de cette capitalisation au niveau du public cible décrit plus haut. Il était prévu dans notre rapport 2014 de réaliser au moins deux activités en 2015 dans ce cadre. Mais en réalité, ceci n'a pas été possible car toutes les activités pouvant donner lieu à la capitalisation ont été décalées.

Concernant l'évolution des indicateurs retenus pour l'année 1, comme indiqué dans le tableau ci-dessus, il n'était pas prévu d'évolution significative à l'issue de l'année 1 du projet, ceci suite aux constats réalisés en cours d'année des délais nécessaires pour le démarrage du projet. Vis-à-vis de ces indicateurs, le PAORC n'est pas en retard sur l'exécution du R1, mais peut d'ores et déjà faire évoluer ces indicateurs de par les activités réalisées dans certains domaines.

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

Au 31 décembre 2015, nous n'avons pas de raison de penser que les activités ne permettront pas d'atteindre l'output envisagé.

Difficultés qui se sont présentées ?

D'une manière générale, les délais sur les processus de marché public impliquant la décision de plusieurs niveaux d'acteurs au-delà du PAORC. Notre planification 2015 était sans doute trop ambitieuse.

Délai pour la mise en place du comité technique de pilotage du PSDRH (Plan Stratégique de Développement des Ressources Humaines) qui doit valider le processus de priorisation pour le secteur agricole. Pour le secteur santé, ce n'est pas le cas puisque le Groupe retenu, le GTT VRH (Groupement technique de travail * valorisation des ressources humaines) est déjà opérationnel.

Facteurs d'influence (positive ou négative) ?

Difficulté de mobiliser l'un des acteurs DRH, celui du Ministère de l'Agriculture, qui n'a pas participé aux deux réunions de la SMCL en 2015 de juillet et de décembre, mais seulement à la réunion de mars, et qui n'a pas non plus répondu ni ne s'est fait représenter lors des réunions très importantes consacrées à la validation des termes de référence des consultances liés aux PAC sur les processus DRH.

Résultats inattendus (positifs ou négatifs)

Le PAORC a saisi l'opportunité de la collaboration avec l'ANPGRH, ce qui est un point tout à fait positif concernant la mobilisation d'un cadre de concertation intersectoriel. Ceci a permis d'associer d'ores et déjà le secteur public, soutenu par le PAORC, et le secteur privé marchand, qui peut apporter beaucoup d'expériences utiles sur certains processus de Développement des Ressources Humaines.

2.4 Performance de l'output 2

2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences					
Indicateurs proposés par le DTF	Valeur de la Baseline	2014	2015	2016	2018
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)	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	70%
IC 2 : taux de satisfaction des participants à la fin de la phase formation (fiche d'évaluation individuelle)	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	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	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	70%
IC 4 : % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont une auto évaluation positive à mi-parcours et à la fin du PAC	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	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)	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	70%
IC 6 : taux de satisfaction de la hiérarchie, et des collègues en relation de travail avec le bénéficiaire, 3 mois après l'issue du PAC	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	70%
IC 7 : % PAC qui ont été réalisés dans les délais et durée prévues (et désagrégation)	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	70%
IC 8 : % PAC qui ont été réalisés selon les modalités et étapes prévues (et désagrégation)	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	70%
IC 9 : % 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	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	70%

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁷	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		X		

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

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

1- *Des parcours d'acquisition de compétences sont mis en œuvre dans le secteur agricole en fonction des cibles et équilibres recherchés*

- **Lancement des marchés pour la réalisation des PAC transversaux**

Des PAC transversaux sont identifiés et conçus sous forme de marchés. Ces PAC visent des processus transversaux identifiés comme prioritaires qui sont décrits ci-dessous. L'étude d'une partie de ces marchés est achevée en 2015 et leur réalisation pourra démarrer en Q1 2016 au titre des PAC de 2016. La stratégie validée par les membres de la SMCL est clairement de donner la priorité à ces PAC pour 2016.

- **Préparation des premiers PAC sectoriels et spécifiques**

Dans le but de démarrer avec les PAC, plusieurs activités préalables ont été organisées :

- La conception des outils entrant dans la formulation du PAC (dossier de candidature, dossier complet, outils d'évaluation, etc.). Ces outils concernent les 4 phases prévues du PAC, et en particulier pour 2015, la phase de candidature et de sélection a été abordée, avec l'élaboration du dossier de candidature et de sa grille d'analyse par le PAORC. Les outils destinés aux phases suivantes seront élaborés en 2016 ;
- Le processus de priorisation des OB potentielles et des PAC (voir ci-dessous point spécifique à ce sujet) ;
- L'organisation de séances de présentation et d'explication de l'outil « dossier de candidature » avec les OB ;
- Le remplissage des dossiers de candidature par les OB avec un appui de l'ATN-agri.

A cette étape, il ne reste qu'à examiner dans les prochaines semaines le dossier de candidature, puis de remplir le dossier complet pour envisager la mise en œuvre effective des PAC, sous réserve de la validation du Comité Technique de Pilotage du PSDRH.

⁷ 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.

- **Processus de priorisation des OB potentielles pour le secteur agricole**

Le processus de priorisation des organisations bénéficiaires potentielles (OBP) par secteur a commencé dès le mois de février et s'est étalé jusqu'au mois de décembre 2015, avec tout d'abord **la phase d'identification des OB potentielles**. Celle-ci résulte de l'analyse partagée avec les responsables des deux programmes sectoriels CTB, et dans le cas présent ceux du PROF1 et ses deux volets. L'objectif de l'analyse est de déterminer pour chaque résultat et domaine d'activité prévu au cadre logique du PROF1, les OB qui sont les partenaires pour la bonne réussite de ces activités. Ces OB sont aussi le plus souvent les bénéficiaires directs ou indirects du renforcement de capacités global prévu par le PROF1. Cette première étape a permis d'identifier un total de **51 OBP** étatiques et non étatiques, centrales et locales. Par ailleurs, cette étape a aussi permis d'identifier, compte tenu de la nature des domaines d'activité concernés, un total de **80 Parcours d'Acquisition de Compétences (PAC)** potentielles.

Par la suite, une **première phase de priorisation** a permis de réduire ce nombre à **43 OBP et 54 PAC**, ce en appliquant neuf critères proposés et plus tard validés par les membres de la SMCL, et en tenant compte de la problématique de la taille du public cible par OBP. Cette phase a de fait restreint le champ d'action du PAORC à seulement **13 de 29 domaines d'activité** prévus par le cadre logique des deux volets du PROF1.

Ceci a été suivi par **une deuxième phase de priorisation**, qui elle a surtout tenu compte des impératifs budgétaires et de ceux liés à la charge de travail acceptable pour le PAORC, compte tenu du temps restant et de la taille de l'équipe projet. L'ensemble des simulations réalisées par le PAORC a permis d'aboutir à la conclusion qu'il était nécessaire et surtout réaliste de cibler un nombre restreint d'OBP et de PAC. Ce deuxième processus a permis de réduire encore une fois le nombre de domaines d'activités (de 13 à un **maximum de 10 domaines**), le nombre d'OBP (de 43 à un **maximum de 37 OB**) et surtout le nombre de PAC (de 54 à un **maximum de 43 PAC**). Il faut noter que ce nombre intègre de fait la possibilité d'utiliser la réserve budgétaire du PAORC prévue à cet effet (642.000 euros). A l'issue de ce processus, il y a trois catégories de PAC qui seront organisées au profit du secteur agricole :

Des **PAC intersectoriels**, qui concernent l'amélioration et la mise en place des processus de développement des ressources humaines, à savoir :

- Processus de description des postes et profils ;
- Processus d'évaluation des performances des RH ;
- Processus d'élaboration, suivi et évaluation du plan de formation ;
- Processus d'élaboration du cahier des charges de la formation ;
- Processus de mise en place d'une démarche qualité chez les prestataires de formation ;
- Processus liés aux modalités d'apprentissage en situation de travail, (caractéristiques de la phase de consolidation des PAC) et plus spécifiquement pour 2016 les PAC sur le tutorat, le coaching, la supervision formative (le coaching ici concerne notamment le secteur agricole) ;
- Processus de mise à profit durables des compétences, et plus spécifiquement pour 2016 le PAC sur le transfert de compétences entre anciens et nouveaux ;
- Processus de formation de formateurs.

Des **PAC transversaux** au niveau sectoriel, qui concernent des compétences transversales ciblant par définition plusieurs fonctions clés au niveau des acteurs étatiques ou non étatiques, à savoir :

- Compétences de gestion et de direction au niveau des élus et du personnel des OPA nationales, régionales, communales - au moins un PAC en 2016 ;
- Compétences en développement personnel au niveau des élus et du personnel des OPA nationales, régionales, communales - au moins un PAC en 2016 ;
- Compétences des fonctions supports au niveau du personnel des OPA nationales, régionales, communales - au moins un PAC en 2016.

Ces PAC sont en partie applicables aussi à un public cible issus des OB étatiques, puisque transversaux.

Des **PAC spécifiques** sectoriels, concernant les compétences techniques particulières à certaines fonctions et leur cœur de métier, à savoir, pour ce qui concerne du moins l'année 2016 :

- Compétences techniques des OPA nationales pour la filière riz et anacarde ; (la filière maraîchage n'est pas organisée au niveau national) ;
- Compétences techniques des OPA régionales pour la filière riz, anacarde, maraichage.

Une **répartition globale de l'enveloppe sectorielle d'un million six cent mille euros par domaine d'activité** a été proposée en fonction du processus décrit ci-dessus, à partir notamment d'un budget standard type pour un PAC. Ce processus, et son résultat, doit toutefois être présenté devant le Comité Technique de Pilotage (voir ci-dessous) pour validation. Il faut noter que les PAC intersectoriels ne feront pas l'objet d'un débat en tant que tels devant ce comité, ils sont considérés comme prioritaires et incontournables.

Enfin, il est fondamental de noter la notion de « maximum » vis-à-vis du nombre de PAC et d'OB, car bien que les simulations nous permettent de délimiter un champ raisonnable d'action (champ malgré tout ambitieux), il est important pour le PAORC de conserver une marge de manœuvre année par année à la hausse comme à la baisse, donc de s'engager sur une première planification annuelle issue de ce processus, quitte à faire un nouveau point en fin d'année.

A ce titre, l'exemple de la collaboration avec la Direction Générale de l'Aménagement et de l'Équipement Rural nous montre bien que partant d'une première demande qui s'était exprimée dans la cadre de la phase de transition vers le PAORC en 2014, il apparaît très utile de persévérer et de saisir les opportunités et demande liés à cette direction pour 2016 sur base des constats de l'appui en cours.

- **Mise en place Comité Technique de Pilotage**

Le Comité Technique de pilotage du PSDRH est l'instance retenue au titre de l'organe de validation des dossiers de candidature et des interventions du PAORC dans le secteur agricole. Au cours de l'année 2015, le PAORC a initié via la DRH le projet d'arrêté de mise en place du Comité qui a subi plusieurs aller-retour sans encore être signé. A la date actuelle, le projet est envoyé au Secrétariat Général qui pourra l'introduire pour signature.

2- *Des parcours innovants d'acquisition de compétences sont développés (avec les IF) dans le secteur agricole*

Aucune action n'a été menée dans ce cadre.

3- *La continuité des bourses de stage et de formation est assurée pour le secteur agricole*

- **Organisation des sessions de formation en aménagement hydroagricole**

En 2015, un accent particulier a été mis sur l'organisation des sessions de formation en aménagement hydro agricole au profit des techniciens spécialisés et des conseillers en aménagement et équipement rural des CARDER. Cette activité a été prise en charge sur le budget de transition du PAORC dans le cadre de l'activité 3 « la continuité des bourses de stages..... ».

De façon concrète, quatre grandes actions ont permis de réaliser cette activité :

- **Le choix de recourir à des formateurs internes au MAEP plutôt qu'à une équipe de consultants externes**

A l'occasion de la préparation des sessions de formation, il a été constaté que la Direction Générale de l'Aménagement et de l'Équipement Rural (DGAER) dispose de l'expertise suffisante pour concevoir et exécuter la formation. Après avis des collègues du PROFI et de la Direction concernée, le choix a été fait de faire exécuter cette formation par les cadres de la DGAER.

- **Le choix de couvrir les six (6) CARDER, plutôt que les CARDER Mono-Couffo et Atacora-Donga :**
Compte tenu de la disponibilité budgétaire et du fait que les insuffisances constatées dans le domaine objet de la formation sont communs à tous les agents du terrain, il a été suggéré et retenus d'élargir la formation à tous les agents de terrain de tous les CARDER du MAEP. Ce qui ramène le nombre de sessions à six (6).
- **Des séances de travail avec la Direction Générale de l'Aménagement et de l'Équipement Rural :**
Depuis la finalisation des termes de référence, de l'élaboration des modules de formation et des supports d'animation, l'élaboration des outils de suivi et d'évaluation et de l'organisation de la phase pratique de formation sur le terrain, il y a eu plusieurs séances de travail avec la DGAER. Un atelier a été organisé à Ouidah dans ce sens avec les directeurs techniques en charge des aménagements et équipement rural de tous les CARDER et les formateurs de la DGAER.
- **La conception de la formation sous la forme d'une première génération de PAC :**
Dans la conception de l'activité, l'équipe projet a mis un fort accent sur la détermination des compétences situationnelles (actuelles) des participants et des compétences ciblées pour déterminer le besoin réel et le gap à couvrir par la formation. Des outils ont été élaborés en conséquence. Aussi, la formation intègre des phases de formation en salle, des visites sur le terrain, des exercices et travaux de groupes etc. Par ailleurs, conformément à la logique des PAC, il a été intégré au cœur du montage de la formation, une phase de consolidation post-formation avec un mécanisme de suivi-évaluation de la formation (en cours d'amélioration) : supervision formative par la hiérarchie, relecture et édition des manuels de formation, évaluation finale, échange avec les pairs, et évaluation finale de la session.

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

Oui, sans doute. Toutes les activités réalisées concourent à l'atteinte de l'output envisagé.

Difficultés qui se sont présentées ?

Faible leadership de la Direction des Ressources Humaines pour assurer le portage institutionnel du PAORC et établir une synergie entre le projet et ses activités. En conséquence, faible qualité de collaboration et lenteur dans la mise en place du CTP par exemple.

L'équipe du PAORC avait à l'origine intégré l'un des domaines d'activité lié au Résultat 1 du volet institutionnel du PROFI et concernant la collaboration avec l'ABSSA. Toutefois, les problèmes généraux de gestion qui ont été constatés au niveau de cette agence a induit un retrait de l'équipe du PAORC en terme de mise en œuvre de PAC, et les premiers contacts qui avaient été noués avec l'équipe dirigeante de l'ABSSA ont été interrompus.

Il est important de mentionner que cette décision permet au PAORC avant tout de son point de vue, de restreindre son champ d'action immédiat pour les 3 années à venir. Cela n'empêchera nullement le PROFI, le moment venu, d'accorder des moyens et du temps au renforcement des compétences des cadres et agents des organisations liées à la mise en œuvre de ce domaine d'activité, ce en s'appuyant sur la méthodologie développée au fur et à mesure par le PAORC.

Facteurs d'influence (positive ou négative) ?

RAS

Résultats inattendus (positifs ou négatifs) ?

RAS

2.5. Performance de l'output 3

2.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur de la santé ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences					
Indicateurs proposés par le DTF	Valeur de la Baseline	2014	2015	2016	2018
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)	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	70%
IC 2 : taux de satisfaction des participants à la fin de la phase formation (fiche d'évaluation individuelle)	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	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	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	70%
IC 4 : % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont une auto évaluation positive à mi-parcours et à la fin du PAC	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	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)	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	70%
IC 6 : taux de satisfaction de la hiérarchie, et des collègues en relation de travail avec le bénéficiaire, 3 mois après l'issue du PAC	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	70%
IC 7 : % PAC qui ont été réalisés dans les délais et durée prévues (et désagrégation)	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	70%
IC 8 : % PAC qui ont été réalisés selon les modalités et étapes prévues (et désagrégation)	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	70%
IC 9 : % 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	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	70%

2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁸	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		X		

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

Les analyses, commentaires, et la structure du texte ci-dessous sont nécessairement, dans cette année de démarrage, très proches avec ce qui se trouve au niveau du R2.

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

1- Des parcours d'acquisition de compétences sont mis en œuvre dans le secteur de la santé en fonction des cibles et équilibres recherchés

- **Lancement des marchés pour la réalisation des PAC transversaux**

Des PAC transversaux sont identifiés et conçus sous forme de marchés. Ces PAC visent des processus transversaux identifiés comme prioritaires qui sont décrits ci-dessous. L'étude d'une partie de ces marchés est achevée en 2015 et leur réalisation pourra démarrer en Q1 2016 au titre des PAC de 2016. La stratégie validée par les membres de la SMCL est clairement de donner la priorité à ces PAC pour 2016.

- **Préparation des premiers PAC sectoriels et spécifiques**

Dans le but de démarrer avec les PAC, plusieurs activités préalables ont été organisées :

- La conception des outils entrant dans la formulation du PAC (dossier de candidature, dossier complet, outils d'évaluation, etc.). Ces outils concernent les 4 phases prévues du PAC, et en particulier pour 2015, la phase de candidature et de sélection a été abordée, avec l'élaboration du dossier de candidature et de sa grille d'analyse par le PAORC. Les outils destinés aux phases suivantes seront élaborés en 2016 ;
- Le processus de priorisation des OB potentielles et des PAC (voir ci-dessous point spécifique à ce sujet) ;
- L'organisation de séances de présentation et d'explication de l'outil « dossier de candidature » avec les OB ;
- Le remplissage des dossiers de candidature par les OB avec un appui de l'ATN-Santé.

A cette étape, il ne reste qu'à examiner dans les prochaines semaines le dossier de candidature, puis de remplir le dossier complet pour envisager la mise en œuvre effective des PAC, sous réserve de la validation du Comité Technique de Pilotage du PSDRH.

⁸ 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.

- **Processus de priorisation des OB potentielles pour le secteur santé**

Le processus de priorisation des organisations bénéficiaires potentielles (OBP) par secteur a commencé dès le mois de février et s'est étalé jusqu'au mois de décembre 2015, avec tout d'abord **la phase d'identification des OB potentielles**. Celle-ci résulte de l'analyse partagée avec les responsables des deux programmes sectoriels CTB, et dans le cas présent ceux du PASS tant au niveau central qu'au niveau des différents bureaux d'exécution. L'objectif de l'analyse est de déterminer pour chaque résultat et domaine d'activité prévu au cadre logique du PASS les OB qui sont les partenaires pour la bonne réussite de ces activités. Ces OB sont aussi le plus souvent les bénéficiaires directs ou indirects du renforcement de capacités global prévu par le PASS. Cette première étape a permis d'identifier un total de **69 OBP** étatiques et non étatiques, centrales et locales. Par ailleurs, cette étape a aussi permis d'identifier, compte tenu de la nature des domaines d'activité concernés, un total de **100 Parcours d'Acquisition de Compétences (PAC)** potentielles.

Par la suite, une **première phase de priorisation** a permis de réduire ce nombre à **62 OBP et 74 PAC**, ce en appliquant neuf critères proposés et plus tard validés par les membres de la SMCL, et en tenant compte de la problématique de la taille du public cible par OBP. Cette phase a de fait restreint le champ d'action du PAORC à seulement **9 des 20 domaines d'activité** prévus par le cadre logique du PASS.

Ceci a été suivi par **une deuxième phase de priorisation**, qui a surtout tenu compte des impératifs budgétaires et de ceux liés à la charge de travail acceptable pour le PAORC, compte tenu du temps restant et de la taille de l'équipe projet. L'ensemble des simulations réalisées par le PAORC a permis d'aboutir à la conclusion qu'il était nécessaire et surtout réaliste de cibler un nombre restreint d'OBP et de PAC. Ce deuxième processus a permis de réduire encore une fois le nombre de domaines d'activité (de 9 à un **maximum de 6 domaines**), le nombre d'OBP (de 62 à un **maximum de 45 OB**) et surtout le nombre de PAC (de 74 à un **maximum de 46 PAC**). Il faut noter que ce nombre intègre de fait la possibilité d'utiliser la réserve budgétaire du PAORC prévue à cet effet (642.000 euros). A l'issue de ce processus, il y a trois catégories de PAC qui seront organisées au profit du secteur santé :

Des **PAC intersectoriels**, qui concernent l'amélioration et la mise en place des processus de développement des ressources humaines, à savoir :

- Processus de description des postes et profils ;
- Processus d'évaluation des performances des RH ;
- Processus d'élaboration, suivi et évaluation du plan de formation ;
- Processus d'élaboration du cahier des charges de la formation ;
- Processus de mise en place d'une démarche qualité chez les prestataires de formation ;
- Processus liés aux modalités d'apprentissage en situation de travail (caractéristiques de la phase de consolidation des PAC) et plus spécifiquement pour 2016 PAC sur le tutorat, le coaching, la supervision formative ;
- Processus de mise à profit durables des compétences, et plus spécifiquement pour 2016 le PAC sur le transfert de compétences entre anciens et nouveaux ;
- Processus de formation de formateurs.

Des **PAC transversaux** au niveau sectoriel, qui concernent des compétences transversales ciblant par définition plusieurs fonctions clés au niveau des acteurs étatiques ou non étatiques, à savoir :

- La démarche de recherche action comme méthode d'apprentissage - un PAC au moins en 2016.

Des **PAC spécifiques** sectoriels, concernant les compétences techniques particulières à certaines fonctions et leur cœur de métier, à savoir, pour ce qui concerne du moins l'année 2016 (avec au moins un PAC par domaine identifié) :

- Formation du personnel HAB des zones sanitaires, les agents de santé et agents d'entretien sur l'hygiène hospitalière, la gestion des DBM, l'utilisation et l'entretien des incinérateurs ;
- Plaidoyer pour le don de sang ADSBB et comités d'hémovigilance au Mono-Couffo ;

- Animation des cercles de qualité au sein des hôpitaux de zones ;
- Compétences techniques des formateurs SONU-CHD ;
- Rôle de coaching et supervision de l'aire de santé par les médecins chef ;
- Rôle de supervision des relais communautaires par les infirmiers chefs ;
- Coaching des CDTS par l'ANTS ;
- Amélioration de la gouvernance de l'ANTS.

Une **répartition globale de l'enveloppe sectorielle d'un million six cent mille euros par domaine d'activité** a été proposée en fonction du processus décrit ci-dessus, à partir notamment d'un budget standard type pour un PAC. Ce processus, et son résultat, doit toutefois être présenté devant le GTT VRH pour validation. Il faut noter que les PAC intersectoriels ne feront pas l'objet d'un débat en tant que tels devant ce comité, ils sont considérés comme prioritaires et incontournables.

Enfin, il est fondamental de noter la notion de « maximum » vis-à-vis du nombre de PAC et d'OB, car bien que les simulations nous permettent de délimiter un champ raisonnable d'action (champ malgré tout ambitieux) il est important pour le PAORC de conserver une marge de manœuvre année par année à la hausse comme à la baisse, donc de s'engager sur une première planification annuelle issue de ce processus, quitte à faire un nouveau point en fin d'année.

2- Des parcours innovants d'acquisition de compétences sont développés (avec les IF) dans le secteur de la santé.

Aucune action n'a été menée dans ce cadre.

3 - La continuité des bourses de stage et de formation est assurée pour le secteur de la santé

Contrairement au secteur agricole, où des fonds de la phase de transition 2014 dotée d'une enveloppe de 130 000 euros restait à engager en 2015, la totalité de cette enveloppe identique pour le secteur de la santé, a été engagée dès 2014, comme déjà expliqué et présenté dans le rapport annuel 2014

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

A ce stade, il n'y a pas de raison de penser que ces activités ne permettront pas d'atteindre l'output envisagé.

Difficultés qui se sont présentées ?

Une certaine incertitude a pesé tout au long de l'année 2015 concernant le Résultat 3 du PASS, qui vise l'appui au système du Régime Universel d' Assurance Maladie (RAMU), en raison de l'attente d'un cadre stratégique et de décisions claires au sujet de sa mise en œuvre ce qui a conduit l'équipe du PAORC, d'un commun accord avec celle du PASS, par prudence, de ne pas prévoir d'activités de type PAC pour ce résultat.

Il est important de mentionner que cette décision permet au PAORC avant tout de son point de vue, de restreindre son champ d'action immédiat pour les 3 années à venir. Cela n'empêchera nullement le PASS, le moment venu, d'accorder des moyens et du temps au renforcement des compétences des cadres et agents des organisations liées à la mise en œuvre de ce résultat 3, ce en s'appuyant sur la méthodologie développée au fur et à mesure par le PAORC.

Facteurs d'influence (positive ou négative) ?

RAS

Résultats inattendus (positifs ou négatifs) ?

RAS

2.6 Performance de l'output 4

2.6.1 Progrès des indicateurs

Output 4 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteur ont été renforcées					
Indicateurs proposés par le DTF	Valeur de la Baseline	2014	2015	2016	2018
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)	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	70%
IC 2 : Taux de satisfaction des participants à la fin de la phase formation (fiche d'évaluation individuelle)	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	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	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	70%
IC 4 : % RH bénéficiaires d'un PAC qui ont une auto évaluation positive à mi-parcours et à la fin du PAC hors secteurs	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	70%
IC 5 : Taux de satisfaction de la hiérarchie, et des collègues en relation de travail avec le bénéficiaire, à l'issue du PAC hors secteurs	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	pas de mesure	70%

2.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁹	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Des bourses de stage et de formation sont mises en œuvre hors secteurs prioritaires			X	
La continuité des bourses de stage et de formation hors secteurs prioritaires est assurée		X		
Des PAC sont mis en œuvre hors secteurs prioritaires		X		

⁹ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

2.6.3 Analyse des progrès réalisés

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

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

1 - Au cours de la SMCL du 12 mars 2015, le comité a autorisé deux bourses, dont l'une pour un doctorat et l'autre pour une spécialisation d'une année en rééducation neuro pédiatrique au profit de l'Ecole Supérieure de Kinésithérapie (ESK), partenaire de l'APEFE dans le cadre de son programme 2014-2016. Il s'agissait d'un processus entamé en 2014 pour le renforcement du personnel enseignant de l'ESK pour la mise en place d'un master en Kinésithérapie à Cotonou.

2 - Il a été aussi décidé lors de cette réunion de valider la recommandation du Projet visant à faire une proposition de priorisation des OB hors secteur afin de répartir le budget disponible entre toutes les structures identifiées pour le R4. Une note de priorisation a été rédigée à cet effet et présentée au cours d'une SMCL extraordinaire le 20 juillet 2015. Après échanges, la note a été validée et cinq OB et un thème transversal ont été identifiés :

- La direction de la Promotion de la Famille et du Genre (Genre) (DPFG), relevant du Ministère en charge de la Famille, et le thème genre en général ;
- La direction Générale de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale (Décentralisation - DGDGL), relevant du Ministère en charge de la décentralisation ;
- Le CEFAL, centre de formation des acteurs locaux sous tutelle du Ministère en charge de la décentralisation ;
- La direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité des Agents de l'Etat (DGRCE) relevant du Ministère en charge de la Fonction Publique, membre de la SMCL du PAORC ;
- Le Ministère des Affaires Etrangères de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur (MAEIAFBE), membre de la SMCL du PAORC.

En termes de stratégie de renforcement de capacité dans le cadre du R4, il a été proposé de distinguer :

- d'une part les OB au profit desquelles des bourses classiques seraient une dernière fois attribuées. Dans ce premier cas se situent le Ministère des Affaires Etrangères et les points focaux genre des institutions partenaires de la CTB n'ayant pas encore bénéficié du programme de formation initié auparavant en partenariat avec l'ONG belge « le monde selon les femmes ». Une enveloppe globale de 72.000 euros a été affectée à cette action, dont 42.000 euros pour le Ministère des Affaires Etrangères, et 30.000 euros pour le thème genre. A noter que sur les 42.000 euros, 10.000 euros seront issus, comme le proposait la note validée en juillet, du reliquat des soldes des anciens projets de 320.000 euros environ qui a été affecté en 2015 au PAORC ;
- d'autre part les OB au profit desquelles des PAC seront conçus selon la même démarche que celle prévue pour le R2/R3 du PAORC. Dans ce deuxième cas, se situent la DGFP, la DGRCE, la DGDGL, le CEFAL, pour lesquelles une enveloppe globale de 143.239 euros a été affecté, dont 14.000 Euros pour le suivi de l'intégration de la thématique genre par la DGFP, 56.000 euros pour la DGDGL et le CEFAL, 73.239 euros pour la DGRCE. A noter que sur cette dernière enveloppe, un montant de 22.000 euros seront issus, comme le proposait la note validée en juillet, du reliquat de 320.000 euros environ qui a été affecté en 2015 au PAORC.

3 - Au total pour l'année 2015 : trois bourses ont été mises en œuvre : 1 bourse de doctorat au profit de l'ESK ; 1 stage en diplomatie au Cameroun et 1 formation en traduction au profit du Ministère des Affaires Etrangères.

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

Quatre bourses (3 de deux ans et 1 d'une durée d'un an) avaient été attribuées en 2014 dans le secteur de la santé sur le budget de transition du PAORC. Il s'agit de :

- 1 Master de deux ans en kinésithérapie en Belgique ;
- 1 Master en santé publique à l'Institut Régional de Santé Publique au Bénin ;
- 1 Master en micro assurance Santé à l'Université Africaine de Développement Coopératif au Bénin ;
- 1 formation en échographie au Centre Autonome de Radiologie au Bénin.

Ces formations ont été poursuivies au cours de 2015. La formation en échographie s'achève en janvier 2016. Les trois autres formations s'achèveront en Q3 2016.

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

Comme indiqué ci-dessus, des PAC ont été planifiées au profit de la DGRCE, de la DGDGL et de la DPF. Ces actions seront initiées en 2016.

Difficultés qui se sont présentées ?

Les difficultés rencontrées concernent surtout la mise en œuvre des bourses de formation du Ministère des Affaires Etrangères et de l'Ecole de Kinésithérapie. En effet, sur 11 dossiers d'agents transmis par les Affaires étrangères, seuls deux ont pu effectivement démarrer leur formation. Cette situation est due au fait que la quasi-totalité des personnes identifiées ne remplissaient pas les conditions prévues par les textes nationaux pour partir en formation et qu'une partie a entretemps été affectée à l'étranger.

Pour l'Ecole de kinésithérapie, la seconde personne identifiée ne pouvait commencer sa formation pour des raisons familiales (une dame enceinte qui a accouché).

La remise en question par la Primature (MDAEP) de la répartition du budget R4 en insistant sur la prise en compte de leur ministère parmi les OB devant bénéficier des actions du projet. (Voir ci-dessous)

Facteurs d'influence (positive ou négative) ?

Le représentant de la Primature chargée du développement économique, de l'évaluation des politiques publiques et de la bonne gouvernance, et président de la SMCL du PAORC, a insisté lors de la réunion du comité de pilotage en date du 02 décembre 2015, pour que son institution puisse aussi bénéficier d'une dotation dans le cadre de l'affectation des fonds du résultat R4 et qu'on revienne ainsi sur la décision prise lors de la réunion du mois de juillet. A l'issue des débats, il a été décidé de proposer une rencontre entre les membres béninois de la SMCL concernés en vue d'échanger sur la possibilité de réaffecter une partie de l'enveloppe prévue pour le Ministère en charge des Affaires Etrangères dans le cadre de ce résultat au profit de la Primature. Au 31 décembre 2015, cette rencontre n'avait pas encore eu lieu.

Ce débat montre qu'il est délicat d'engager une stratégie de priorisation des OB même dans le cadre du résultat 4 où l'enveloppe est très modeste, car les conflits d'intérêt entre représentants restent en jeu. L'appropriation de la nouvelle approche, où l'on souhaite au maximum éviter le saupoudrage et les actions sans lendemain, se heurte à la volonté d'obtenir ne serait-ce qu'une ou deux bourses pour l'institution concernée.

Résultats inattendus (positifs ou négatifs) ?

La démarche proposée pour l'affectation des fonds, malgré les résistances soulevées, a permis d'avoir dès la première année du projet, une vision globale du travail attendu et aura effectivement permis de limiter au maximum le saupoudrage des fonds de cette enveloppe.

2.7 Thèmes transversaux

La note de priorisation présentée aux membres de la SMCL du 20 juillet 2015 a fait le choix argumenté d'un appui complémentaire au thématique genre au détriment de thématique environnement, compte tenu de l'équilibre passé de l'appui de la coopération belge à ce dernier thème. Cet appui a pris deux formes différentes, comme expliqué ci-dessous. La thématique « Droits de l'enfant » n'a pas en tant que telle été retenue par le PAORC.

2.7.1 Genre

Un budget de **44.000 euros** a été affecté pour des formations sur catalogue (**30.000 euros**) et la conception de parcours renforcement sur le genre (**14.000 euros**). La Direction de la Promotion de la Famille et du Genre (DPFG) du Ministère de la Famille, de la Promotion du Genre, du Dialogue Social et des Personnes du Troisième Age sera chargée dans ce cadre de mettre en place un mécanisme de suivi de l'intégration de la politique genre suite à la formation des points focaux genre de plusieurs ministères sur financement du fonds d'études et de consultances (FEC) de la Coopération belge. Cependant, il a été également décidé qu'une attention particulière soit accordée à la prise en compte du genre dans les résultats R2 et R3 (désagrégation des indicateurs prévue chaque fois que possible et pertinent). Ainsi, des indicateurs genre sensibles ont été définis pour le suivi de cette thématique. De même, la cellule genre des deux ministères sectoriels est identifiée comme une organisation bénéficiaire (OB) pour les PACs de ces deux résultats.

Au-delà de ces décisions significatives, aucune action spécifique ni PAC n'a été réalisée vis-à-vis de ce thème.

2.7.2 Environnement

Concernant au thématique environnement, un total de 21 bourses ayant été attribué entre 2002 et 2013 à 21 institutions différentes, le PAORC a proposé que cette thématique soit directement intégrée dans les résultats 2 et 3. Ainsi, la cellule environnement du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP), et la Direction de l'Assainissement de Base du Ministère de la Santé ont été identifiées comme cibles pour la prise en compte du thème « environnement » dans les interventions du projet.

Au titre de l'année 2015, aucune action spécifique ni PAC n'ont été réalisés vis-à-vis de ce thème.

2.7.3 Autre

Bien que n'étant pas un thème transversal en tant que tel, la logique de l'appui aux organisations ayant un rôle dans la décentralisation, compte tenu du rôle des communes dans les deux programmes sectoriels CTB, a été retenue et validée au titre de l'affectation des fonds du résultat R4. Ceci s'est traduit par la proposition validée d'allouer une double enveloppe d'un montant total de 56.000 euros au Ministère en charge de la décentralisation et au Centre de Formation du Personnel des collectivités Locales (CeFAL) en vue de la conception et réalisation de PAC spécifiques.

2.8 Gestion des risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Periode d'identification	Type	Probabilité	Impact	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Résistances vis-à-vis des nouvelles approches proposées.	DTF	OPS	High	Medium	High Risk	Démarche de sensibilisation	HC COR	juin-16		En cours
						Ateliers et visites d'échanges pour convaincre prévu en 2016	HC COR	juin-16	en attente de la mise en œuvre des premiers PAC au cours du premier semestre 2016	
Difficultés à motiver les ressources humaines à participer à des PACs avec des incitations autres que des incitations financières.	DTF	OPS	High	Medium	High Risk	Démarche de sensibilisation spécifique vers les acteurs publics, risque moindre vers les acteurs non étatiques.	HC COR	juin-16	en attente de la mise en œuvre des premiers PAC au cours du premier semestre 2016	En cours
						Des moments d'apprentissage tels que la participation à des ateliers régionaux, l'adhésion à des réseaux internationaux, l'organisation régulière de visites d'échanges devraient permettre de convaincre les RH concernées.	HC COR	juin-16	en attente de la mise en œuvre des premiers PAC au cours du premier semestre 2016	
						Appui concerté permanent avec les interventions de la CTB pour réunir les conditions de succès pour les PAC (moyens de travail notamment) et pas d'engagement dans des PAC si motivation pas suffisante : émulation de fait pour mobiliser les budgets entre les acteurs étatiques et les acteurs non étatiques.	HC COR	juin-16	en attente de la mise en œuvre des premiers PAC au cours du premier semestre 2016	

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Periode d'identification	Type	Probabilité	Impact	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Sous-estimation de la charge de travail requise et/ou insuffisance (qualitative et/ou quantitative) de RH du projet pour faciliter le changement	DTF	OPS	Medium	Low	Low Risk	Ajustement possible du dispositif RH du projet grâce au budget de réserve très important; ceci n'est plus un vrai risque. Le point sera fait début 2016 concernant la charge de travail.	HC COR	mars-16	attention à l'organisation des programmes de travail en commun avec les deux programmes sectoriels	En cours
						Le processus de priorisation a été attentif à réduire le nombre de PAC en tenant compte aussi du budget disponible. 2016 est une année où le projet doit atteindre progressivement sa vitesse de croisière. La priorité est à l'amélioration des processus de formation et d'apprentissage, et non pas à leur extension tout azimut à ce stade.	HC COR	déc-16	en attente réunion avec les groupes sectoriels techniques	En cours
Démarrage tardif du projet / manque de continuité vis-à-vis du programme bourses	DTF	OPS	Low	Medium	Low Risk	Démarrage en janvier 2015 mais mission d'appui en septembre et novembre 2014. Suivi attentif en 2015 pour rattraper le temps passé. Appui de l'ancienne chargée des bourses donc pas de rupture	HC COR	déc-16	faire un point lors de la venue de la MTR et en préparation de celle-ci	En cours
						La CMO est sur 48 mois mais la CS sur 7 années donc risque opérationnel réduit grâce à la réserve budgétaire de plus de 10 % du budget global	HC COR	déc-16	faire un point lors de la venue de la MTR et en préparation de celle-ci	

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Periode d'identification	Type	Probabilité	Impact	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Résistance des parties prenantes sectorielles vis-à-vis des initiatives de renforcement de compétences communes.	DTF	OPS	Low	High	Medium Risk	Suggestion d'affecter/ réserver une partie de la dotation sectorielle à des actions communes, comme cela a été fait au PAORC BURUNDI dès la conception du DTF; Suggestion à soumettre au GTS puis à la SMCL d'ouverture du projet	HC COR	juin-16	Accord des membres de la SMCL pour le principe d'une enveloppe spécifique. Action à suivre donc avec proposition de montant pour cette enveloppe et décision lors de la prochaine SMCL	En cours
Blocage à cause de conflits entre les différents souhaits de priorisation	DTF	OPS	Low	High	Medium Risk	Il est proposé de modifier le processus de sélection pour décider au début du projet à travers les GTS et plusieurs réunions de la sélection globale des OB pour toute la durée du projet.	H CORB	avr-15	Ajustement mécanismes et rôle GTT validé par la SMCL du 12 03 2015	En cours
						Cette modification sera soumise à la SMCL pour approbation	H CORB	avr-15		
						Sélection en deux temps : une liste d'OB potentielles sur la base de l'analyse du DTF, présentée aux groupes sectoriels, avec quelques OB retenues d'office tels que les DRH/SRH, et ensuite la liste priorisée sur base des dossiers de candidature: donc à suivre.	H CORB	nov-15	rencontre prévue avec GTT VRH pour ce processus. Lenteur par contre observée du côté CTP agriculture	
						manifestation du risque à travers l'expression des besoins de la primature/DAEP pour revoir l'affectation de l'enveloppe R4 pourtant décidé lors de la réunion de la SMCL	H CORB	fin février 2016	En attente de la négociation interne entre membres SMCL pour revoir montant attribué Affaires Etrangères sur R4	

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Periode d'identification	Type	Probabilité	Impact	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Conflit d'intérêt au niveau des personnes impliquées dans la sélection des OB, la sélection de prestataires de services, etc.	DTF	DEV	Medium	High	High Risk	La sélection des OB sera déterminée une fois pour toute dans le cadre d'un processus de réflexion commune concertée et non pas trimestriellement comme prévu.	H CORB	déc-15	Accord des membres de la SMCL en date du 12 mars pour un rôle réduit des groupes sectoriels au niveau de la phase de conception et préparation	En cours
						La sélection des prestataires se fera selon les procédures et après une évaluation des performances de ces IF selon des critères et une méthode à déterminer et à valider en SMCL et/ou GTS	H CORB	sept-18	accord des membres en date du 02 12 2015 pour les 9 critères de sélection des OB/PAC/DA	En cours
						rédaction et présentation d'une note de priorisation sectorielle, avec attente des dossiers de candidature des OB retenues	H CORB	Fin février 2016	en attente organisation réunion, une fois dossier de candidature réceptionné et analysé	En cours
Application de concepts de renforcement de compétences non adaptés au contexte béninois. Résistance au changement	DTF	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Les 8 chantiers méthodologiques identifiés sont tous inscrits de fait aussi dans la stratégie du gouvernement à travers les PSDRH, donc ce risque est réduit. Les 8 chantiers seront développés à travers les groupes techniques sectoriels et avec des consultations spécifiques et du travail de l'équipe projet	H CORB	mars-17	marchés ont été lancés sur ces processus, notification trois premiers marchés en janvier, et lancement autre marché en janvier/février	En cours
Mobilité des ressources humaines – Départ des ressources humaines de leur organisation bénéficiaire au cours ou juste après les PACs.	DTF	DEV	High	Medium	High Risk	Le chantier méthodologique N°6 prévoit de traiter cette problématique sur le fond et la forme, et d'identifier des bonnes pratiques en la matière	H CORB	déc-16	TDR élaborés, en cours d'adoption avant lancement	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	Periode d'identification	Type	Probabilité	Impact	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Attribution du MP 409 démarche qualité	EQUIPE	OPS	Low	Medium	Low Risk	8 offres reçues. Analyse et attribution en cours. Normalement pas de problème	H CORB	oct-15	notification MP semaine du 11 janvier 2016	Terminé
						Accord DGRCE sur ouverture MP		oct-15		
pas d'attribution du MP 410 modalités d'apprentissage, sans relance et négociation avec DGRCE	EQUIPE	OPS	High	Medium	High Risk	aucune offre reçue donc relance nécessaire	H CORB	nov-15		
						relance en cours d'adoption. TDR présenté aux membres SMCL concernés et aux deux programmes CTB				
Risque de non attribution du MP 411 plan de formation et cahier des charges	EQUIPE	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	seulement 2 offres reçues pour le lot 1 et une seule offre pour le lot 2 donc risque de relance nécessaire après échange DGRCE	H CORB	nov-15	notification MP attendu en janvier 2016	
Attribution possible du MP 412 postes et performances RH	EQUIPE	OPS	Low	Medium	Low Risk	5 offres reçues pour le lot1 et 3 pour le lot 2	H CORB	oct-15	notification MP attendu en janvier 2016	
Mobilité et indisponibilité des cadres et agents entre les deux tours de l'élection présidentielle	EQUIPE	OPS	Low	Medium	Low Risk	Pas d'action spécifique prévue sauf éventuel décalage missions	H CORB			Nouveau
difficulté à mobiliser les cadres de concertation sectoriels ou intersectoriels	EQUIPE	OPS	Low	Medium	Low Risk	Le projet s'est impliqué par courrier et rencontre pour la mise en place du CTP, mais cela ne semble pas suffire	H CORB			Nouveau
Comportement DRH secteur agriculture entre indifférence et négligence ralenti processus global côté agriculture	EQUIPE	OPS	Low	Medium	Low Risk	le DRH agri n'est pas venu aux deux dernières réunions de SMCL ni aux réunions de concertation sur les MP sur les processus DRH- mobilisation représentation et collègues agri-réunion spécifique demandée avec DRH	H CORB			Nouveau

3 Pilotage et apprentissage

3.1 Réorientations stratégiques

La principale réorientation stratégique concerne la priorité donnée aux PAC qui vont permettre aux responsables des Organisations Bénéficiaires (OB) de renforcer leur capacité à concevoir, suivre et évaluer eux-mêmes des PAC. Ainsi cette réorientation permet au PAORC de s'inscrire non pas tant dans l'organisation de PAC tous azimuts, mais bien de veiller à ce que cette nouvelle démarche ait une chance d'être pérennisée du fait que les responsables en matière de développement des RH au sein des OB auront eux-mêmes été formés sur la mise en place et l'amélioration des processus liés au PAC.

Cette orientation n'empêchera pas bien entendu le ciblage de certains PAC pour répondre aux besoins spécifiques des OB des deux secteurs aussi bien du côté étatique que non étatique.

Une autre réorientation stratégique est celle concernant le rôle des organes sectoriels prévus par le DTF dans la phase d'élaboration des dossiers complets des OB, et la démarche administrative de présentation des dossiers devant ces comités. La proposition faite aux membres de la SMCL par le Projet a été acceptée. Il s'agit en fait de ne présenter d'une part que des dossiers de candidature et non des dossiers complets devant le comité, et d'autre part de déterminer en une seule fois la répartition des fonds entre OB pour toute la durée du projet plutôt que d'organiser tous les trimestres une séance de présentation devant ces comités. Ceci permet à la fois de fluidifier et de faciliter grandement le processus administratif tout en permettant d'avoir une vision de moyen terme et non de court terme d'engagement vis-à-vis des OB retenues.

Sans nécessairement constituer une réorientation stratégique il faudra travailler en parallèle sur la problématique de la qualité de la phase de formation des PAC (qualité de la conception, organisation, animation, évaluation) et sur les modalités les plus adaptées et réalistes d'apprentissage en situation de travail pour la phase de consolidation des PAC. Ceci veut concrètement dire que l'intérêt du PAORC est de lancer plusieurs PAC au même moment avec un léger décalage pour travailler sur la phase formation et sa qualité et apprendre d'un PAC à l'autre sur cette phase, puis de faire de même pour les phases de consolidation une fois ceci réussi. Ainsi les premiers PAC seront des PAC pilotes qui seront améliorés au fur et à mesure que les enseignements issus d'un PAC sont reportés sur le suivant.

3.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Plaidoyer et diverses actions pour améliorer l'appropriation du PAORC par le DRH agri	PAORC - RR	Q1 2016
Apporter un appui pour accélérer la mise en place du CTP agri lié au PSDRH afin de pouvoir organiser une réunion de validation du processus de priorisation des OB et des PAC	PAORC - PROF1	Q1 2016
Développer les relations avec la conférence des gestionnaires des RH et maintenir les relations avec l'ANPGRH pour aller vers un cadre de concertation et d'échange intersectoriel dynamique.	PAORC	Q1 2016

Recommandations	Acteur	Date limite
Réfléchir au dispositif de suivi des PAC avec la possibilité d'un accord de subside ou d'une autre forme de collaboration pour déléguer le suivi administratif et financier des PAC sur les deux zones d'intervention.	PAORC - RR	Q1 2016

3.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
Le faible nombre d'offres et le fait que l'un des marchés ait été infructueux montre qu'il semble y avoir peu d'expériences au niveau des bureaux d'études ou centres de formation continue béninois sur certains processus. Les relations par ailleurs entre ces structures et des partenaires internationaux semblent peu développées.	BE/IF
La plupart des bureaux d'études et des centres de formation ne connaissent pas ou peu les normes spécifiques qualité pour les organisations assurant des prestations de formation, et peu d'entre elles sont engagées dans une démarche qualité vis-à-vis au sens large. Par conséquent le chantier engagé par le PAORC sur la démarche qualité pour les centres de formation semble tout à fait pertinent mais représente aussi un défi.	BE/IF
L'état des lieux réalisé lors de l'étude complémentaire sur les processus DRH a montré qu'il existe une marge de manœuvre significative pour améliorer ces processus, ainsi qu'un enjeu pour certains d'entre eux concernant la fonction publique au sens large. Par conséquent les diverses consultances engagées sur ces processus devraient normalement pouvoir apporter des améliorations réelles sans être nécessairement révolutionnaires.	Ministère partenaires et Ministère en charge de la fonction publique
Les agendas de nos partenaires, à la fois CTB, étatiques et non étatiques sont très chargés, et la planification des activités doit être de plus en plus proactive pour garantir la réalisation à temps de celles-ci.	PAORC
L'expérience spécifique d'appui à la DGAER pour les formations sur les aménagements hydro agricoles, en cours toujours à la fin 2015, montre à la fois la soif d'apprendre des participants qui pour certains n'ont pas bénéficié de formation continue depuis bien longtemps, et la marge de manœuvre qui existe pour améliorer la qualité des formations. Le chantier de l'amélioration de la conception et de l'animation des formations est tout à fait fondamental dans le processus PAC. Il est inutile d'investir dans la phase de consolidation tant que cet aspect n'est pas bien traité.	PAORC

4 Annexes

4.1 Critères de qualité

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

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>					
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale		A	B	C	D
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?					
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.			
X	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.			
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.			
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.			

2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?	
	A Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
X	B La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
	C Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	D Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.
2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?	
	A Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
X	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.
	C Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	D 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				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?				
X	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.		
	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 ?				
X	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.		
	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).					
<i>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</i>					
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale		A	B	C	D
4.1 Durabilité financière/économique ?					
	A	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	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.			
X	C	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.			
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.			
4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?					
	A	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.			
X	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.			
	C	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.			
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.			
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?					
	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.			
X	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.			
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.			
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.			
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?					
	A	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).			
X	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.			
	C	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.			
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.			

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision					Action			Suivi	
N°	Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
1	Le Règlement Intérieur de la SMCL-PAORC est adopté sous réserve de la prise en compte de ces modifications	mars-15	SMCL	SMCL	Réviser la rédaction du ROI SMCL	AG	fin mars		CLOSED
2	Les propositions de modification des rôles et de la composition des GTS Santé et Agriculture ont été adoptées	mars-15	SMCL	SMCL	Contact avec les présidents de chaque groupe sectoriel pour organiser une première réunion de validation des OB potentielles	ATN RH	fin janvier 2016	1) Dernier point processus CTP agri : • deux rencontres avec le SGM au sujet du CTP pour lui expliquer les difficultés • Le SGM a instruit la DRH pour intégrer les amendements de la DRFM au sujet de la composition du CTP • En janvier toutes les observations seront intégrées et l'arrêté sera finalisé et envoyé pour signature du Ministre 2) Processus GGT VRH : pas de problème particulier, en attente réception dossier candidature OB	ONGOING
3	Le rapport de résultats 2014 a été approuvé	mars-15	SMCL	SMCL	RAS			RAS	CLOSED
4	Les reformulations apportées aux niveaux des résultats et des activités du cadre logique du PAORC sont adoptées	mars-15	SMCL	SMCL	Informé le siège pour le back up et suivi	ATI	fin avril 2015	siège a été informé, pas de réaction spécifique	ONGOING

Décision					Action			Suivi	
N°	Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
5	Les ajustements budgétaires apportés sont approuvés	mars-15	SMCL	SMCL	Informé le siège pour le back up et suivi	ATI	fin avril 2015	siège a été informé, pas de réaction spécifique	ONGOING
6	Accorder l'attribution des deux bourses pour la mise en place du master Kinésithérapie sur la ligne budgétaire hors secteur prioritaire	mars-15	SMCL	SMCL	Dossier en cours en formation et dossier en attente de départ sept 2016	ATN GOP	fin juin 2016	Report de la bourse d'étude à la rentrée 2016 en raison de l'indisponibilité de la candidate. Départ boursière doctorat en Belgique en oct 2015.	ONGOING
7	La planification 2015 des activités du projet est approuvée. La date du 01/01/2015 est retenue comme début officiel du projet et sa durée est de 4 ans.	mars-15	SMCL	SMCL	Mise en œuvre de la planification 2015	EQ PRO	31 12 2015	Pas de problème spécifique; rapport 2015 attendu pour le 25 janvier 2016	CLOSED
8	Organisation d'une réunion extraordinaire de la SMCL fin juin pour débattre de l'affectation des fonds dédiés au R4 du PAORC	mars-15	SMCL	SMCL	Rédaction et envoi d'une note d'orientation	ATI	fin juin	Réunion de la SMCL de juillet 2015 réalisée	CLOSED
9	Approbation des membres de la SMCL en date du 20 07 sur la note d'affectation du budget R4	juil-15	SMCL	SMCL	Négociation lors de la réunion de la SMCL	SMCL	juillet	Approbation de la note lors de la réunion de la SMCL en juillet 2015	CLOSED
10	Les deux rapports d'études complémentaires et base line ont été adoptés et validés sous réserve de correction des dernières coquilles	déc-15	SMCL	SMCL	Action finalisée			Action finalisée	CLOSED

Décision					Action			Suivi	
N°	Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
11	REC: analyser la possibilité et la nécessité de changer la formulation de l'impact, de l'objectif spécifique selon les propositions faites	déc-15	SMCL	SMCL	Echange avec siège et ambassade ici	ATI	1/03/2016	en attente décision avant fin février	CLOSED
12	La planification des activités et la planification financière du projet exercice 2016 ont été adoptées	déc-15	SMCL	SMCL	Pas d'action spécifique ici			RAS	CLOSED
13	Une concertation entre la primature, le ministère des affaires étrangères, la CAA à propos de la répartition de l'enveloppe R4 prévue pour les affaires étrangères devra avoir lieu. Une décision définitive sera prise relativement à la doléance de la Primature/ MDAEP. la décision qui serait issue de cette rencontre sera communiquée dans les meilleurs délais à la SMCL	déc-15	SMCL	SMCL	Initiative laissée à la partie Béninoise. Suivi avec vérification par PAORC fin février auprès des membres concernés	ATI	fin février 2016		ONGOING
14	La proposition des neufs critères de priorisation a été adoptée	déc-15	SMCL	SMCL	Pas d'action spécifique ici			RAS	CLOSED

4.3 Cadre logique mis à jour

Le cadre logique a été entièrement remis à jour, avec des reformulations à la fois au niveau des résultats et des activités, et une modification de la répartition des fonds au sein des 4 résultats, certaines activités nouvelles ayant été identifiées. Les indicateurs ont été revus, des valeurs cibles et intermédiaires proposés. Ceci est décrit en détail dans le rapport baseline et dans le rapport d'études complémentaires. (voir page suivante)

L'un des points importants à souligner est le repositionnement du PAORC vis-à-vis de l'outcome du projet. Il a été proposé un changement de formulation de l'outcome qui puisse traduire ce repositionnement. En effet, l'outcome proposé par le DTF «Les compétences des RH renforcées sont durablement mises à profit par les organisations bénéficiaires» ne situe pas clairement le champ d'action réel du PAORC et le niveau d'ambition qu'il peut raisonnablement envisagé. La mise à profit durable des compétences dépend de facteurs qui dépassent le cadre d'action du PAORC et relève plus du domaine d'influence des projets d'appui institutionnel. Par contre, il nous semble que la formulation proposée « 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 » permet de mieux situer l'action possible du PAORC à travers la mise en œuvre de PAC approprié.

Une proposition de reformulation de l'impact a aussi été faite aux membres, suite au constat simple que l'impact du PAORC était de même niveau voir plus ambitieux que celui des deux programmes sectoriels de la CTB au Bénin, ce qui n'est pas tout à fait cohérent. Là encore, la formulation proposée vise surtout à remettre le PAORC dans une position moins ambitieuse et plus réaliste.

Cadre logique Révisé

	Logique d'intervention	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
OG	<p>Objectif global: « 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 »</p>	<p>.....Volet santé</p> <p>Taux d'accroissement du rendement de l'agent six mois après la formation.</p> <p>Le % de personnel performant au poste conformément au guide d'évaluation.</p> <p>Nombre d'agents dont la performance est évaluée</p> <p>.....Volet Agriculture</p> <p>Niveau d'exécution des contrats de performance (accords cadre et lettres de mission)</p> <p>Niveau de performance des structures publiques dans l'exercice de leur mandat</p>	<p>Plan de formation triennal des deux Ministères sectoriels PSDRH et Plan de formation</p>	<p>Masse critique suffisante de RH renforcées</p> <p>Ouverture au changement</p> <p>Capacités organisationnelles suffisantes des organisations bénéficiaires</p> <p>Capacités institutionnelles suffisantes des secteurs bénéficiaires</p> <p>Ciblage correct des individus « moteurs de changement »</p> <p>Ciblage correct des rôles et compétences correspondantes à renforcer</p>
OS	<p>Objectif spécifique: « 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 »</p>	<p>4 indicateurs par processus pour 7 Processus :</p> <p>IC 1 : Existence de ce processus et utilisation de ses produits au sein de l'OB - acteurs étatiques</p> <p>IC 2 : Existence de ce processus et utilisation de ses produits au sein de l'OB - acteurs non étatiques</p> <p>IC 3 : % de RH formés sur le processus au sein de l'OB dans le cadre de PAC</p> <p>IC 4 : % de description de postes et de profils créés ou améliorés au sein de l'OB dans le cadre de PAC</p>	<p>SUIVI PAORC</p>	<p>Budget de fonctionnement suffisant</p> <p>Mécanisme d'incitation approprié</p> <p>Environnement enthousiasmant</p> <p>Équipement suffisant</p> <p>Fidélisation des RH</p> <p>Ressources humaines suffisantes</p> <p>Contenu / nature appropriés des PAC</p> <p>Bon mix de compétences ciblées</p>

	Logique d'intervention	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
	R1 les acteurs clés du Bénin s'approprient la démarche P.A.C	IC 1 : nombre de séances d'information, de sensibilisation, d'actions de plaidoyer organisées vers le public cible concerné	Suivi évaluation PAORC	Les départements RH ont le potentiel pour devenir des acteurs dans un processus innovant de développement de RH Adéquation besoins OB et formations offertes / suivies infrastructure formation présente IFs compétentes
		IC 2 : % de personnes touchées par les séances d'information et de sensibilisation et taux de participation à ces séances		
		IC 3 : % de bénéficiaires de PAC spécifiques sur le domaine de l'approche PAC		
		IC 4 : % d'OB ciblés par les actions de sensibilisation, d'information ayant adopté la démarche PAC à chacun des 3 niveaux stratégie, programmation, réalisation		
		IC 5 : % de « success stories » collecté		
		IC 6 : % de « success stories » communiqué (avec désagrégation par canal de communication)		
		IC 7 : Un cadre de concertation intersectoriel permettant d'échanger sur les stratégies DRH est mis en place et se réunit régulièrement		
	R2 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences	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)	Suivi évaluation PAORC	Contenu approprié du PAC – Bon ciblage du profil de sortie Ciblage correct des individus « ACTEURS » Contenu / nature appropriés des PAC Bon mix de compétences ciblées Accès à l'information sur RC pour OB et individus Acteurs appui institutionnel des programmes sectoriels réunissent les conditions de succès institutionnels. Adéquation besoins OB et formations offertes / suivies
		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		

	Logique d'intervention	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
	R 3 : IDEM pour le secteur de la santé, mêmes indicateurs	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)	Suivi Evaluation PAORC	capacité d'absorption de l'OB
		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		
		IC 7 : % PAC qui ont été réalisés dans les délais et durée prévues (et désagrégation)		
		IC 8 : % PAC qui ont été réalisés selon les modalités et étapes prévues (et désagrégation)		
		IC 9 : % 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		
	R4 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteur ont été renforcées	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)	Suivi Evaluation PAORC	Pas de conflits majeurs sur la répartition de cette enveloppe, par rapport aux appuis apportés par le passé à certains secteurs et organisations. Effort notable pour concentrer les appuis
		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		

4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Oui, le résultat R1 a été reformulé, et tous les indicateurs pour chacun des 4 résultats ont été modifiés et validés lors de la réunion de présentation du rapport BSL du 2 12 15. Par ailleurs, il a été proposé de reformuler l'outcome et l'impact. Des formulations ont été présentées en décembre 2015. Il a été décidé d'analyser la possibilité et l'utilité de changer la formulation suite à cette réunion, ce processus supposant l'accord des deux parties au-delà des membres de la SMCL.
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Oui, le rapport a été enregistré.
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Février 2017 (estimation)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	Décembre 2018 (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2015	Pas encore de mission BS, car le siège CTB n'a pas pu mobiliser de RH à cet effet. BS envisagé à ce stade à distance. En attente d'une réponse du siège pour déterminer ce qu'il sera possible de faire en 2016. BS réclamé pour Q3 2016.

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

Budget vs Actuals (Year to Month) of BEN1388811

Project Title : **Bourses**

Budget Version: **D01**

Currency : **EUR** Year to month : **31/12/2015**

YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2014	Expenses 2015	Total	Balance	% Exec
A LES COMPÉTENCES DES RH RENFORCÉES SONT			4.302.809,00	121.458,22	147.746,92	269.205,14	4.033.603,86	6%
01 "Les acteurs clés au Bénin partagent une			250.000,00	0,00	31.599,41	31.599,41	218.400,59	13%
01 Les acteurs nationaux sont informés et/ou formés sur des		REGIE	50.000,00	0,00	30.213,21	30.213,21	19.786,79	60%
02 Les leçons apprises de la mise en œuvre de concepts		REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	?
03 Un cadre de concertation intersectorielle (PP) est promu		REGIE	10.000,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00	0%
04 Des PAC sur la démarche PAC sont mis en œuvre au		REGIE	115.000,00	0,00	0,00	0,00	115.000,00	0%
05 Les leçons apprises de la démarche PAC sont identifiées,		REGIE	75.000,00	0,00	1.386,20	1.386,20	73.613,80	2%
02 "Les ressources humaines ciblées au sein des			1.765.406,00	95.761,28	58.461,92	154.223,20	1.611.182,80	9%
01 Des parcours d'acquisition de compétences sont mis en		REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	?
02 Des parcours innovants d'acquisition de compétences sont		REGIE	200.000,00	0,00	3.122,71	3.122,71	196.877,29	2%
03 La continuité des bourses de stage et de formation est		REGIE	165.406,00	95.761,28	55.125,78	150.887,06	14.518,94	91%
04 Les outils, processus et procédures propres à la démarche		REGIE	70.000,00	0,00	0,00	0,00	70.000,00	0%
05 Les mécanismes et modalités de mise à profit durable sont		REGIE	70.000,00	0,00	213,43	213,43	69.786,57	0%
06 Des PAC sont conçus et mis en œuvre au profit des		REGIE	1.260.000,00	0,00	0,00	0,00	1.260.000,00	0%
03 "Les ressources humaines ciblées au sein des			1.934.493,00	16.625,10	46.267,09	62.892,19	1.871.600,81	3%
01 Des parcours d'acquisition de compétences sont mis en		REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	?
02 Des parcours innovants d'acquisition de compétences sont		REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	?
03 La continuité des bourses de stage et de formation est		REGIE	334.493,00	16.625,10	46.267,09	62.892,19	271.600,81	19%
04 Les outils, processus et procédures propres à la démarche		REGIE	70.000,00	0,00	0,00	0,00	70.000,00	0%
05 Les mécanismes et modalités de mise à profit durable sont		REGIE	70.000,00	0,00	0,00	0,00	70.000,00	0%
06 Des PAC sont conçus et mis en œuvre au profit des		REGIE	1.260.000,00	0,00	0,00	0,00	1.260.000,00	0%
		REGIE	6.320.809,00	178.086,87	425.131,99	603.218,86	5.717.590,14	10%
		COGEST						
		TOTAL	6.320.809,00	178.086,87	425.131,99	603.218,86	5.717.590,14	10%



07 Des PAC innovants sont développés avec les IF dans le	REGIE	200.000,00	0,00	0,00	0,00	200.000,00	0%
04 Les ressources humaines ciblées au sein des		352.910,00	9.071,84	11.418,50	20.490,34	332.419,66	6%
01 Des bourses de stage et de formation sont mis en œuvre	REGIE	165.605,00	80,22	4.205,22	4.285,44	161.319,56	3%
02 La continuité des bourses de stage et de formation hors	REGIE	44.066,00	8.991,62	7.213,28	16.204,90	27.861,10	37%
03 Des PAC sont mis en oeuvre hors secteurs prioritaires	REGIE	143.239,00	0,00	0,00	0,00	143.239,00	0%
X RÉSERVE		670.000,00	0,00	0,00	0,00	670.000,00	0%
01 Réserve		670.000,00	0,00	0,00	0,00	670.000,00	0%
01 Réserve	REGIE	670.000,00	0,00	0,00	0,00	670.000,00	0%
Z MOYENS GÉNÉRAUX		1.348.000,00	56.628,65	277.385,07	334.013,72	1.013.986,28	25%
01 Coûts salariaux		1.047.000,00	28.536,53	256.940,64	285.477,17	761.522,83	27%
01 Expertise technique internationale	REGIE	708.526,00	19.412,65	179.543,72	198.956,37	509.569,63	28%
02 Expertise technique nationale	REGIE	239.648,00	7.668,82	52.256,44	59.925,26	179.722,74	25%
03 Personnel administratif, financier et de support	REGIE	75.241,00	1.205,08	19.134,68	20.339,76	54.901,24	27%
04 Chauffeur	REGIE	23.585,00	249,98	6.005,80	6.255,78	17.329,22	27%
02 Investissements		53.000,00	21.736,70	14.029,79	35.766,49	17.233,51	67%
01 Véhicules	REGIE	35.000,00	21.736,70	22,87	21.759,57	13.240,43	62%
02 Equipement bureaux (mobilier de bureau, air conditionné,	REGIE	7.500,00	0,00	3.226,43	3.226,43	4.273,57	43%
03 Equipement IT (PC, imprimante, beamer, réseau, software,	REGIE	10.500,00	0,00	10.780,49	10.780,49	-280,49	103%
03 Frais de fonctionnement		100.000,00	6.355,42	4.681,48	11.036,90	88.963,10	11%
01 Frais de fonctionnement bureau	REGIE	72.000,00	5.315,70	2.289,90	7.605,60	64.394,40	11%
02 Frais de fonctionnement des véhicules	REGIE	24.000,00	952,06	2.391,58	3.343,64	20.656,36	14%

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	0,00	0,00	0,00	3.000,00	0%
04 Audit, monitoring, evaluation		148.000,00	0,00	1.733,16	1.733,16	146.266,84	1%
01 Evaluations (mi-parcours et finale)	REGIE	100.000,00	0,00	0,00	0,00	100.000,00	0%
02 Backstopping technique CTB	REGIE	12.000,00	0,00	1.733,16	1.733,16	10.266,84	14%
03 Audit (annuel)	REGIE	36.000,00	0,00	0,00	0,00	36.000,00	0%
99 Conversion rate adjustment		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2%
98 Conversion rate adjustment	REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2%

	REGIE	6.320.809,00	178.086,87	425.131,99	603.218,86	5.717.590,14	10%
	COGEST						
	TOTAL	6.320.809,00	178.086,87	425.131,99	603.218,86	5.717.590,14	10%

4.6 Ressources en termes de communication

Le projet dispose de son dépliant, qui a été remis à toutes les personnes rencontrées lors des études complémentaires. Un tirage de 1500 dépliant a été fait au cours de l'année 2015 et est désormais systématiquement remis lors de chaque atelier et échanges. Plus de 500 de ces dépliant ont d'ores et déjà été distribués à divers partenaires et représentants d'organisations bénéficiaires.

Le PAORC est en retard sur l'élaboration de son plan de communication, qui aurait dû être fait au cours de l'année 2015 - année de démarrage - selon les recommandations du guide MoreResult. Il est convenu que l'année 2016 sera celle de l'élaboration de ce plan, y compris avec un appui à distance ou sur place de la cellule communication CTB à Bruxelles.

Le PAORC a saisi une opportunité en matière de communication en devenant un partenaire actif et un sponsor de premier niveau de l'association nationale des professionnels de la GRH au Bénin. Une couverture média a été assurée à cette occasion et ce sera le cas deux fois par an lors des activités de cette association.