



**CTB**

# RAPPORT DES RESULTATS 2016

(1<sup>ER</sup> JANVIER AU 31 DECEMBRE 2016)

**INTERVENTION BDI 10 888 11**  
**APPUI AUX ORGANISATIONS BURUNDAISES PAR LE**  
**RENFORCEMENT DES COMPETENCES (PAORC)**





<b>ACRONYMES .....</b>	<b>5</b>
<b>1 APERÇU DE L'INTERVENTION (MAX. 2 PAGES) .....</b>	<b>7</b>
1.1 FICHE D'INTERVENTION .....	7
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE .....	9
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE .....	10
1.3.1 <i>Pertinence</i> .....	10
1.3.2 <i>Efficacité</i> .....	11
1.3.3 <i>Efficiences</i> .....	12
1.3.3 <i>Durabilité potentielle</i> .....	14
1.4 CONCLUSIONS.....	17
<b>2 MONITORING DES RESULTATS.....</b>	<b>19</b>
2.1. ÉVOLUTION DU CONTEXTE .....	19
2.1.1 <i>Contexte général</i> .....	19
2.1.3. <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i> .....	20
2.1.4. <i>Contexte HARMO</i> .....	20
2.2. PERFORMANCE DE L'OUTCOME OBJECTIF SPECIFIQUE .....	22
2.2.1. <i>Progrès des indicateurs (voir tableau récapitulatif annexe 1)</i> .....	22
2.2.2. <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	24
2.2.3. <i>Impact potentiel</i> .....	28
2.3. PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1 (RESULTAT SUSPENDU).....	29
2.3.1. <i>Progrès des indicateurs</i> .....	29
<i>La mesure dans laquelle ce système suivi-évaluation est adéquat :</i> .....	30
<i>les quatre niveaux d'évaluation sont mis en œuvre des 90% des PAC</i> .....	30
2.4. PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2 « LES CAPACITÉS DES INSTITUTS DE FORMATION SÉLECTIONNÉS SONT RENFORCÉES ».....	31
2.4.1. <i>Progrès des indicateurs (cf annexe 1)</i> .....	31
2.4.2. <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	33
2.4.3. <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	33
2.5 A : PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3 : R31 (DRH : INGENIERIE DE LA FORMATION /INGENIERIE PEDAGOGIQUE).....	37
2.5a.1. <i>Progrès des indicateurs</i> .....	37
2.5a.2. <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	39
2.5a.3. <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	39
2.5 B PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3 : R32 (AUTRES)	
2.5B.1.PROGRÈS DES INDICATEURS .....	42
2.5B.2.ÉTAT D'AVANCEMENT DES PRINCIPALES ACTIVITÉS.....	44
2.5B.3. ANALYSE DES PROGRÈS RÉALISÉS .....	45
2.6. PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4 .....	48
<i>AGRICULTURE</i> .....	48
2.6.1. <i>Progrès des indicateurs</i> .....	48
2.6.2. <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	49
2.6.3. <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	49
<i>EDUCATION</i> .....	51
2.6.1. <i>Progrès des indicateurs</i> .....	51
2.6.2. <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	52

2.6.3.	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	52
	<i>SANTE</i> .....	56
2.6.1.	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	56
2.6.2.	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	58
2.6.3.	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	58
2.7.	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 5 .....	61
2.7.1.	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	61
2.7.2.	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	62
2.7.3.	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	62
2.8.	THEMES TRANSVERSAUX .....	63
2.8.1.	<i>Genre</i> .....	63
2.8.2.	<i>Environnement</i> .....	64
2.8.3.	<i>Autre : Le Travail décent</i> .....	64
2.9.	GESTION DES RISQUES .....	65
<b>3.</b>	<b>PILOTAGE ET APPRENTISSAGE</b> .....	<b>89</b>
3.1.	REORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	89
3.2.	RECOMMANDATIONS .....	90
3.3.	ENSEIGNEMENTS TIRES .....	91
<b>4.</b>	<b>ANNEXES</b> .....	<b>93</b>
4.1.	CRITERES DE QUALITE .....	93
4.2.	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI .....	97
4.3.	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR .....	98
4.4.	APERÇU DES MORE RESULTS.....	108
4.5.	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » .....	109
4.6.	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION .....	112
<b>5.</b>	<b>ANNEXES COMPLEMENTAIRES : EXPLICATION DES INDICATEURS</b>	
	<b>113</b>	

## Acronymes

ADISCO	Appui au Développement Intégral et à la Solidarité sur les Collines
AFPT	Appui à la Formation Professionnelle et Technique
ANAPRODEM	Association Nationale pour l'Accompagnement et la Protection des Droits des Malades Mentaux
ANO	Avis de Non objection
ARCROB	Agent pour le Renforcement des Compétences des Ressources humaines des Organisations Bénéficiaires
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
AVEDEC	Association Villageoise d'entraide et de Développement Communautaire
BEPES	Bureau Pédagogique de l'Enseignement Secondaire
BPS	Bureau Provincial Sanitaire
CCT	Comité de Concertation Technique
CDRH	Conseiller au Développement des Ressources Humaines
CFPJ	Centre de Formation Professionnelle de la Justice
CHASAA	Chambre Sectorielle de l'Art et de l'Artisanat
CSBTP	Chambre Sectorielle des Bâtiments et Travaux Publics
CSC	Cahier Spécial des Charges
CTB	Coopération Technique Belge, Agence belge de développement
CS	Convention Spécifique
CTS	Comité Technique de Suivi
DCE	Direction Communale de l'Enseignement
Delco	Déléguée à la Cogestion
DGD	Direction Générale du Développement
DI	Directeur d'Intervention
DPE	Direction Provinciale de l'Enseignement
DRH	Développement des Ressources Humaines
DSNIS	Direction du Service National de l'Information Sanitaire
DSSR	Droit sexuel et Santé de la Reproduction
DTF	Dossier Technique et Financier
ENA	Ecole Nationale de l'Administration
EPM	Ecoles Paramédicales
ETAL	Ecole des Techniciens d'Assainissement et de Laboratoire
FENAS	Fédération Nationale des Associations en Santé
FIE	Formation Initiale des Enseignants
FOPABU	Forum des Organisations Paysannes du Burundi
FOSA	Formations Sanitaires
GOF	Gestionnaire Opérationnelle des Formations
GR	Génie Rural
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IF	Institut de Formation
IGE	Institut Général de l'Etat
INSP	Institut National de Santé Publique
M&E	Monitoring et évaluation

MINAGRIE	Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage
MONOP	Outil de planification trimestriel de la CTB (Monitoring Opérationnel)
NA	Non applicable
NV	Note Verbale
OB	Organisations Bénéficiaires
OLAB	Organisation pour la Lutte contre les Aflatoxines au Burundi
OSC	Organisation de la Société Civile
PAC	Parcours d'Acquisition des Compétences
PAISS	Programme d'Appui Institutionnel au Secteur de la Santé
PAIOSA	Programme d'Appui Institutionnel au Secteur de l'Agriculture
PAMUSAB	Plateforme des Associations des Mutuelles Santé du Burundi
PAORC	Projet d'Appui aux organisations bénéficiaires par le renforcement des compétences des RH
PCIMA	Prise en Charge Intégrée de la Malnutrition
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNRA	Plan National de Renforcement de l'Administration
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RC	Renforcement des Compétences
RH	Ressources Humaines
SE	Suivi Evaluation
SIG	Système d'Informatique et de Gestion
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
SNRC	Stratégie Nationale de Renforcement des Capacités
TDR	Termes de références
UBES	Unité Bourses du siège de la CTB
UCODE	Union pour la Coopération et le Développement
UGP	Unité de Gestion de Projet
UIO	Université Internationale d'Oslo
ULB	Université Libre de Bruxelles
UPH	Université Populaire Haguruka
VUB	Vrije Universiteit Brussel

# 1 Aperçu de l'intervention (max. 2 pages)

## 1.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	Projet d'Appui aux Organisations Burundaises par le Renforcement des Compétences des ressources humaines (PAORC)
N° d'intervention DGD	NN 3014021
Code Navision CTB	BDI 10 888 11
Localisation	Burundi
Institution partenaire	Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	28/02/2014
<b>Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture</b>	1 <sup>ère</sup> SMCL de démarrage le 16 Décembre 2014 2 <sup>ème</sup> SMCL de démarrage le 10 mars 2015
Durée de l'intervention	60 mois pour l'exécution (72 mois à partir de la signature de la CS)
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	15 décembre 2019
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	28/02/2020.
<b>Groupes cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupes cibles directs <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ les organisations bénéficiaires burundaises « OB » (étatiques et non-étatiques, décentralisées et déconcentrées, des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise, certains Instituts de Formation)</li> <li>➤ les individus du Programme Bourses antérieur</li> </ul> </li> <li>• Groupes cibles indirects (les programmes sectoriels, les clients des OB)</li> </ul>
<b>Impact</b>	Les capacités individuelles, organisationnelles, institutionnelles et sociétales sont durablement renforcées en phase avec les besoins de développement socio-économique du Burundi.
<b>Outcome</b>	Les compétences des ressources humaines des organisations bénéficiaires des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise sont durablement renforcées en phase avec leurs besoins stratégiques.

Outputs	1. La mise en œuvre de la SNRC est appuyée dans le domaine de renforcement des compétences des ressources humaines ( <i>Annulé</i> )
	2. Les capacités des instituts de formation sélectionnés sont renforcées :  2.1. <i>Les capacités de l'ENA sont renforcées (Annulé)</i>  2.2. <i>Les capacités des autres instituts de formation sont renforcées</i>
	3. Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs des secteurs prioritaires  3.1. <i>Les compétences en GRH sont renforcées, partagées et mises à profit.</i>  3.2. <i>Les compétences sont renforcées pour répondre à d'autres besoins communs prioritaires</i>
	4. Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence spécifiques aux secteurs prioritaires  4.1. <i>Les compétences spécifiques au secteur agricole sont renforcées et mises à profit</i>  4.2. <i>Les compétences spécifiques au secteur Education sont renforcées et mises à profit</i>  4.3. <i>Les compétences spécifiques au secteur Santé sont renforcées et mises à profit</i>  4.4. <i>Les compétences spécifiques au secteur Gouvernance sont renforcées et mises à profit (Suspendu)</i>
	5. Les continuations du programme de bourses antérieur sont assurées.
<b>Année couverte par le rapport</b>	2016

## 1.2 Exécution budgétaire

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année 2016
		Années précédentes (2014 et 2015)	Année couverte par le rapport (2016)		
<b>TOTAL</b>	<b>8.000.000</b>	<b>560.315</b>	<b>851.457</b>	<b>6.588.228</b>	<b>18%</b>
<b>Output 1</b>	<b>291.500</b>	<b>1973</b>	<b>0</b>	<b>289.527</b>	<b>1%</b>
<b>Output 2</b>	<b>1.054.000</b>	<b>3.186</b>	<b>40.624</b>	<b>1.010.190</b>	<b>4%</b>
<i>Output 2.1</i>	402.000	1220	0	400.780	0%
<i>Output 2.2</i>	652.000	1966	40624	609.410	7%
<b>Output 3</b>	<b>1.317.000</b>	<b>10.738</b>	<b>281.874</b>	<b>1.024.388</b>	<b>22%</b>
<i>Output 3.1</i>	439.000	5390	89401	344.209	22%
<i>Output 3.2</i>	878.000	5348	192473	680.179	23%
<b>Output 4</b>	<b>2.900.000</b>	<b>7.590</b>	<b>131.077</b>	<b>2.761.333</b>	<b>5%</b>
<i>Output 4.1</i>	800.000	4125	0	795.875	1%
<i>Output 4.2</i>	800.000	0	61745	738.255	8%
<i>Output 4.3</i>	800.000	0	69332	730.668	9%
<i>Output 4.4</i>	500.000	3465	0	496.535	1%
<b>Output 5</b>	<b>270.000</b>	<b>90647</b>	<b>114783</b>	<b>64.570</b>	<b>76%</b>
<b>Total A</b>	<b>5.832.500</b>	<b>114.134</b>	<b>568.358</b>	<b>5.150.008</b>	<b>12%</b>
<b>Réserve</b>	<b>332.800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>332.800</b>	<b>0%</b>
<b>Moyens</b>	<b>1.834.700</b>	<b>446.181</b>	<b>283.099</b>	<b>1.105.420</b>	<b>40%</b>
<i>Frais de personnel</i>	1.421.200	331851	249774	839.575	41%
<i>Investissement</i>	94.000	83464	5405	5.131	95%
<i>fonctionnement</i>	144.500	25605	27920	90.975	37%
<i>évaluation</i>	175.000	5261	0	169.739	3%

❖ Malgré un faible taux de dépenses opérationnelles de 12% (taux de 18% pour les dépenses totales) , de très nombreuses activités ont été réalisées en 2016. Ce faible taux s'explique par:

- le fait des activités ralenties en 2015
- Le fait de la suspension de l'appui aux Outputs 1, 2.1 et 4.4
- Le choix stratégique du PAORC en 2016 de favoriser les domaines pour lesquels des consultants locaux sont disponibles étant donné la difficulté de l'obtention de visa pour les étrangers.
- l'insuffisance quantitative des RH techniques du PAORC empêchant dès lors de pouvoir travailler de front sur les 5 résultats du PAORC (Instituts de formation/compétences communes/agriculture/Education/Santé).

❖ Le recrutement en cours de 4 agents d'appui au renforcement des compétences des ressources Humaines des Organisations Burundaises « ARCROB » et leur affectation début 2017 permet d'envisager pour l'année 2017 un taux de dépense de 29%.

## 1.3 Autoévaluation de la performance

### 1.3.1 Pertinence

	<b>Performance</b>
<b>Pertinence</b>	A

❖ Le projet cadre parfaitement avec la 'nouvelle stratégie bourses' de la coopération bilatérale belge. L'ambition principale du PAORC n'est plus d'accorder des bourses individuelles en fonction de candidatures et souhaits individuels, mais de fournir un appui conséquent au renforcement des compétences des ressources humaines d'un ensemble d'organisations bénéficiaires (OB) burundaises en fonction des objectifs de performance des OB, alignés sur les stratégies sectorielles. L'ensemble des orientations stratégiques et approches d'intervention du PAORC doivent concourir à graduellement améliorer l'efficacité des efforts de formation et de renforcement des compétences.

❖ Le PAORC satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide

➤ La stratégie de l'intervention vise une gestion axée sur les résultats : les formations ne sont plus un objectif mais un moyen pour atteindre une performance visée par l'organisation bénéficiaire.

Des objectifs-cibles, des indicateurs et un calendrier sont précisés pour chaque performance visée et inscrits dans un accord de partenariat qui est un cadre d'évaluation et de notification orientés vers les résultats. Il permet de contrôler et d'évaluer les progrès dans la mise en œuvre

➤ Les accords de partenariats signés entre le Projet et chaque OB favorisent un Renforcement des obligations mutuelles pour obtenir des résultats attendus à l'égard d'un bénéfice direct au profit des populations. Le projet fait davantage de place aux approches participatives en associant systématiquement sur base de critères d'éligibilité, les participants de divers service de l'OB concernés par le problème à la formulation des plans de formation

➤ Le PAORC s'aligne sur les priorités énoncées par les OB et apporte son soutien technique et financier au renforcement des compétences.

➤ Par l'approche participative de l'identification du changement à atteindre et des besoins en développement des ressources humaines pour y arriver, les organisations bénéficiaires s'approprient le plan de formation et exercent une réelle maîtrise sur leurs stratégies pour atteindre ce changement. Elles renforcent leurs propres capacités de planifier, gérer et mettre en œuvre les plans de formation et de rendre compte de leurs résultats

❖ Avec l'abandon de l'appui à la SNRC et à l'ENA, le projet reste toujours pertinent et n'est pas affecté par cette réorientation ni par l'absence d'un ancrage institutionnel.

❖ L'élément le plus faible reste l'harmonisation en matière de stratégies de formation entre les partenaires techniques et financiers, au vu de la situation sécuritaire actuelle. Toutefois, une étroite concertation avec les projets sectoriels de la CTB permet une complémentarité et une division du travail plus efficace. La suppression des doubles emplois dans les efforts de rationalisation des formations pour en optimiser la rentabilité doit toutefois encore être accentuée, par une meilleure information de la stratégie de formation afin que tous les projets sectoriels de la CTB adoptent également cette méthodologie dans leurs axes de formation.

Malgré ce dernier point, le A demeure la note de notre auto-évaluation.

### 1.3.2 Efficacité

	<b>Performance</b>
<b>Efficacité</b>	B

- ❖ Le retard accusé en 2015 a été rattrapé dès 2016 par :
  - l'appui à de nombreuses organisations bénéficiaires (7 groupes d'OB fédérales représentant en tout près de 83 structures confédérées sans oublier les 50 écoles du post fondamental à travers les 50 binômes de formateurs renforcés ;
  - la rédaction de 17 PAC ;
  - la mise en œuvre de 31 formations sur 56 prévues au total pour tous les PAC (55% des formations exécutées) ;
  - les premiers transferts des compétences sur le terrain. laissant présager un développement durable des RH ;
  - La participation de 1023 agents ;
 L'engagement de 4 agents supplémentaires dès 2017 va permettre d'envisager la réalisation totale des activités programmées ;
  
- ❖ L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'Outcome :
  - Elle choisit en priorité les domaines d'intervention ciblés par les OB pour lesquels des experts locaux sont disponibles et appuyés par des facilitateurs nationaux issus des OB mêmes ou des ministères sectoriels ;
 Cette stratégie favorise également une meilleure appropriation par les bénéficiaires.
  - La gestion des risques est analysée régulièrement et de nouveaux risques identifiés en fonction de l'évolution des circonstances externes permettant de mettre en place des activités pour les atténuer.
  
- ❖ En 2016, les valeurs des indicateurs de l'outcome sont généralement plus élevées que celles fixées au départ et laissent donc présager l'atteinte de l'outcome à la fin du projet.
  
- ❖ L'élaboration des PAC et la mise en œuvre des formations répondent aux critères d'efficacité :
  - Alignement aux stratégies des OB, définition d'objectifs à atteindre basés sur des problèmes de performance et mise en place d'indicateurs de mesures du changement, décision réfléchie sur le mode d'apprentissage le plus adéquat, critères d'éligibilité des participants,

étude des conditions de succès nécessaires à l'atteinte du changement, attention particulière sur la pédagogie utilisée par le formateur, ...

- Les principales qualités de l'outil favorisent l'efficacité des formations :
  - Les agents de l'O.B. élaborent eux-mêmes leur plan, de manière inclusive et participative ;
  - Un accord de collaboration avec l'Organisation Bénéficiaire est rédigé ;
  - Le plan de formation de l'organisation est construit par séquençage et plusieurs formations dans le temps, contribuant à l'atteinte d'un objectif de changement ;
  - Divers publics visés de l'OB contribuant à l'atteinte de l'objectif fixé
  - A chaque formation, les tâches à pouvoir réaliser sont annoncées soit en terme de nouvelles attitudes et pratiques des agents et des responsables/leaders, soit comme des livrables des OB ou de leurs divisions.

❖ Suite à la situation politique et sécuritaire au pays, il y a eu restriction de marché de travail à la CTB Burundi pour les Consultants Internationaux, du fait de la difficulté d'obtenir des visas vers le Burundi. Ainsi, la compétitivité n'a pas été suffisamment ouverte et étendue pour maximiser les chances d'avoir les meilleurs candidats possibles.

❖ Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive sauf pour le cas du recrutement des ARCROB où par manque de temps, l'UGP PAORC n'a pu lancer les procédures que fin 2016 pour un recrutement prévu au cours du premier trimestre 2017. Malgré un effectif réduit, un calendrier ambitieux des activités a été dressé et mis en œuvre. Toutefois, plus d'activités auraient pu être planifiées et réalisées avec une équipe plus conséquente.

L'ensemble de ce qui précède laisse présager de l'atteinte de l'outcome en termes de qualité et de couverture, mais des mesures d'accompagnement doivent être mises en place, ce qui justifie la note B.

### 1.3.3. Efficience

	<b>Performance</b>
<b>Efficience</b>	C

- ❖ Les ressources budgétaires sont gérées de manière économe :
  - 2016 a privilégié les domaines d'intervention avec une expertise locale.
  - L'UGP PAORC accompagne le consultant sur la méthodologie de l'élaboration d'un PAC
  - Les livrables sont élaborés par les participants aux formations et non par le consultant. Ce dernier est sollicité pour un coaching post-production qui est une action d'appui au transfert des savoirs et savoir-faire des situations pédagogiques aux situations professionnelles au sein des OB.
  
- ❖ En termes d'Inputs RH,  
Dès le démarrage du Projet (SMCL de démarrage en décembre 2014), l'insuffisance quantitative en

RH pour l'UGP PAORC a été pressentie. Toutefois, le PAORC a souhaité de démarrer d'abord les activités pour justifier de la nécessité ou non du renforcement. A partir de 2016, première année opérationnelle du PAORC, le constat de cette insuffisance ne s'est pas fait attendre car l'équipe technique s'est vue débordée par les besoins en formation dans les quatre secteurs de coopération (agriculture, éducation, santé, transversal) et qu'elle n'a pas pu satisfaire (ce qui explique entre autre le faible taux de dépenses)

- ❖ Les activités sont retardées pour les raisons suivantes :
  - La disponibilité et l'utilisation des inputs posent toujours des problèmes en matière de marchés publics : retard dans l'obtention des ANO tant au niveau de la publication des marchés que de l'approbation des rapports de dépouillements ;
  - La prolongation des délais pour l'obtention des visas des consultants pose également un problème pour le démarrage des activités ;
  - L'équipe technique du PAORC très restreinte pour couvrir tous les secteurs à la fois par des interventions.
  
- ❖ Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard :
  - Une séance de travail avec la nouvelle équipe des marchés publics au Burundi dès 2017 permettrait d'étudier comment résoudre ce problème ;
  - Prise en compte des délais des procédures des marchés publics et d'obtention de visa dans la programmation des formations ;
  - Engagement par le PAORC de 4 agents nationaux supplémentaires.
  
- ❖ Des Bourses de formation de longue durée sont introduites dans certains PAC et ne sont plus considérées comme des besoins individuels mais comme un mode de formation nécessaire dans le Parcours pour l'atteinte et la durabilité du changement ciblé.

Malgré cela, certains outputs commencent à être atteints et il seront tous vraisemblablement livrés dans les temps par la mise en place des mesures correctives mentionnées ci-dessus.

C'est ce qui explique la catégorisation C.

### 1.3.3 Durabilité potentielle

	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	B

- ❖ La durabilité financière et économique présente un risque.
  - Dans le cadre du transfert des savoirs et savoir-faire mobilisés par les actions de formation, des OB doivent prendre des mesures d'accompagnement et s'assurer des conditions de succès. Des OB doivent également mettre à disposition des ressources financières pour la transmission des savoirs et savoir-faire aux autres groupes cibles. Il y a risque que ces ressources ne soient pas accessibles par l'OB à cause des limites économiques globales et financières. La durabilité financière liée aux groupes cibles peut être fragilisée par l'évolution du contexte économiquement défavorable. Ceci est cependant hors de la sphère d'influence du projet.
  - Le risque de durabilité financière/économique est minimisé par le choix d'objectifs de changement ne nécessitant pas de conditions de succès ou mesures d'accompagnement majeures telles qu'un renforcement plus institutionnel et matériel des capacités des bénéficiaires du projet. La condition même pour le choix d'un axe stratégique est la disponibilité des intrants, des moyens financiers et matériels conséquents). Ces conditions de succès constituent un critère d'éligibilité pour le choix de la performance ciblée par l'OB car toutes ces conditions se trouvent en dehors de la sphère de contrôle du projet proprement dit et ne peuvent qu'être influencées d'une façon indirecte. Trop de mesures d'accompagnement entravent le transfert et la mise à profit des compétences sur le terrain
- ❖ Le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles est bon et a de bonnes chances de persister au-delà de l'intervention grâce aux principales qualités de l'outil qui favorisent la durabilité de l'intervention :
  - Les critères d'éligibilité des participants à la formation engagent le participant à répercuter la formation aux autres collègues. Il s'agit en quelque sorte d'une « Formation de formateurs » ;
  - La méthodologie est participative à toutes les étapes du processus. L'implication des bénéficiaires dans la détermination du changement visé, dans l'identification de leurs besoins en compétences, et des livrables attendus permettant de mesurer le changement est source de durabilité, du transfert des compétences sur le terrain ;
  - Les bénéficiaires du PAC produisent eux-mêmes des livrables caractéristiques au changement et à son processus suite aux formations reçues (plans stratégiques, document de projet, plan de communication, protocole de prise en charge de l'épilepsie etc.). Le Savoir acquis au cours des formations est transformé en Savoir-Faire sur le terrain et les objectifs de formation sont formulés par les bénéficiaires de manière à témoigner objectivement les attitudes et pratiques professionnelles induites par les actions de mise en œuvre du PAC
  - Les premiers livrables obtenus par les agents de l'OB suite aux formations sont une source de motivation pour adhésion des bénéficiaires la stratégie « PAORC »
  - Le risque de vouloir des bourses de longue durée à tout prix n'est plus d'actualité
  - La méthode est simple, pratique, adaptable
  - La méthode permet d'intégrer les démarches déjà entreprises (analyse des besoins, plan de formation existant, modules existants ...)
  - Un accord de collaboration avec l'Organisation Bénéficiaire est rédigé

- Le plan de formation de l'organisation est construit par séquençage et plusieurs formations dans le temps, contribuant à l'atteinte d'un objectif de changement
- Divers publics visés contribuant à l'atteinte de l'objectif fixé

Toutefois, des actions de promotion de valeurs organisationnelles et universelles (Processus Qualité, Leaderships, ....) peuvent être déployées par le PAORC afin de maximiser les chances de transfert des compétences sur le terrain contribuant à une meilleure appropriation.

❖ Un coaching à distance et/ou de proximité suivi parfois d'une remédiation permet aux bénéficiaires de développer des savoir-faire priorités par le PAC.

❖ Le niveau d'appui politique fourni n'est plus d'actualité dans le contexte du Burundi. Les comités de pilotage ont été suspendus. Les organisations bénéficiaires sont dès lors plus impliquées dans le processus décisionnel (comités exécutif des organisations de la société civile, équipes cadres de districts dans les provinces sanitaires, Direction pour les instituts de formation,) à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats. Toutefois, le PAORC a bénéficié des actions de franche collaboration des responsables techniques sectorielles qui ont appuyé en tant que experts techniques, les interventions d'élaboration et de mise en œuvre des PAC. Par ailleurs, pour une meilleure harmonisation des calendriers annuels des activités entre le PAORC et les OB publiques, les interventions du PAORC sont inscrites progressivement dans les plans d'activité des directions ministérielles de certains secteurs.

Au vu de la situation qui prévaut au Burundi depuis 2015, il n'y a plus d'appui des politiques centrales au niveau des interventions ni de contribution au niveau de la capacité institutionnelle et de gestion. Les sous critères 4.3 et 4.4. dans la grille d'évaluation de la Durabilité (en annexe) ne sont plus d'actualité et donc non applicable pour le Burundi.

Toutefois, le projet tâche d'intégrer ses activités dans la planification des directions sectorielles des Ministères concernés par les OB, ceci dans un souci d'une meilleure harmonisation des calendriers permettant aux OB étatiques de participer pleinement dans les activités prévues.

Les domaines ciblés par les OB s'alignent non seulement sur les politiques sectorielles favorisant de ce fait la non-contradiction de l'intervention avec celles-ci lorsqu'elles existent mais ils s'alignent également sur la mission/vision des plans stratégiques des organisations bénéficiaires.

❖ Par le renforcement des compétences dans le domaine organisationnel<sup>1</sup>, le PAORC favorise un changement durable au sein des OB par l'acquisition de capacités organisationnelles de qualité qui sont des mesures d'accompagnement nécessaires et conditions de succès pour que les compétences spécifiques renforcées soient mises à profit et puissent efficacement contribuer à l'amélioration de la performance en son sein.

L'organisation parviendra à atteindre ses objectifs stratégiques et d'affaires, totalement ou partiellement, seulement si elle dispose d'un niveau suffisant de capacités organisationnelles et de maturité.

Le seul risque pourrait être l'absence de stratégie de stabilisation et de rétention du personnel érudit au poste. Un axe de la GRH est prévu au cours de 2017 à travers un accord de subside.

C'est ce qui explique la catégorie B pour 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).

---

\*1Ces capacités organisationnelles sont classées en cinq groupes :

1. Vision/planification/gestion de projet
2. Gestion administrative, financière et logistique
3. Communication et plaidoyer
4. Gestion des ressources humaines/Pédagogie
5. Informatique

## 1.4 Conclusions

On peut dire que le PAORC a été réellement opérationnel en 2016, le dernier trimestre 2014 ayant été consacré à la mise en place du projet et de l'UGP, 2015 ayant été consacré au screening et à la réorientation du projet.

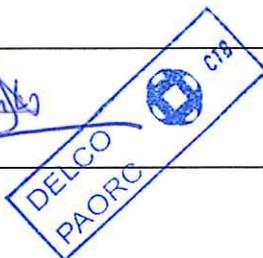
- Les PAC sont de qualité et intègrent plusieurs modes d'apprentissage (atelier de formations de courte durée, séminaire, formations diplômantes)
- Les premiers livrables obtenus témoignent la qualité des formations organisées par le PAORC et traduisent celle du transfert des compétences en situation de travail.
- Des résistances au changement vis-à-vis de la nouvelle philosophie du « Programme Bourses » senties au démarrage du projet en 2015, ont disparues pour faire place à une volonté des bénéficiaires à atteindre l'objectif de changement visé par leur organisation par des formations continues.
- La durabilité de l'intervention est amorcée par le fait que les bénéficiaires des organisations sont aujourd'hui sensibilisés à la méthodologie du PAC et à son influence sur l'efficacité des formations pour un transfert sur le terrain des compétences nouvellement acquises sur le terrain. Les appuis du PAORC sont de plus en plus sollicités par de nouvelles organisations souhaitant son appui pour des performances souhaitées.
- Le PAORC poursuit son intervention au niveau d'organisations tant étatique que privées mais ciblé sur un bénéfice direct aux populations. Les premiers livrables en termes de transfert des compétences sur le terrain sont ressentis.
- Les structures de pilotage du projet sont représentées par les concertations des projets sectoriels de la CTB. Le projet s'intègre dans chacun des CCT pour acter/documenter/communiquer sur les événements importants de son exécution. L'action du CCT se limite à un mandat de concertation et d'avis technique, l'objectif étant de susciter les débats techniques et l'échange d'informations.
- La réorientation du projet a entraîné la suspension du Résultat 1. La Baseline n'a donc plus eu sa raison d'être.

L'étude de base réalisée par l'UGP/PAORC en démarrage du projet a porté uniquement sur le premier indicateur de l'Outcome relatif à l'existence de Plan de formation sous forme de PAC avant le démarrage du projet.

Il n'a pas été nécessaire de rechercher les différentes valeurs de bases pour les autres critères de l'Outcome et des résultats car ceux-ci dépendent tous du critère « Existence de PAC » et de leur mise en œuvre et qui avait été évalué à 0% au démarrage du projet.

La matrice de monitoring a été revue au cours de 2016 par l'UGP PAORC, afin d'adapter les indicateurs du projet aux nouvelles orientations. Au niveau de l'Outcome, le pourcentage d'OB ayant un PAC est passé de 90% à 100% étant donné que c'est une condition sine qua none d'avoir un PAC avant toute autre action de renforcement des compétences, l'approche même du PAORC étant que « ...les formations ne doivent plus être considérées comme une fin en soi mais comme un moyen pour atteindre un changement. »

Les indicateurs ne sont pas tous du DTF.

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution CTB
REM : suspension des fonctions de Directeur d'Intervention (NV du 9/10/15)	 

## 2 Monitoring des résultats<sup>1</sup>

### 2.1. Évolution du contexte

#### 2.1.1 Contexte général

❖ Suite à la situation politique et sécuritaire qui prévaut au Burundi depuis le mois de mai 2015, dans un contexte de non dialogue avec l'opposition, et de rejet de toute critique, l'UE et ses états membres ont décidé, début 2016, en vertu de l'article 96 de l'Accord de Cotonou, de suspendre leurs appuis institutionnel et budgétaire au Gouvernement du Burundi, en réorientant leur aide vers des actions à caractère humanitaire ou bénéficiant directement à la population.

Dans le cadre de cette réorientation, le PAORC a suspendu le Résultat en faveur de la SNRC et de l'ENA et axé ses priorités vers les organisations privées ou des organisations étatiques mais dont les activités menées visent directement les populations.

C'est ainsi qu'en 2016, les organisations bénéficiaires du PAORC ont été les suivantes :

- Secteur Agriculture : le FOPABU et 10 de ses organisations membres
- Secteur Education : les écoles post fondamentales, la Chambre Sectorielle de l'Art et de l'Artisanat
- Secteur Santé : les formations sanitaires de la province de Kirundo et trois Organisations de la Société Civile (Anaprod, FENAS, Pamusab)
- Les instituts de formation : Université Populaire Haguruka de Adisco, les Ecoles paramédicales, l'Ecole des Techniciens de Laboratoires,
- Volet Infrastructure : La Chambre Sectorielle des Bâtiments et Travaux Publics

❖ La PAORC accorde une importance au secteur privé en mesure de pouvoir générer l'innovation, l'employabilité et la prospérité. En effet, la croissance économique, et le commerce constituent le principal levier pour éradiquer la pauvreté et assurer un développement durable. Les domaines de changement organisationnel ciblés en 2016 par ces organisations vont les inciter à s'inscrire dans une logique de croissance inclusive en aidant les agents à anticiper et à gérer le changement en investissant dans les compétences et la formation.

#### 2.1.2. Contexte institutionnel

Le projet a quitté en février 2016 son ancrage institutionnel au sein du Ministère des Finances, l'appui en faveur de la SNRC étant suspendu, il n'était donc plus pertinent. Par ailleurs, des instructions dans ce sens avait été envoyées à l'Ambassade et à la CTB Bruxelles, confirmant le déplacement des équipes en dehors des locaux des ministères. Cela n'a eu aucune répercussion positive ou négative sur l'état d'avancement de l'intervention.

Actuellement, seule la partie belge a un droit de regard sur la stratégie globale du programme, la Structure mixte de concertation locale (SMCL) ayant été suspendue depuis 2015 de même que rôle de Directeur d'Intervention (DI).

---

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

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

❖ Malgré la suspension de la SMCL, le projet a pu avancer dans ses multiples interventions sans préjudice. Le PAORC a en outre rencontré de moins en moins de résistances vis-à-vis du changement induit par sa nouvelle approche Formations.

❖ Des comités techniques de concertation ont vu le jour en 2016. Ces CCT représentent un cadre de concertation et d'avis techniques, sans pouvoir décisionnel mais dont l'objectif principal est de susciter les débats techniques et l'échange d'informations. S'agissant d'une concertation exclusivement technique, seuls les Ministères techniques y prennent part ainsi que d'autres parties prenantes telles que les organisations renforcées.

Le PAORC intervient dans trois secteurs et il n'a plus de Ministère technique.

Mettre en place un seul comité de concertation technique composé de représentants des divers secteurs et ministères serait ennuyeux pour les secteurs qui ne seraient pas concernés par l'ordre du jour.

Mettre en place trois comités différents serait excessifs. C'est ainsi qu'il s'intègre dans les CCT qui sont mis en place par les programmes de la CTB au Burundi dans les 3 secteurs.

Le PAORC a participé à un premier CCT dans le secteur de la formation professionnelle et technique.

❖ Le rapport annuel est rédigé par l'équipe technique (Delco, CDRH, GOF). Le calcul de la valeur des indicateurs des Outputs et de l'Outcome a été fait individuellement par l'équipe technique du PAORC selon le domaine de travail de chacun. Les travaux ont été échangés dans le cadre de la discussion sur l'analyse des progrès réalisés et les leçons tirées. Les parties spécifiques aux secteurs de la CTB ont été envoyées pour avis aux responsables des programmes sectoriels. Le rapport a enfin été discuté au sein de l'équipe et la représentation de la CTB. Il n'a pas été soumis à la validation par un Comité de Pilotage étant donné la suspension des SMCL.

### 2.1.4. Contexte HARMO

❖ Du fait de la suppression des structures décisionnelles comme la SMCL, le PAORC travaille en étroite concertation avec les projets sectoriels de la CTB et les pistes d'intervention sont confirmées dans un aide-mémoire entre les deux projets.

❖ De plus en plus, certains projets comme le PAISS, ACFPT et FIE adhèrent à la stratégie du « PAC ».

L'organisation de réunions d'information et de formation sur le concept de PAC pour harmonisation entre le PAORC et les projets sectoriels au cours de 2015, s'est matérialisée en 2016 au niveau :

- du secteur de la Santé : présentation des plans de formation quinquennaux de la province sanitaire de Kirundo et de Muramvya ciblant des objectifs de performance, demande de l'appui technique du PAORC pour l'élaboration de PAC en matière de maintenance et de système d'Informatisation Statistique ;

➤ du secteur de l'Education : présentation d'un PAC par le projet FIE dans le domaine de la Pédagogie de l'Intégration par l'Enseignement pos fondamental, utilisation du terme « PAC » dans le secteur de l'enseignement technique et professionnelle.

❖ Au vu de la situation sécuritaire et politique actuelle, les réunions d'échanges avec les PTFs sur les concepts en matière de capacités, de compétences, de plans de formation basés sur des objectifs de performance amorcés en 2015 n'ont pas pu se poursuivre en 2016, certains d'entre eux ayant suspendu leurs activités.

## 2.2. Performance de l'outcome objectif spécifique



### 2.2.1. Progrès des indicateurs (voir tableau récapitulatif annexe 1)

Outcome : Les compétences des ressources humaines des organisations bénéficiaires des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise sont durablement renforcées en phase avec leurs besoins stratégiques.									
Indicateurs	Critères	Valeur de la Baseline	Valeur année 2015	Cible année 2015	Cible année 2016	Valeur année 2016	Cible année 2017	Cible année 2018	Cible finale
Les protocoles et engagements relatifs au renforcement des compétences des ressources humaines de chaque OB sont mis en œuvre	100% des OB ont un plan de formation sous forme de PAC	0%	46%	50%	70%	100%	100%	100%	100%
	80 % des OB ont amélioré leur niveau de capacités organisationnelles suite aux formations reçues dans ces divers domaines organisationnels (à dichotomiser selon le domaine organisationnel) <sup>*1</sup>	Néant	(46%)	10%	30%	Communication : 66% Gestion de Projet : 73,3% Ingénierie de Formation : 66,6%	50%	70%	80%
	95% des participants à la formation correspondent à la liste des participants visés dans le plan de formation et alignés sur les critères d'éligibilité	Néant	80%	50%	60%	Fopabu : 89% Chasaa 90% OSC	80%	95%	95%
	90 % des OB font participer les femmes dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des PAC dans les proportions sexo-spécifiques équitables par rapport aux effectifs disponibles*2	Néant	Nd*2	10%	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>o EPM : 32%F 68% H</li> <li>o UPH : 26% F 74% H</li> <li>o FOPABU : 23% F 77% H</li> <li>o CHASAA : 22% F 78% H</li> <li>o FENAS/AnaprodM/Pamusab : 31%F 69% H</li> <li>o Les 50 binômes de la Pédagogie de l'Intégration :</li> </ul>	30%	40%	50%

						45% F 55% H o ECD-PCIMA : 13% F 87% H o Fosa-PCIMA : 25% F 75% H o ECD-Epilepsie :23%F 77% H o Fosa-Epilepsie :25% F 75% H  annexe 4			
	80% d'OB ont élaboré une politique Genre sur le lieu de travail	Néant	Nd*2	Nd	Nd	ND « Non déterminé »	50%	70%	80%
	80% d'OB ont élaboré leur propre politique VIH sur le lieu de travail	Néant	Nd	Nd	Nd	ND « Non déterminé »	50%	70%	80%
Degré de qualité de la conception des parcours (degré d'atteinte des standards qualitatifs définis lors de la conception des parcours).	100% des PAC conçus sont conformes à la grille de qualité <sup>3</sup>	Néant	Nd	40%	60%	88% annexe 5	70%	100%	100%
Les compétences renforcées de leurs ressources humaines sont effectivement mises à profit par les OB pour améliorer la performance organisationnelle et les services rendus aux parties prenantes	90% des PAC ont permis aux OB ont d'atteindre leur objectif de performance après leur mise en œuvre	Néant	Néant	10%	50%	0%	70%	80%	90%

\*1 Ces capacités organisationnelles sont classées en cinq groupes :

1. Vision/planification/gestion de projet
2. Gestion administrative, financière et logistique
3. Communication et plaidoyer
4. Gestion des ressources humaines/Pédagogie
5. Informatique

\*2 Non déterminé signifie que ne doit pas être mesuré car activités non prévues pour l'année concernée.

\*3 » Les informations relatives au Genre sont disponibles mais il reste à déterminer les valeurs qualificatives parce que le dénominateur n'est pas encore défini. Tout est en train d'être mis en œuvre pour documenter cette information régulièrement à partir de 2017

\*4 grille de standards qualitatifs élaborés par l'UGP/PAC

## 2.2.2. Analyse des progrès réalisés

« Les compétences des ressources humaines des organisations bénéficiaires des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise sont durablement renforcées en phase avec leurs besoins stratégiques. »

### ❖ **Les organisations bénéficiaires en 2016**

9 grands groupes d'OB ont été appuyés. Ces grandes organisations (fora ou confédérations) sont les seules cibles des PAC du PAORC durant l'exercice 2016.

Il s'agit de :

- Instituts de formation : deux :
  - UPH\*1 et les écoles paramédicales (5EPM publiques « CANKUZO, GISURU, GITEGA, BURURI, NGOZI, », 2 EPM sous convention : BUBANZA et MUYINGA ainsi que ETAL-Bujumbura)
- Agriculture : un
  - le FOPABU et 10 de ses Organisations des Producteurs Agricoles Membres
- Education : deux
  - La Chambre Sectorielle de l'Art et de l'Artisanat CHASAA avec 9 régions artisanales et CHASAA Centrale :
  - Les écoles post fondamentales à travers le renforcement des compétences de 50 binômes-formateurs
- Santé : trois
  - les Equipes cadres de district et les formations sanitaires de la province sanitaires de Kirundo (4 districts) soit 49 structures sanitaires (2 hôpitaux et 47 CDS) dans le domaine de la PCIMA
  - les Equipes cadres de district et les formations sanitaires de la province sanitaires de Kirundo soit 1 Bureau Provincial, 49 structures sanitaires (2 hôpitaux et 47 CDS) dans le domaine de l'Epilepise
  - 3 organisations de la sociétés civiles en Santé :FENAS et ses 16 OM  
AnaprodM et ses 11 OM,  
Pamusab et ses 5 OM
- Infrastructures : la Chambre Sectorielle des Bâtiments et Travaux Publiques « CSBTP »

90% des OB sont des confédérations ou assimilables. Ceci signifie que le PAORC a travaillé avec 110 OB sans tenir compte des écoles secondaires.

---

\*1 L'Université Populaire Haguruka « UPH » est une division de l'ADISCO responsable des formations et recherches. L'ONG Solidarité Socialiste appuie UPH à travers ADISCO dans la mise en place, la fédéralisation, la structuration du réseautage et l'appui au plaidoyer pour des mutuelles de santé des coopératives de caféiculteurs, en vue d'améliorer leurs revenus par une meilleure maîtrise des filières et de favoriser leur accès à des soins de santé de qualité. Pour cela, Solidarité Socialiste appuie Adisco par des actions de formation au Leadership, de développement de curricula et de formation adaptés au monde rural burundais. Le PAORC intervient en étroite complémentarité par son appui en ingénierie de la formation permettant de regrouper les modules existants sous forme de PAC ainsi qu'en ingénierie Pédagogie active.

- ❖ Toutes les OB ciblées en 2016 ont au moins élaboré et mis en œuvre un PAC.  
17 PAC ont été élaborés pour 9 Organisations bénéficiaires.
  - 6 organisations sur 9 ont été appuyées dès le départ par le PAORC pour l'élaboration de PAC.
  - 3 OB ont par elles-mêmes présenté un plan de formation sous forme de PAC, toutefois complété par le PAORC.
  - 6 sur 9 des OB de 2016 ont élaboré 2 à 3 PAC (UPH, FOPABU-IA, Province Sanitaire de Kirundo, OSC Santé, Chasaa, EPM) ,  
Parmi les 17 PAC, 8 ont entièrement été mis en œuvre (soit 47%). Pour les autres, il reste environ la moitié des formations à réaliser en 2017.

❖ Une difficulté rencontrée est le retard dans la remise des plans de formation « PAC » et des rapports de formation par les consultants.  
Certaines formations démarrent donc sans avoir le PAC, des recommandations dans les rapports en termes de livrables ne sont pas connues entraînant un retard dans le coaching. Citons comme exemple la formation des EPM sur la planification des stages, réalisées en octobre 2016/rapport reçu en janvier 2017, période au cours de laquelle de nombreux stages ont été organisés mais sans un appui coaching. Il est rappelé que la formation n'est pas un objectif en soi mais un moyen pour arriver à un changement !!!!

❖ Tous les critères sont établis lors de l'élaboration du PAC et figurent dans le document. Le respect des critères d'éligibilité est satisfaisant, oscillant entre 61% et 100%. Le non-respect, lorsqu'il existe, est dû à un remplacement de candidats présents à la formation, des absences par rapport à la liste proposée ou des participants en plus que prévu, participants remplacés en cours de formation sans savoir s'ils correspondaient aux critères d'éligibilité à cette formation. Il faudra mettre en place en 2017 une procédure pour vérifier directement la conformité de ces nouveaux participants vis-à-vis de la liste de départ et voir quoi faire avec les candidats non conformes et qui se sont présentés.

Ce concept s'intègre progressivement dans les principes des OB étant donné que celles-ci commencent à contacter le PAORC pour connaître les critères afin d'informer les participants à la formation alors qu'au départ, c'était le PAORC qui devait rappeler l'importance de ce point.

Un accord de formation est généralement rédigé pour chaque formation dispensée.  
Il comprend :

- Les critères d'éligibilité des participants à la formation
- La liste des candidats à la formation, proposée par le manager de l'OB
- La liste des participants effectifs à la formation
- Une conclusion sur le respect des critères

Il est arrivé qu'il n'y ait aucun document de formation portant sur le respect des critères d'éligibilité à la formation. Ceci est dû soit à un oubli du PAORC, en démarrage de ses premières formations début 2016, soit à une surcharge de travail par l'UGP/PAORC.

❖ L'objectif que les 80% des OB attribuent des formations aux femmes dans les proportions sexo-spécifiques équitables par rapport aux effectifs disponibles, nécessiterait une stratégie genre performante vu que le nombre des femmes travaillant dans des organisations et institutions est de loin inférieur à celui des hommes. Une attention particulière au Genre est prévue par le PAORC dans les critères d'éligibilité des participants.

Afin d'avoir une réelle idée de l'équilibre Genre, il faudra relever le dénominateur à savoir le

nombre total d'hommes et de femmes que comprend l'OB selon les critères d'éligibilité. En effet, certains OB sont composées d'avantage d'hommes que de femmes et dans ces cas-là, il est difficile pour le PAORC de mesurer son influence en terme d'équilibre du Genre pour la participation aux formations.

Le PAORC a mis en place des procédures administratives et financières pour faciliter la participation des femmes en période d'allaitement. Les indicateurs Genre/Droit sexuel et santé de la reproduction-VIH-Sida seront formulés au moment du démarrage effectif de ce volet prévu dans le résultat 3.2 prévu en T1 2017.

❖ le PAC est l'opérationnalisation et l'exécution d'un Plan Stratégique de Formation continue

Les PAC élaborés sont dans l'ensemble de qualité. Lors de la première écriture par le consultant, le PAC respecte en moyenne 70% des critères. Le PAORC guide le consultant jusqu'aux meilleurs résultats pour son livrable. Après corrections par le PAORC, 100% des critères sont respectés. Seul le PAC GAR pour le FOPABU a été mal élaboré et non revu par le PAORC. Le PAORC a capitalisé ce cas en accompagnant par la suite, tout le processus d'élaboration d'un PAC pour le reste des OB.

Le PAORC doit accorder une attention plus particulière sur l'information préalable des consultants à cette méthodologie car une non-qualité de la rédaction des PAC aura un effet négatif sur les formations qui seront délivrées pour l'atteinte du changement.

❖ La mesure du taux d'OB ayant atteint leur objectif de performance après la mise en œuvre du PAC est Non Applicable (NA) car l'objectif de changement ne peut être évalué avant la fin du Parcours.

En effet, le processus de mise en œuvre des formations continue et certains PAC sont au point de coaching et d'évaluation de niveau 3.

Au vu de la production progressive de livrables et de savoir-faire sur le terrain par les bénéficiaires des formations (cf dépistage de la malnutrition), on peut supposer que les objectifs de changement seront atteints.

Prenons pour exemple le secteur Santé dans le domaine de la PCIMA ou après les formations reçues, un dépistage systématique de la malnutrition a montré à Kirundo que les cas avaient augmenté sensiblement après la mise en œuvre du PAC alors qu'il n'y avait pas de déterminant social de santé qui avait changé. Il a été conclu par les autorités sanitaires de la Province que les prestataires des FOSA avaient améliorée leurs compétences.

Le projet a suivi les dispositions nécessaires mises en place en 2015 pour que la réalisation de l'outcome, au moins en grande partie, soit possible :

- Concertation avec les programmes sectoriels de la CTB et les CCT pour le choix des OB et des domaines ;
- Critères de sélection des organisations bénéficiaires et des boursiers ;
- Analyse organisationnelle préalable et audits dans certains cas
- Cadre de suivi de la qualité des PAC et de la pédagogie utilisée par les formateurs

La réorientation de la stratégie du projet mise en place au cours du 4<sup>e</sup> trimestre 2015, a permis en 2016 d'avoir déjà quelques résultats au niveau de l'Outcome en termes de livrables en milieu de travail. 100% des 5 groupes d'OB ciblés pour un renforcement des compétences d'ordre organisationnel ont commencé à produire des livrables. Cependant, au sein de chaque

groupe d'OB, le transfert des compétences sur le terrain ne vise pas toutes les organisations membres d'une organisation-mère.

100% des OB appuyées dans le domaine organisationnel ont chacune amélioré au moins un aspect d'organisation en communication et en gestion de projet.

Cependant, aucune des OB n'a encore achevé son parcours de renforcement des compétences dans le domaine organisationnel.

### **Conclusion :**

❖ Toutes les insuffisances relevées pouvant empiéter l'atteinte de l'Outcome seront résolues par l'affectation des 4 agents additionnels du PAORC pour les divers secteurs prioritaires (Agriculture, Education, Santé et transversal)  
Le PAORC peut affirmer que les outputs feront aboutir le changement envisagé dans l'objectif spécifique.

❖ La suspension de l'appui au résultat 1 n'aura aucun effet négatif sur l'atteinte de l'Outcome.

Les compétences des ressources humaines des organisations bénéficiaires des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise pourront être durablement renforcées en phase avec leurs besoins stratégiques et cela, indépendamment d'un appui au non à la mise en œuvre de la SNRC. Par ailleurs, de par la stratégie même du PAORC, les valeurs fondamentales de la SNRC sont sauvegardées.

❖ L'appui aux instituts de formation (Résultat 2) va contribuer aussi bien à l'augmentation des performances internes du point de vue services rendus aux clients, qu'à la possibilité d'être prestataire éventuel de services d'élaboration et de mise en œuvre de parcours de renforcement de compétences des OB des secteurs prioritaires.

❖ Le développement des compétences **des** ressources humaines tant dans des domaines de compétence communs (Résultat 3) que spécifiques (Résultat 4), vont permettre le renforcement durable des compétences des RH des OB.

❖ Il est cependant trop tôt pour l'instant de mesurer l'atteinte de l'Outcome, étant donné que le processus de mise en œuvre des formations continue. Certains PAC sont toutefois déjà au niveau 3 de l'évaluation et de coaching sur les livrables fournis.

Le PAORC devra en 2017 capitaliser en termes de relations de cause à effet:

- le respect des critères d'éligibilité des participants
- la qualité pédagogique du formateur

sur

- l'évolution des compétences des participants à la formation
- la production des livrables

### 2.2.3. Impact potentiel

*L'impact est « Les capacités individuelles, organisationnelles, institutionnelles et sociétales sont durablement renforcées en phase avec les besoins de développement socio-économique du Burundi. »*

*L'Outcome est « Les compétences des ressources humaines des organisations bénéficiaires des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise sont durablement renforcées en phase avec leurs besoins stratégiques. » - OS*

- ❖ Les indicateurs proposés étaient alignés sur les indicateurs de la SNRC:
  - ✓ Nombre de Ministères disposant de politiques sectorielles, d'outils de mise en œuvre et de S&E
  - ✓ Degré d'adhésion effectif des PTF au nouveau paradigme de renforcement des compétences.

Au vu de la situation actuelle, tant la formulation de l'impact que celles des indicateurs ne sont plus d'actualité.

❖ Le PAORC appréhende la formation comme une des voies d'entrée à l'innovation, elle-même levier de changements dans la gestion des ressources humaines. Ce renforcement des capacités individuelles doit être complété par un renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles, voire sociétales pour tendre vers développement socio-économique du pays. Or Le PAORC agit sur un renforcement durable des capacités individuelles et organisationnelles mais non institutionnelles et sociétales au vu de la situation qui règne actuellement au Burundi, ces deux dernières capacités devant logiquement venir d'une source externe au projet.

❖ L'importance des capacités humaines et culturelles dans le devenir économique et social du Burundi est un fait indéniable. Le lien entre capacités humaines et développement socialement durable est également indéniable et la dimension sociétale de la performance doit être prise en compte. La performance est donc multidimensionnelle.

Empêcher des dégradations irréversibles dans les capacités humaines à long terme en facilitant l'émergence d'une économie plus solidaire et en tissant une véritable durabilité sociale dans l'avenir n'est pas du ressort du PAORC qui ne peut pas garantir à lui seul un impact réel sur le développement du pays.

❖ La théorie du changement, effectuée dans d'autres pays du nouveau Programme Bourse, ont révélé qu'un grand nombre des suppositions sous-jacentes censées assurer le lien entre l'output, l'outcome et l'impact dans une chaîne de résultats se situent en grande partie en dehors de la sphère du contrôle des programmes Bourses et représentent donc des facteurs externes

L'impact réel du projet dépendra in fine des résultats des autres interventions et initiatives et de la mesure dans laquelle les institutions bénéficiaires réussiront à améliorer les deux autres niveaux de capacités, ce qui semble actuellement difficile au vu de la situation sécuritaire qui prévaut au Burundi.

❖ Conclusion : L'évaluation du projet devrait, par conséquent, se concentrer sur les outils, les méthodologies et les activités permettant le renforcement des compétences individuelles et organisationnelles.

## 2.3. Performance de l'output 1 (Résultat suspendu)



### 2.3.1. Progrès des indicateurs

Output 1 : La mise en œuvre de la SNRC est appuyée dans le domaine de renforcement des compétences des ressources humaines								
Indicateurs	Sous-indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N= 2015	Cible année 2015	Cible année 2016	Cible année 2017	Cible année 2018	Cible finale
1. La SNRC est connue et appuyée par les ministères sectoriels et transversaux »	La SNRC est connue par 100% des ministères sectoriels et transversaux (M) , les IF et les PTF	80% de M 50% IF 70% PTF	Nd	100%M 75% IF 90%PTF	100%M 100% IF 100%PTF	/	/	100%M 100% IF 100%PTF
	les ministères sectoriels et transversaux d'une part, les instituts de formation d'autre part, mettent en œuvre respectivement 80 et 70 % de la SNRC	39% pour les M 40% pour les IF	Nd	50% pour les M 50% pour les IF	70% pour les M 60% pour les IF	80% pour les M 70% pour les IF	/	80% pour les M 70% pour les IF
	La SNRC est appuyée par 100% des PTFs	70% PTF appuient la SNRC	Nd	80%	90%	100%	/	100%

Indicateurs	Sous-indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N= 2015	Cible année 2015	Cible année 2016	Cible année 2017	Cible année 2018	Cible finale
2. Degré de compréhension commune des stratégies et mécanismes efficaces de renforcement des compétences parmi les acteurs clés	Le % de compréhension des acteurs concernés au sein des Ministères, des IF et des PTFs pour de tels stratégies et mécanismes est de 100%	13% M 34% IF 52% PTFs	Nd	50% M 60% IF 70% PTFs	80%M 80% IF 100% PTFs	100% M 100% IF 100% PTFs		100%
	Les Ministères et les instituts de formation respectent 100% des normes d'un plan de formation	35% par les M 61% par les IF	Néant	40% par les M 70% par les IF	50% par les M 80% par les IF	70% par les M 90% par les IF	100% par les M 100% par les IF	100% par les M 100% par les IF
3. Degré de développement et d'opérationnalisation de mécanismes de suivi-évaluation relatifs au renforcement des compétences	<b>La mesure dans laquelle ce système suivi-évaluation est adéquat :</b>							
	<b>les quatre niveaux d'évaluation sont mis en œuvre des 90% des PAC</b>	2%	Nd	10%	50%	70%	90%	90%
4. Degré de mise à profit des leçons et bonnes pratiques échangées	100% des indicateurs ci-dessus qui se sont améliorés	Néant	Nd	10%	50%	100%	100%	100%

**Résultat suspendu : aucune activité n'a été réalisée**

## 2.4. Performance de l'output 2 « Les capacités des instituts de formation sélectionnés sont renforcées »

Ce résultat contribue à l'augmentation de la performance des autres instituts de formation (l'appui à l'ENA ayant été suspendu) qui peuvent être prestataire de service/partenaire pour la mise en œuvre de parcours de renforcement de compétences des OB des secteurs prioritaires. Les 5EPM publics, les 2EPM conventionnelles et l'ETAL d'une part (considéré comme 1 groupe d'OB) et UPH d'autre part ont représenté les deux organisations bénéficiaires du PAORC pour 2016 <sup>\*1</sup>

### 2.4.1. Progrès des indicateurs (cf annexe 1)

Output 2 : Les capacités des instituts de formation sélectionnés sont renforcées									
Indicateurs	Critères	Valeur de la Baseline	Valeur année 2015	Cible année 2015	Valeur année 2016	Cible année 2016	Cible année 2017	Cible année 2018	Cible finale
1. % de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences	Le taux d'augmentation des connaissances du post test par rapport au pré-test est de 95% <sup>*1</sup>	Néant	86%	50%	EPM : Evolution de 42% avec une moyenne de 74% des participants ayant plus de la moitié au post-test  UPH: Evolution de 44% avec une moyenne de 65% des participants ayant plus de la moitié au post-test  Annexe 6	70%	80%	90%	95%
	95 % des indicateurs de l'évaluation de niveau 3 sont atteints (95% des boursiers utilisent leurs compétences acquises au service de leur fonction)	Néant	Nd	10%	0%	50%	70%	80%	95%

2. La mesure dans laquelle les prestataires de formations sont performants dans ces rôles	90% de formateurs qui appliquent les normes de la pédagogie active *2	Néant	Nd	40%	66% Annexe 7	60%	70%	100%	100%
3. Les Instituts de formation au Burundi appuyés par le PAORC assument un rôle en tant que prestataire de service pour les parcours de renforcement des compétences mis en œuvre pour les résultats 3 et 4	80% de formations dispensées auprès des OB par les instituts de formation nationaux et 20 % de formations dispensées par les instituts de formation internationaux	Néant	0%	30%	0%	50%	70%	80%	80%

\*1 Nous considérons qu'il y a eu augmentation des connaissances lorsque les participants reçoivent une note > ou= 50% suite au post test

\*2 Grille Qualité UGP/PAORC

## 2.4.2. État d'avancement des principales activités

- 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.

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>2</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<b><i>I. Les capacités de l'ENA sont renforcées : suspendu</i></b>				
<b><i>II. Les capacités des autres instituts de formation sélectionnés sont renforcées</i></b>				
1. Créer une base de données des IF			X	
2. Identifier les besoins en RC		X		
3. Mettre en œuvre les PAC prioritaires		x		
4. Assurer le suivi-évaluation de la mise en œuvre des PAC			X	
5. Renforcer les capacités matérielles*2				X

## 2.4.3. Analyse des progrès réalisés

- ❖ Les instituts de formation et les domaines ciblés en 2016 sont les suivants :

UPH : domaine de l'ingénierie de la formation/Ingénierie pédagogique

EPM : Domaine de la Démarche de soins infirmiers

EPM/ETAL: domaine de l'ingénierie de la formation/Ingénierie pédagogique

- ❖ Les PAC ont été élaborés et mis en œuvre, il reste encore 2 formations dans le cadre du PAC ingénierie pédagogique pour les EPM/ETAL. Ces activités ont été appuyées par des consultants nationaux et facilitateurs issus de ces OB.

Une bourse de formation longue durée a été intégrée dans le PAC relatif à la Pédagogie de l'intégration pour l'ENS/IPA qui sera rédigé et mis en œuvre en 2017. Ceci montre la compréhension des bénéficiaires de l'importance d'un parcours d'acquisition de compétences suffisamment poursuivi dans le temps et combinant divers modes d'apprentissage pertinent dans une vision de durabilité de l'atteinte du changement.

<sup>2</sup> A : Les activités sont en avance  
 B Les activités sont dans les délais  
 C Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

❖ Les résultats de l'évolution entre le pré et post test ainsi que le taux important des participants à la formation ayant obtenu plus de la moitié des points au post test laissent présager un bon transfert des compétences sur le terrain

❖ Toutefois, concernant l'utilisation par les Boursiers des nouvelles compétences acquises, des retards sont rencontrés au niveau du transfert des compétences sur le terrain et du coaching :

- UPH n'a pas réaménagé sous forme de PAC, ses modules existants. Par ailleurs, il n'y a eu aucune demande de leur part, pour un suivi de la pédagogie utilisée lors de la dispense des formations par leurs formateurs. Un coaching avait été engagé par l'UGP PAORC, mais des programmes d'activités de l'UPH a repoussé les échéances. La mise en œuvre du PAC Ingénierie Pédagogique et de Formation a amélioré de façon additive et complémentaire des connaissances en Ingénierie de la Formation/Ingénierie Pédagogique pour dissiper les hésitations de la part des agents (voir l'évolution favorable des pré et post test dans les domaines) . Il est probable que le transfert soit plus productif en 2017.

Il est prévu en 2017 de leur confier la formation en leadership à l'intention des CEM. Ceci sera une occasion pour le PAORC d'assurer un coaching au niveau de l'ingénierie de la formation.

- Un manque de suivi par le PAORC a fait qu'il n'y a pas eu de coaching dans l'enseignement de l'utilisation de la démarche de soins infirmiers.

- Les formations en ingénierie de la pédagogie pour les EPM ont commencé en octobre 2016. Une difficulté rencontrée est le retard dans la remise du plan de formation « PAC » et des rapports de formation par le consultant en charge de ce volet. Les formations ont commencé sans que le PAC ne soit finalisée et les rapports de formation ont été rendus tardivement.

Le volet de l'évaluation du transfert des nouvelles compétences sur le terrain sera une priorité au cours du premier semestre 2017.

Le recrutement d'un agent PAORC sur ce résultat R2 va veiller au transfert des compétences sur le terrain par les EPM et UPH suite aux formations reçues en 2016 par les agents des EPM et d'UPH.

❖ Concernant l'utilisation de la pédagogie active par les formateurs, celle-ci est très différente d'un consultant à un autre. Elle varie entre 65% et 85% de qualité selon la grille d'évaluation du PAORC. Sur l'ensemble des formateurs, peu ont plus de 80% du respect des critères de la pédagogie active (voir les autres résultats R31, R32, R42 et R43). .

Les formateurs pratiquant la pédagogie active ont leurs propres approches didactiques et méthodologiques. Bien que les approches pédagogiques soient classiques, l'approche participative, pragmatique et centrée sur les situations professionnelles réelles des participants a été dominante, les diapositives claires, synthétiques et syncrétiques et les objectifs pédagogiques alignés au PAC. Les supports pédagogiques ne sont cependant pas toujours fournis ne sont cependant pas toujours fournis à leur juste utilisation et grande utilité.

Les formateurs plus faibles, bien que présentant des séances caractérisées par une implication et par une grande activité du participant intéressé avec une pédagogie plus ouverte et participative et des évaluations méthodiques et réalisées aux bons moments, font abstraction dans l'orientation de la formation. Il n'y a ni guide de formateur ni guide de l'apprenant. Les diapositives sont encombrées, massives et phraséologiques.

Les formateurs en Démarche de Soins Infirmiers pour les Ecoles Paramédicales ont été coachés en cours de formation. Les méthodes d'enseignement au départ, passif et classique (65% d'application des critères de la pédagogie active) ont évolué en cours de coaching vers une pédagogie plus active (75%). Ainsi, les situations pédagogiques ont été rapprochées aux contextes professionnels des organisations et des participants et les supports pédagogiques autocritiqués et adaptés. Des évaluations formatives ont été réalisées par des techniques diverses et des situations pratiques.

Ceci permet de capitaliser sur l'importance du coaching et de la remédiation sur les pratiques professionnelles. Le coaching sur l'ingénierie pédagogique à l'équipe de formateurs en soins infirmiers a transformé leur attitude d'instructeur en celle d'accompagnateur. Les participants à cette formation ont manifesté du jour au lendemain un grand intérêt au cours de la formation. Le PAORC devra prévoir en 2017 un coaching préalable des consultants sur les méthodes à utiliser en pédagogie active, malgré le fait que cela soit un des critères de sélection dans les marchés publics. Ceci va pouvoir se réaliser à travers un accord de subside à un institut de formation, pour former rapidement les formateurs sélectionnés sur les outils de la pédagogie active,

L'évaluation de niveau 3 prévue en 2017 va permettre de capitaliser sur l'influence d'une bonne pédagogie sur l'utilisation en situation professionnelle, des nouvelles compétences acquises par les apprenants.

❖ Le suivi dans la création d'une base de données des instituts de formation n'a plus été assuré en 2016 étant donné la situation sécuritaire et l'impossibilité de mobiliser les consultants internationaux au Burundi. Dans certains cas, le PAORC s'est appuyé essentiellement sur des consultants locaux tout en prenant appui des facilitateurs issus des OB mêmes ou des ministères sectoriels.

Cette stratégie est efficace tant que les domaines ciblés par les OB permettent de trouver un champ de compétences local.

Par ailleurs, la plupart des domaines ciblés par les organisations bénéficiaires en 2016 ne requéraient pas les compétences existantes dans les Instituts de formation locaux (aucun Institut de formation par exemple, n'a soumissionné pour tous les marchés du PAORC publiés localement).

❖ Ce qui précède explique le faible pourcentage de formations dispensées tant par des instituts de formations nationaux que des instituts de formations internationaux :

- Les deux Instituts de formation au Burundi appuyés en 2016 par le PAORC n'assument pas encore un rôle en tant que prestataire de service pour les parcours de renforcement des compétences mis en œuvre pour les résultats 3 et 4 ;

- Par contre sur l'ensemble des formations données (25), 96% de formations prestées par des consultants/facilitateurs nationaux (24/25) et 4% par un bureau international de consultants (1/25).

Il est donc proposé de changer l'indicateur comme suit « pourcentage de formations dispensées par des consultants et facilitateurs nationaux versus des consultants internationaux »

❖ Le PAORC prévoit en outre, à partir de 2017, que tout consultant national ou international, soit accompagné dans sa mission de formation par un facilitateur issu de l'OB même.

De plus, la signature d'un accord de subside avec un institut de formation locale utilisant une expertise locale et travaillant en consortium avec des instituts de formations/bureaux de consultants internationaux, pour la formation dans le domaine de la pédagogie et de la gestion des ressources humaines, va favoriser une mise en réseau de professionnels dans le domaine (voir R31)

❖ Une réflexion au sein de l'UGP et en concertation avec les projets sectoriels concernés (le PAISS pour les écoles paramédicales) sur la pertinence de doter ces institutions d'équipements alors que le budget est plus utile pour le renforcement des compétences, vu le nombre important de domaines stratégiques sollicités à partir de 2017 (SIG et GRH pour UPH, évaluation et révision de la réforme paramédicale, mise en place de la réforme de l'enseignement au sein de ETAL, ...). Selon la planification financière jusqu'à fin 2019, la ligne budgétaire A02-02 sera négative mais compensée par la ligne A02-01), laissant donc la ligne A02 en positif.

❖ Les perspectives à partir de 2017 sont nombreuses :

➤ UPH :

- appui au SIG
- appui à la GRH

➤ Les EPM/ETAL :

- appui à l'évaluation de la réforme des EPM :

Dans le cadre de l'appui à la réforme des EPM (écoles paramédicales), les premiers infirmiers issus de la nouvelle réforme sont sortis diplômés en juillet 2015.

Le PAORC va financer une évaluation sur les compétences de ce nouveau type d'infirmier, permettant, en fonction des résultats obtenus (La nouvelle réforme a-t-elle permis de rendre les infirmiers plus compétents ?), de réviser les programmes de formation.

- Appui à ETAL pour l'opérationnalisation des 4 référentiels élaborés.

Il s'agit plus précisément de :

- Elaborer et valider les unités d'apprentissage ou modules pour les 4 années de formations pour les laborantins
- Elaborer et valider les méthodes d'évaluation (référentiel d'évaluation, stages, rapports, examens, grille de notation...)
- Harmoniser et organiser la formation théorique et pratique dans l'esprit de l'approche par compétences
- Elaborer les fiches de description des cours.

## 2.5 a : Performance de l'output 3 : R31 (DRH : Ingénierie de la formation /Ingénierie pédagogique)

### 2.5a.1.Progrès des indicateurs

<b>Output 3.1 : Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs DRH (Ingénierie de la formation /Ingénierie pédagogique)</b>									
<b>Indicateurs</b>	<b>Critères</b>	<b>Valeur de la Baseline</b>	<b>Valeur année 2015</b>	<b>Cible année 2015</b>	<b>Cible année 2016</b>	<b>Valeur année 2016</b>	<b>Cible année 2017</b>	<b>Cible année 2018</b>	<b>Cible finale</b>
1. Renforcement des compétences organisationnelles de la Gestion des Ressources Humaines	80 % d'OB renforcées dans les capacités Gestion des Ressources Humaines (Développement des RH, pédagogie)	Néant	0%	20%	50%	66% Annexe 8	70%	80%	80%
2. % de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences (dichotomisés par domaine)	Le taux d'augmentation des connaissances du post test par rapport au pré-test est de 95% *1	Néant	83% *2	50%	70%	FOPABU : non mesuré CHASAA : non mesuré ECD/PCIMA : Evolution de 37,5% avec 53,5% des participants ayant plus de la moitié au post-test ECD/Epilepsie : Evolution de 42% avec 76% des participants ayant plus de la moitié au post-test	90%	95%	95%

	95 % des indicateurs de l'évaluation de niveau 3 sont atteints (95% des boursiers utilisent leurs compétences acquises au service de leur fonction) dichotomisés par domaine (GRH, Ingénierie de la Formation, Ingénierie Pédagogique)	Néant	0%	10%	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ingénierie de la Formation : FOPABU : non applicable</li> <li>CHASAA : non applicable</li> <li>○ Ingénierie Pédagogique</li> <li>Formateurs Démarche de soins : 75%</li> <li>Formateurs nationaux PCIMA : 71%</li> <li>ECD/PCIMA : 95%</li> <li>Formateurs nationaux Epilepsie : 76%</li> <li>ECD/Epilepsie : 94,5%</li> <li>Annexe 9</li> </ul>	70%	80%	95%
3. La mesure dans laquelle les prestataires de formations sont performants dans ces rôles	90% de formateurs qui appliquent les normes de la pédagogie active *2	Néant	Nd	Néant	70%	86%: Annexe 10	80%	90%	90%

\*1 Nous considérons qu'il y a eu augmentation des connaissances lorsque les participants reçoivent une note > ou= 50%. suite au post test

\*2 Grille de standards qualitatifs élaboré par l'UGP/PAORC

## 2.5a.2. État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>3</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<b>I. Les compétences en GRH sont renforcées, partagées et mises à profit.</b>				
1. Réaliser un état des lieux		X		
2. Définir les besoins en matière de RC		X		
3. Mettre en œuvre des PAC		X		
4. Assurer le suivi-évaluation de la mise en œuvre des PAC		X		
5. Mettre en place un réseau professionnel d'experts burundais en GRH			X	

## 2.5a.3. Analyse des progrès réalisés

❖ Les domaines ciblés en 2016 sont l'Ingénierie de la formation et de l'ingénierie pédagogique.

- ❖ Les OB ciblés dans le domaine de la GRH pour 2016 sont les suivants :
- La CHASAA et le FOPABU pour une sensibilisation au PAC
  - Les formateurs nationaux et Equipes Cadres de districts pour la PCIMA
  - Les formateurs nationaux et Equipes Cadres de districts pour l'Epilepsie

Sur les 6 grands groupes d'OB (les instituts de formation étant classés dans R22 ou R42) : 5 ont été renforcées dans le domaine de l'ingénierie pédagogique/ingénierie de formation, ce qui représentent 83% des OB.

❖ L'Ingénierie de la Formation portant sur « Comment élaborer, suivre et évaluer un PAC » et prestée par UGP/PAORC :

- à l'intention de la Chasaa est surtout destinée à faciliter le nombre d'ateliers qui seront réalisés pour élaborer un PAC dans les divers domaines sollicités par le CHASAA dans le cadre de l'accord de subside avec le projet ACFPT de la formation professionnelle;
- à l'intention du FOPABU est surtout destinée à faciliter l'ensemble des ateliers d'élaboration et de mise en œuvre des PAC, qui seront sous sa responsabilité dans le cadre de l'accord de subside qui devrait être signé avec le PAORC.

❖ Concernant le FOPABU : Ingénierie de la formation (comment élaborer, suivre et évaluer un Cette formation, prestée par UGP/PAORC, est surtout destinée à faciliter l'ensemble des ateliers d'élaboration et de mise en œuvre des PAC, qui seront sous la responsabilité du FOPABU dans le cadre de l'accord de subside qui devrait être signé avec le PAORC, l'objectif de changement n'est donc pas encore mesuré.

<sup>3</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

- ❖ Aucune analyse situationnelle de type audit n'est réalisée. Pour chaque OB, les problèmes sont identifiés au cours de l'atelier pour élaboration du PAC, et traduits en un objectif de changement et objectifs de formation.
  
- ❖ Les PAC ont été élaborés et toutes les formations mises en œuvre. Ces activités ont été appuyées par des consultants nationaux et l'UGP/PAORC.
  
- ❖ Les résultats de l'évolution entre le pré et post test ainsi que le taux important des participants à la formation ayant obtenu plus de la moitié des points au post test ont eu un effet positif sur le transfert des compétences sur le terrain observé lorsque les bénéficiaires sont devenus eux-mêmes formateurs. La faiblesse du score en termes de pourcentage de réussite pour les formateurs nationaux et les ECD en PCIMA est imputable à la faiblesse de concentration des participants pendant la formation et au fait que les participants ont passé le test tardivement en fin de formation au moment où ils se pressaient à rentrer.. Tous ces facteurs ont concouru à limiter le score au post-test.
  
- ❖ Concernant l'utilisation par les Boursiers des nouvelles compétences acquises, l'objectif de changement est atteint pour les ECD PCIMA/Epilepsie (les formateurs nationaux et les ECD en Epilepsie ont dû bénéficier d'un coaching d'un autre Consultant plus compétent en ingénierie pédagogique. D'où des améliorations significatives pendant la formation des formateurs)  
L'évaluation de niveau 4 réalisée au niveau de la pédagogie active des ECD montre une réelle appropriation de cette méthode et permet de conclure que le changement ciblé pour les ECD « *Les BDS/Equipes Cadres de la PS KIRUNDO forment le personnel soignant des services de PEC de la maladie avec 100% de satisfaction aux critères de qualité (les principes et les techniques) de l'ingénierie pédagogique* » est atteint à 95% pour les ECD
  
- ❖ Concernant l'utilisation de la pédagogie active par les formateurs de formateurs (65 à 95%), celle-ci est très différente d'un consultant à un autre (de 60% à 90%). La faible utilisation de la pédagogie active du formateurs des ECD- Epilepsie ne semble pas avoir eu d'influence sur la chaîne en cascade des formateurs mais sans doute dû au fait que le coaching des ECD s'est réalisé par un autre consultant plus compétent. Toutefois, cela ne semble pas avoir eu d'influence sur la formation des formateurs nationaux en PCIMA et Epilepsie, le taux d'appropriation de cette approche étant sensiblement la même par les deux groupes de bénéficiaires.
  
- ❖ L'accord de subside prévu avec le consortium Burundi Formation va permettre aux experts/formateurs/ facilitateurs burundais ainsi qu'aux cadres des organisations bénéficiaires des formations de l'accord de subside, de s'enrichir des expériences et connaissances de leurs collègues du Nord dans un échange de pratique et dans le respect des contextes respectifs et de mettre en place un réseau de professionnel en matière de Gestion des Ressources Humaines et de Pédagogie.  
Les participants des OB aux formations (des responsables GRH, des responsables enseignants de la pédagogie) et les formateurs nationaux de Burundi Formation pourront ainsi tisser des liens avec les experts internationaux du consortium leur permettant d'affronter leurs problèmes de mise en pratique de ce qu'ils ont appris pendant la formation et de se mettre au courant de nouvelles

évolutions en matière de pédagogie/GRH.

Ces réseaux professionnels et mécanismes d'échange / coaching réciproque vont exploiter les opportunités d'échange professionnel à distance ; venant ainsi en appui également aux collègues installés en province ou tout autre collègue n'ayant pas participé à la formation

Ces espaces d'activités et d'échanges en ligne vont permettre entre autre, d'échanger des ressources et autres, liées aux formations (supports de cours, outils de coaching, échanges autour des problématiques de GRH et d'ingénierie pédagogique).

## 2.5 b Performance de l'output 3 : R32 (Autres)

### 2.5b.1. Progrès des indicateurs

<b>Output 3.2</b> : Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs des secteurs prioritaires									
Indicateurs	Critères	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année 2015	Cible année 2015	Cible année 2016	Valeur année 2016	Cible année 2017	Cible année 2018	Cible finale
1. Renforcement des compétences organisationnelles (dichotomisés dans les 4 domaines)	80 % d'OB renforcées dans les capacités organisationnelles (dichotomisés dans les 4 domaines)*1	Néant	0%	20%	50%	<p style="color: red;">Gestion de projet : 33%</p> <p style="color: red;">Communication : 33%</p> <p><b>Annexe 11</b></p>	70%	80%	80%
2. Renforcement des compétences en matière de Genre/DSSR	80% des OB ont du personnel dont les compétences ont été renforcées en matière de Genre/DSSR	Néant	0%	0%	20%	<p style="color: red;"><b>0%</b></p>	50%	80%	80%
3. % de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences (dichotomisés par domaine)	Le taux d'augmentation <sup>*1</sup> des connaissances du post test par rapport au pré-test est de 95% (dichotomisés selon les 4 domaines organisationnel )	Néant	83% <sup>*2</sup>	50%	70%	<p style="color: red;">Communication : Evolution de 36% avec une moyenne de 60% des participants ayant plus de la moitié au post-test</p> <p style="color: red;">Gestion de projet : Evolution de 44% avec une moyenne de 67% des participants ayant plus de la moitié au post-test</p> <p><b>Annexe 12</b></p>	90%	95%	95%

	95 % des indicateurs de l'évaluation de niveau 3 sont atteints (95% des boursiers utilisent leurs compétences acquises au service de leur fonction) par domaine (GRH, capacités organisationnelles, autres)	Néant	0%	10%	50%	<b>Communication :</b> FOPABU : 50% de livrables produits CHASAA : 13% de livrables produits Trois OSC en Santé : 0%  <b>GAR</b> FOPABU : 33% de livrables produits pour 18% d'OM CHASAA : 33% de livrables produits Trois OSC en Santé : 66% dont 33% pour 100% des Organisations membres  <b>Annexe 13</b>	70%	80%	95%
4. La mesure dans laquelle les prestataires de formations sont performants dans ces rôles	90% de formateurs qui appliquent les normes de la pédagogie active *3	Néant	Nd	Néant	70%	<b>Communication : 50%</b> <b>GAR : 50%</b>  <b>Annexe 14</b>	80%	90%	90%

\*1 : Les 4 domaines organisationnels (le volet Ingénierie pédagogique/Ingénierie de la Formation étant en R 3.1)

1. Vision/planification/gestion de projet
2. Gestion administrative, financière et logistique
3. Communication et plaidoyer
4. Informatique

\*2. Nous considérons qu'il y a eu augmentation des connaissances lorsque les participants reçoivent une note > ou= 50%. suite au post test

\*3 Grille de standards qualitatifs élaboré par l'UGP/PAORC

## 2.5b.2.État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>4</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<b>II. Les compétences sont renforcées pour répondre à d'autres besoins communs prioritaires</b>				
1. Faire un état des lieux		X		
2. Définir les besoins en matière de RC		X		
3. Mettre en œuvre les PAC planifiés			X	
4. Assurer le suivi-évaluation de la mise en œuvre des PAC			X	

---

<sup>4</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

### 2.5b.3. Analyse des progrès réalisés

- ❖ Les domaines ciblés pour 2016 sont :
  - La communication pour le FOPABU, La CHASAA , 3OSC en Santé
  - La gestion de projet axée sur les résultats pour le FOPABU, La CHASAA , 3OSC en Santé
  - La Chambre Sectorielle des Bâtiments et Travaux Publics pour l'Economie de la Construction

Sur 9 grands groupes d'OB de 2016,

3 ont été soutenues en communication (33%)

3 ont été soutenues en gestion de projet axée sur les résultats (33%)

❖ Une analyse situationnelle de type est généralement réalisée. Ensuite, pour chaque OB, les problèmes sont réinventoriés au cours de l'atelier pour élaboration du PAC, et traduits en un objectif de changement et objectifs de formation.

❖ Les PAC ont été élaborés et mis en œuvre. Ces activités ont été appuyées par des consultants nationaux et l'UGP/PAORC. Toutefois, toutes les formations des PAC n'ont pas encore été mises en œuvre et cette activité devra se poursuivre en 2017.

❖ Les résultats de l'évolution entre le pré et post test ainsi que le taux généralement important des participants à la formation ayant obtenu plus de la moitié des points au post test laissent présager un bon transfert des compétences sur le terrain

Dans tous les domaines pour les OB, le taux de participants ayant obtenu plus de la moitié des points au post-test oscille pour la communication entre 56% et 88%.

Cette évolution est souvent liée au fait que les thèmes de formation rencontrent les attentes et motivations de nombreux participants

Prenons pour exemple le FOPABU dans le domaine de la communication interne dont la marge de progression est importante.

Ce niveau de progression s'explique par le fait que nombreux parmi les participants ont dû se rendre compte pour la première fois des possibilités que peut leur procurer l'outil « communication » dans leurs activités. D'où le grand intérêt proclamé dans l'acquisition des connaissances en lien avec la communication.

Quant à la CHASAA, moins de la moitié des participants ont obtenu plus de la moitié des points au post test : ceci a un lien étroit avec le niveau de prérequis ainsi que le profil de certains apprenants qui n'est pas toujours compatible aux thèmes et aux contenus définis par le PAC, en l'occurrence les barrières linguistiques. Toutefois, des livrables de qualité ont été fournis en matière de stratégie et plan de communication.

❖ Concernant l'utilisation par les Boursiers des nouvelles compétences acquises,

Pour l'utilisation des compétences suite aux formations reçues, il ne s'agit pas de compétences à observer individuellement mais de livrables assortis des attitudes et pratiques mobilisées par

les agents pour des situations professionnelles particulières, dans le cadre du changement défini par les OB à travers leur PAC. Moins de 50% des livrables attendues ont été produits mais il faut mentionner que la mise en œuvre des PAC n'est pas encore au bout pour la plupart des OB.

La production des livrables est réalisée dans un premier temps par les bénéficiaires des formations puis suivie d'un coaching à distance du consultant sur le document produit. Une remédiation va alors permettre d'améliorer la qualité du produit. Citons comme exemple ANAPRDE : le draft du Plan stratégique remplissait les conditions de plan stratégique à 70% et le coaching puis la remédiation ont assuré les 100% de qualité à ce document

Le PAORC peut déjà capitaliser sur l'importance du coaching et de la remédiation pour atteindre des livrables de qualité.

Le PAORC peut également capitaliser sur la pertinence de la stratégie d'élaboration de livrables par les participants aux mêmes suites aux formations reçues et non par le consultant, ce qui est source de durabilité et d'appropriation du document.

❖ Concernant l'utilisation de la pédagogie active par les formateurs, celle-ci est très différente d'un consultant à un autre (de 55% à 80%)

Même dans le meilleur des cas (70 à 80%) , le formateur utilise souvent les anciennes méthodes de pédagogie : plus transmissives, approche par contenu, et les supports pédagogiques sont souvent remis tardivement. Des activités participatives sont organisées mais souvent mal orientées et mal encadrées. Et les supports pédagogiques remis tardivement et souvent de faible qualité (*documents word et PDFs aux contenus bibliques et massifs présentés et lus aux participants suivis d'explications*). Les objectifs pédagogiques sont parfois écartés du PAC.

On observe rarement une approche participative, pragmatique et centrée sur les situations professionnelles réelles des participants avec des Diapos aussi claires, synthétiques que synchroniques et des objectifs pédagogiques alignés au PAC (aux de respect de 80%)

L'utilisation faible de la pédagogie active (55% à 60%) signifie que le consultant n'a pas les qualités de pédagogue. Les méthodes de pédagogie sont plus transmissives avec une approche par contenu. La préparation semble faible au vu des présentations souvent rudimentaires, brutes, homogènes sans, ni images ni graphiques, ni schémas et avec un traitement professionnel faible. La Dispensation se fait avec hésitation et sans conviction, les lectures sont difficilement ou pas du tout expliquées. Des présentations des fois détachées aux thèmes et objectifs du PAC.

Des activités participatives sont parfois organisées mais mal orientées et mal encadrées. Les expériences professionnelles (individuelles et ou organisationnelles) n'ont de place, Toute fois l'évaluation des connaissances est effectuée.

Toutefois, cela ne semble pas avoir eu d'influence sur l'évolution du pré et post test mais bien sur la production de livrables.

Prenons comme exemple, le PAC communication pour les OSC Santé ou la Chasaa : la pédagogie active utilisée par le formateur est insuffisante et peu voire aucun livrable attendu sur formations déjà délivrées n'a été fourni par les OB. L'évolution des compétences est toutefois satisfaisante (de 37% à 41,5%)

❖ Le PAORC devra porter son attention en 2017 sur la mise en œuvre de toutes les formations des PAC de 2016 ainsi que sur la production des livrables suite aux formations reçues.

L'affectation d'un agent national sur le domaine Transversal prévu pour le premier trimestre 2017 devra permettre de mieux suivre l'évaluation de niveau 3.

Par ailleurs, une réflexion pour les années ultérieures doit porter sur le besoin des OB dans les autres domaines organisationnels (gestion administrative et financière et informatique).

❖ Le volet organisationnel en Economie de la Construction est pour l'instant suspendu. La situation étant mauvaise depuis 2015 au Burundi, le nombre de marchés de travaux et d'études a considérablement diminué depuis ce moment. Ceci ne permettra pas de pouvoir mettre en œuvre des activités pour lesquelles les entreprises et bureaux d'études vont être formés et ainsi vérifier les acquis pour les compétences renforcées.

Cela malgré le fait d'avoir scindé le PAC en deux :

- Un premier PAC court terme pour lequel, même en l'absence d'une reprise de la situation économique du domaine de la construction, les acquis des formations pourront être testés sous forme de simulations organisées par le projet. L'objectif de changement ciblé est « Les sociétés privées de construction produisent des documents d'appels d'offres de marchés de travaux d'ouvrages normés, en maîtrisant les risques économiques ».

Un second PAC ultérieur, qui sera soumis à la reprise effective de la situation économique du domaine de la construction dans le pays et dont l'objectif de changement est « Les sociétés privées de construction livrent des ouvrages normés en maîtrisant les risques économiques »

Une réflexion plus approfondie au sein de l'UGP/PAORC, en concertation avec les concernés et la représentation, devra porter sur la pertinence et l'efficacité des activités dans ce domaine.

#### ❖ **Domaine Genre/DSSR**

A l'issue de la réorientation du projet, une attention particulière a été mise sur l'aspect Genre/Droit Sexuel, Santé de la Reproduction/VIH-Sida. L'idée est d'appuyer toutes les organisations bénéficiaires du PAORC en matière de Genre/DSSR et VIH/Sida afin que ces institutions bénéficient de leur propre Politique sur le lieu de travail. Un appel à proposition pour confier ce volet à deux organisations locales est en cours ainsi que le dépouillement d'un marché public pour un bureau international chargé d'encadrer des organisations locales spécialisées en Genre/DSSR et VIH/Sida..

Le développement de ce volet connaît un retard dû aux longues procédures des marchés publics de la CTB. Ce retard risque d'être aggravé également par la difficulté d'obtenir actuellement des visas pour le Burundi à l'intention des consultants étrangers.

## 2.6. Performance de l'output 4

### AGRICULTURE

Output 41 : AGRICULTURE : Rien à signaler d'où les valeurs année 2016 « Non applicables » (NA)

#### 2.6.1. Progrès des indicateurs

Output 4 : Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence spécifiques aux secteurs prioritaires : Agriculture									
Indicateurs	Critères	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année 2015	Cible année 2015	Valeur année 2016	Cible année 2016	Cible année 2017	Cible année 2018	Cible finale
1. %de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences	Le taux d'augmentation des connaissances du post test par rapport au pré-test est de 95% (dichotomisés par secteur et par OB) *1	Néant	Nd	50%	NA	70%	80%	90%	90%
	95 % des indicateurs de l'évaluation de niveau 3 sont atteints (95% des boursiers utilisent leurs compétences acquises au service de leur fonction) (dichotomisés par secteur et par OB)	Néant	Nd	10%	NA	50%	70%	80%	95%
2. La mesure dans laquelle les prestataires de formations sont performants dans ces rôles	90% des normes de l'approche par compétences (pédagogie active, outils pédagogiques appropriés, ...) sont respectés par les prestataires (dichotomisés par secteur et par OB) *2	Néant	Nd	Néant	NA	70%	80%	90%	90%

\*1 Nous considérons qu'il y a eu augmentation des connaissances lorsque les participants reçoivent une note > ou= 50% suite au post test

\*2 Grille Qualité élaborée par UGP/PAORC

## 2.6.2. État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>5</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<b>I. Les compétences spécifiques au secteur de l'agriculture sont renforcées et mises à profit</b>				
1. Réaliser un état des lieux		X		
2. Définir les besoins en matière de RC				X
3. Mettre en œuvre des PAC				X
4. Assurer le suivi et l'évaluation des PAC				X

## 2.6.3. Analyse des progrès réalisés

❖ De la réunion de concertation tenue avec le PAIOSA début 2016, les axes d'appui envisagés par le PAORC sont les suivants :

- l'appui envisagé en 2015 aux directions du Génie rural est suspendu.
- Un appui au FOPABU-IA sur deux aspects :
  - l'aspect organisationnel en tant que structure représentative des OPA (output 31)
  - organiser des cycles de formation continue à destination des OPA membres de la FOPABU-IA. (output 41)
- Un appui à des ONG en matière d'actions de renforcement des capacités adressées directement aux paysans (output 41)

❖ Un appui au FOPABU-IA a été réalisé dans le domaine organisationnel : la Communication et la Gestion de Projets axées sur les résultats (voir Output R32), aucun dans le domaine spécifique R4.1 ce qui explique le 0% de dépenses pour 2016.

❖ Les perspectives pour 2017 sont les suivantes :

- l'appui du FOPABU-IA pour organiser des cycles de formation à destination des OPA membres de la FOPABU-IA (accord de subside en cours). A cet effet, les membres du FOPABU-IA ont été renforcés en 2016 en Ingénierie de la Formation « Comment élaborer, suivre et évaluer un PAC » (voir R31). Ce renforcement pourra se poursuivre en ingénierie pédagogique et autres thèmes de la Gouvernance (Résultat 3.2). L'identification des Domaines et des besoins en formation des Organisations paysannes dans le cadre de l'accord de subside se fera en étroite concertation avec le PAIOSA.
- De nombreuses ONG ont contacté le PAORC pour un appui (Abagenzi, Avedec, Olab, Umuvukano). Une réunion de concertation avec PAIOSA va permettre de cibler les priorités pour 2017 en alignement et synergie avec les objectifs du PAIOSA.

<sup>5</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

- ❖ Le recrutement d'un agent PAORC prévu au cours du premier trimestre 2017, sur ce résultat R4.1 va permettre de privilégier un renforcement des compétences dans le domaine spécifique de l'Agriculture. Les dépenses prévisionnelles pour 2017 sont de 17,5%.

## EDUCATION

Output R42 : EDUCATION :

### 2.6.1. Progrès des indicateurs

Output 4 : Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence spécifiques aux secteurs prioritaires (Agriculture, Education, Santé, Gouvernance)									
Indicateurs	Critères	Valeur de la Baseline	Valeur année 2015	Cible année 2015	Valeur année 2016	Cible année 2016	Cible année 2017	Cible année 2018	Cible finale
1. %de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences	Le taux d'augmentation des connaissances du post test par rapport au pré-test est de 95% (dichotomisés par secteur et par OB)	Néant	Nd	50%	50 binômes : Evolution de 15% avec une moyenne de 78% ayant plus de la moitié au post test  Annexe 15	70%	80%	90%	90%
	95 % des indicateurs de l'évaluation de niveau 3 sont atteints (95% des boursiers utilisent leurs compétences acquises au service de leur fonction) (dichotomisés par secteur et par OB)	Néant	Nd	10%	Pédagogie de l'intégration :  Estimé satisfaisant par les consultants	50%	70%	80%	95%
2. La mesure dans laquelle les prestataires de formations sont performants dans ces rôles	90% des normes de l'approche par compétences (pédagogie active, outils pédagogiques appropriés, ...) sont respectés par les prestataires (dichotomisés par secteur et par OB)	Néant	Nd	Néant	95%	70%	80%	90%	90%

## 2.6.2. État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>6</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<b>II. Les compétences spécifiques au secteur de l'éducation sont renforcées et mises à profit</b>				
5. Réaliser un état des lieux		X		
6. Définir les besoins en matière de RC		X		
7. Mettre en œuvre des PAC		X		
8. Assurer le suivi et l'évaluation des PAC		X		

## 2.6.3. Analyse des progrès réalisés

❖ Les domaines et OB ciblés en 2016 :

➤ En alignement et concertation avec le projet FIE : Les écoles du cycle postfondamental général et pédagogique à travers la formation de 50 binômes-formateurs dans le domaine de la Pédagogie de l'Intégration ont été ciblés en 2016. Une trentaine de binômes de formateurs ont déjà été formés en 2015 dans le cadre du projet FIE mais ce pool de formateur est largement insuffisant. Ces Binômes sont composés pour partie d'inspecteurs, de conseillers pédagogiques ou d'enseignants expérimentés (50 % minimum du public cible) et de professionnels experts dans les dynamiques ou thématiques traitées

➤ En alignement et concertation avec le projet ACFPT : la CHASAA sur le volet organisationnel (R3) en perspective de l'accord de subside en ACFPT et CHASAA.

❖ Le projet FIE a élaboré un PAC

L'objectif de changement ciblé est « La réforme pédagogique du post fondamental est mise en œuvre de façon professionnelle par 1300 enseignants-formateurs d'un nombre prévisionnel de 20 000 enseignants (année 1 du cycle P.F. / nombre réel de 13 000 enseignants) bien formés et selon les règles et pratiques de la pédagogie de l'intégration et l'approche par compétences». Ces enseignants seront capables de travailler à l'aide de cahiers des planifications et de cahiers de situation renouvelés. L'objectif d'impact est: « La réforme pédagogique du post fondamental est mise en œuvre progressivement, année scolaire après année scolaire (4 années en tout), de façon professionnelle par des enseignants bien formés et selon les règles et les pratiques de la pédagogie de l'intégration et l'approche par compétences à l'aide des planifications et cahiers de situation renouvelés »

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

L'enjeu principal de ce parcours de renforcement des capacités sera donc de former les binômes complémentaires indispensables à l'accompagnement formatif de cette importante réforme, de les mobiliser dans la pratique terrain afin d'accompagner la mise en place du dispositif de formation initiale des enseignants de l'enseignement post fondamental. Les enseignants devront être prêts à agir efficacement dans les situations professionnelles (pratiques de classe) et à contribuer ainsi à l'amélioration des performances des élèves ;

Il va s'agir donc d'une formation en cascade :

- La formation par le Bureau de consultant international BIEF de 50 binômes (appui du PAORC)
- La formation de 1300 enseignants par les 50 Binômes (appui FIE- BEPEPF pour la formation, appui du PAORC pour le coaching par le BIEF)
- La formation de 20 000 enseignants par les 1300 enseignants (appui FIE- BEPEPF pour la formation, appui du PAORC pour le coaching par le BIEF)

❖ Les activités ont été les suivantes :

1. Formation en juin/juillet 2016 de 50 binômes (en prévision de la formation de 1300 enseignants)
2. Observation (évaluation PAC PAORC) et supervision (modélisation FIE) des activités de formation par les Binômes sur les 1300 enseignants (juillet 2016) sur les sites de Bujumbura, Gitega, Ngozi, Makamba
3. Observation (évaluation PAC PAORC) et supervision (modélisation FIE) des activités de formation par 1300 enseignants sur 13000 enseignants (août 2016) sur les sites de Bujumbura, Gitega, Ngozi, Makamba
4. Une évaluation des effets de la formation sur compétence et changement observables sur les 13000 enseignants en situation de classe (septembre 2016)
5. En complément aux observations évaluatives faites par les experts du projet PORC l'ensemble des questionnaires d'évaluation de fin de formation, sur site (1300 ET 13000), a été encodé, traité et visualisé par FIE.
6. Des campagnes d'observations des pratiques enseignantes en classe sont organisées en classe pendant l'année scolaire 2016-2017 (400 en 2016)

De ce qui précède, on remarque que la cascade a été réalisée en étroite synergie entre le PAORC et le projet FIE de la CTB.

❖ Les résultats de l'évolution entre le pré et le post test des 50 Binômes est très positifs. Ceci eut un impact sur le transfert de leurs compétences lors de la formation des 1300 enseignants qui eux-mêmes ont bien transféré leurs compétences lors de la formation des 13 000 enseignants.

❖ Utilisation des compétences sur le terrain

- Les compétences des 50 Binômes et indicateurs de changement observables en situation professionnelle sur la formation de 1300 enseignants ont été observées sur un échantillon de binômes

Selon le rapport de BIEF au sujet de l'Évaluation de la prestation d'un échantillon des formateurs « 50 Binômes » lors des formations sur les 1300 enseignants, qui

accompagnent les simulations, en août 2016, le degré « satisfaisant » est atteint par l'ensemble des formateurs (trices) suivis dans les centres visités et pour tous les indicateurs de la formation des 1300 formateurs par les 50 binômes :

- ✓ *accompagner l'élève à comprendre une situation d'intégration ;*
- ✓ *planifier les savoirs de sa discipline,*
- ✓ *didactiser les savoirs de sa discipline ;*
- ✓ *accompagner l'élève à comprendre une situation d'intégration,*
- ✓ *accompagner l'élève à démontrer sa compétence.*

La Qualité du transfert des acquis des binômes sur la formation des 1300 enseignants est de 80%.

- Les Recommandations concernant la remédiation aux besoins des binômes sont
  - Faire évoluer les compétences des binômes de la session 2015
  - Organiser une session de rattrapage (remédiation aux besoins) à l'attention des binômes de 2015 en termes de développement du transfert des acquis de leur formation

#### ❖ Evaluation de niveau 4

- Les compétences et indicateurs de changement observables chez les 1300 enseignants en situation de formation des 13 000 enseignants ont été évalués sur base d'un échantillonnage ;

Le changement visé dans le cadre du PAC est « La Qualité du transfert des acquis des 1300 enseignants sur la formation des 20 000 enseignants est de 80% » et est atteint..

- Les recommandations concernant le transfert des acquis de la formation chez les 1300 formateurs
  - Renforcer les techniques de présentation des apports théoriques, d'animation des débats qui suivent les apports théoriques, de validation des travaux de groupes
  - Développer les capacités des bénéficiaires de la formation à transférer les acquis de la formation en produisant des outils pédagogiques exploitables au retour chez les lieux de travail, en multipliant les séquences de simulation des apprentissages des savoirs et de l'intégration, en renforçant un appui de proximité durant la formation des 1300

#### ❖ Les effets de la formation sur compétence et changement observables sur les 20 000 enseignants en situation de classe, évalués en septembre 2016 sont encore dans l'absolu, insuffisants.

Cependant, la réforme du post fondamental s'étale sur 4 années. La généralisation de l'année 1 est donc la première cohorte à mettre en pratique les nouvelles postures et les nouveaux outils pédagogiques. Comme anticipé tant par FIE que par son partenaire et pour diverses raisons, (classe pléthorique, manque d'équipements et de matériels performant, résistance au changement, rotation des directions et d'une partie du corps enseignants, nouvelles disciplines introduites, etc...), bien que la cohorte des 13 000 ait eu d'excellent résultat de transfert lors des formations d'été, les changements de pratiques en classe nécessitent encore d'être

améliorés et suivis.

Les taux objectifs de transfert sont, à ce stade de début de la réforme, satisfaisant tout en restant, dans l'absolu, insuffisants.

Ils pourront être évalués de façon objectives par les traitements des données récoltées en « campagne d'observation classes, de journées pédagogiques etc. organisées par FIE ». Les chiffres consolidés de traitement de ces données seront disponibles :

- pour le premier semestre de généralisation (1200 écoles) de l'année 1 (année scolaire 2016 / 2017) (année scolaire 2016 / 2017 en fin de Q1 2017et
- pour le deuxième semestre de généralisation de l'année 1, ceux de Q1 et 2 2017 en fin de Q2 2017.

Des remédiations organisées par FIE – BEPEPF tout au long de l'année scolaire 2016 2017 accompagnent les enseignants sur le terrain.

➤ Les recommandations concernant le transfert des acquis de la formation chez les enseignants sont :

Accompagner les enseignants durant l'apprentissage des savoirs, l'apprentissage de l'intégration, l'évaluation des compétences des élèves, la remédiation aux erreurs des élèves

❖ D'après les réunions tenues avec les deux projets sectoriels de la CTB (AFPT et FIE), les activités 2017/2018 vont se focaliser

➤ Projet FIE :

- Le renforcement des capacités des Inspecteurs du Post fondamental sur la Pédagogie de l'Intégration
- L'intégration de 5 nouvelles filières de l'enseignement post fondamentale dans les 10 écoles Pilotes
- L'intégration de l'enseignement de la Pédagogie de l'intégration dans les instituts de formation des enseignants (INS, IPA et la Faculté de Psychopédagogie)

➤ Projet ACFPT :

- L'appui aux Directeurs des 10 CEM Pilotages dans le domaine du Leadership
- L'appui aux GOGES des 10 CEM dans les domaines organisationnels (stratégie financières, Gestion de confits, ...)

## SANTE

Output 43 : SANTE

### 2.6.1. Progrès des indicateurs

Output 4 : Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence spécifiques aux secteurs prioritaires (Agriculture, Education, Santé, Gouvernance)									
Indicateurs	Critères	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année 2015	Cible année 2015	Valeur année 2016	Cible année 2016	Cible année 2017	Cible année 2018	Cible finale
1. %de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences	Le taux d'augmentation des connaissances du post test par rapport au pré-test est de 95% (dichotomisés par secteur et par OB)	Néant	Nd	50%	<p><u>PCIMA</u> ECD : Evolution de 18,5% avec 70% de participants ayant plus de la moitié des points au post-test</p> <p>Fosa : Evolution de 19% avec 73% de participants ayant plus de la moitié des points au post-test</p> <p><u>Epilepsie :</u> ECD : Non disponible</p> <p>Fosa : : Evolution de 26% avec 80%</p>	70%	80%	90%	90%

					de participants ayant plus de la moitié des points au post-test <b>Annexe 16</b>				
	95 % des indicateurs de l'évaluation de niveau 3 sont atteints (95% des boursiers utilisent leurs compétences acquises au service de leur fonction) (dichotomisés par secteur et par OB)	<b>Néant</b>	<b>Nd</b>	<b>10%</b>	<u>PCIMA</u> Les ECD :93%  Les Fosa : OF dépistage : 100%  <u>Epilepsie :</u> ECD : 97,2% Les Fosa : non encore mesuré	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>95%</b>
2. La mesure dans laquelle les prestataires de formations sont performants dans ces rôles	90% des normes de l'approche par compétences (pédagogie active, outils pédagogiques appropriés, ...) sont respectés par les prestataires (dichotomisés par secteur et par OB)	<b>Néant</b>	<b>Nd</b>	<b>Néant</b>	<u>PCIMA</u> Les ECD :71%  Les Fosa : 95%  <u>Epilepsie :</u> ECD : 76% Les Fosa : 95%  <b>Annexe 17</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>

## 2.6.2. État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>7</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<b>III. Les compétences spécifiques au secteur Santé sont renforcées et mises à profit</b>				
1. Réaliser un état des lieux		X		
2. Définir les besoins en matière de RC		X		
3. Mettre en œuvre des PAC		X		
4. Assurer le suivi et l'évaluation des PAC		X		

## 2.6.3. Analyse des progrès réalisés

### ❖ Les OB et les domaines ciblés en 2016 sont les suivants

Le BPS/ECD et les Fosa de la Province sanitaire de Kirundo dans le domaine de la PCIMA

Le BPS/ECD et les Fosa de la Province sanitaire de Kirundo dans le domaine de la Prise en charge de l'Epilepsie

➤ Ces domaines ont été ciblés en étroite concertation avec le projet PAISS et en alignement au plan de formation quinquennal de la province sanitaire de Kirundo. Le plan quinquennal de formation prévoit la formation des formateurs/superviseurs situés au niveau BPS et BDS, qui pourront à leur tour, former et superviser les personnels des formations sanitaires dans les 4 districts respectifs. Les formations sanitaires pourront alors atteindre les objectifs de changement ciblés

➤ Justification du choix des domaines :

- Depuis 1993, année de déclenchement de la crise qu'a vécu le Burundi, l'état nutritionnel de la population s'est fortement dégradé. Le taux de malnutrition chronique qui était de 56,8% en 2000 est de 58% en 2010. La malnutrition chronique (retard de croissance) reste donc un problème très grave au pays

- les Maladies mentales représentent un réel problème de santé publique mais il est nécessaire d'attendre d'abord que les conditions minimales requises soient de rigueur dans les formations sanitaires (en termes de disponibilité d'infrastructures ad hoc, de disponibilité de médicaments, ...) afin d'envisager un plan de renforcement des compétences. L'épilepsie est un problème de santé publique au Burundi. Les autorités sanitaires ont mis en place un programme de prise en charge globale de la maladie : les protocoles sont rédigés, un test pilote au niveau des quelques structures sanitaires a déjà été réalisé dans le cadre du projet PAISS de la CTB. Toutefois, le constat d'une insuffisance dans la prise en charge de l'Epilepsie montre l'importance de renforcer les compétences du personnel concerné par la problématique.

<sup>7</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

Les PAC dans les deux domaines ont été élaborés avec l'appui de facilitateurs nationaux au niveau des Directions concernées du MSPLS. Toutes les formations dans le domaine de la PCIMA ont été dispensées, les formations des ASC en Epilepsie se réaliseront au cours du premier trimestre 2017.

Un Master en nutrition est prévu de septembre 2017 à juin 2019 dans le cadre du PAC afin de renforcer la durabilité des compétences dans ce domaine.

❖ Les résultats de l'évolution du pré et post test sont excellents tant dans le domaine de la PCIMA que de l'Epilepsie et plus de 70% des candidats ont eu la moitié des points au post test.

❖ **L'utilisation par les Boursiers des nouvelles compétences acquises**

○ **ECD et FOSA en PCIMA**

En moyenne, 93%, des formateurs ECDs de la PS KIRUNDO ont des compétences techniques et spécifiques en PCIMA mobilisées lors de la mise en œuvre de la formation,

Les effets ne se font pas attendre. En effet, un dépistage systématique de la malnutrition avait montré à Kirundo que les cas avaient augmenté sensiblement après la mise en œuvre du PAC alors qu'il n'y avait pas de déterminant social de santé qui avait changé. Il a été conclu par les autorités sanitaires de la Province que les prestataires des FOSA avaient améliorée leurs compétences en matière de dépistage.

En effet, entre deux campagnes de dépistage de la malnutrition, l'une ex-ante et l'autre à mi-parcours de la mise en œuvre du PAC et alors qu'il n'y avait pas de facteur différentiel pendant cette période, une flambée de cas de malnutrition avait attiré l'attention de l'Unicef et du MSPLS et d'autres partenaires de la santé et de la sécurité alimentaire.

Aussi, les ECDs ont pu élaborer les outils de formation et d'évaluation des formations continues selon les règles de

Ceci nous permet de confirmer que les ECDs formés pour former les FOSA mettent en œuvre les compétences acquises par le PAC, en ce qui concerne le dépistage systématique de la malnutrition dans les FOSA.

○ **ECD et Fosa en Epilepsie**

En moyenne, 97.2% des ECDs de la PS KIRUNDO ont des compétences mobilisées par la mise en œuvre du PAC/PCIMA.

Le coaching assuré aux ECD par les formateurs nationaux et portant sur la pertinence des thèmes développés, les travaux de groupes (exercices pratiques) et l'évaluation des thèmes par les ECDs a été positivement concluant sur le transfert des compétences des ECDs dans les situations professionnelles de formation qu'ils organisent à l'endroit des Formations Sanitaires de la Province Sanitaire de Kirundo

Des supervisions par les ECD qui auront lieu au cours du premier semestre 2017 pourront

estimer l'utilisation des compétences en Epilepsie en situation professionnelle par les agents des structures sanitaires.

❖ Les perspectives pour 2017/2019 sont très nombreuses et un calendrier devra être dressé en étroite concertation avec le projet PAISS et le nouvel agent PAORC affecté à ce secteur:

- Appui à l'évaluation de l'impact des formations sur l'utilisation de la SPT puis élaboration d'un nouveau PAC sur base des constats et de le mettre en œuvre afin que la SPT ait un réel impact sur la qualité des soins. Il faudra veiller entre autre à introduire la mise en application de l'informatisation des SPT
- Appui à l'élaboration d'un PAC pour l'utilisation des équipements de maintenance pour les 4 hôpitaux de districts. et mise en œuvre de formation sur le logiciel GMAO
- Appui à l'élaboration d'un Plan de formation triennal "PAC" pour le SNIS
- Appui au plan de formation quinquennal de la Province de Muramvya (Epilepsie-
- Appui aux deux provinces dans le domaine de la Nutrition, de la Santé de la reproduction, des procédures GRH et gestion managériales (gestion des immobilisations, gestion financière, planification).

#### **OUTPUT 4.4 Secteur Gouvernance :**

*Suspendu*

## 2.7. Performance de l'output 5

### 2.7.1. Progrès des indicateurs

Output 5 : Les continuations du programme de bourses antérieur sont assurées									
Indicateurs	Critères	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année 2015	Cible année 2015	Cible année 2016	Valeur année 2016	Cible année 2017	Cible année 2018	Cible finale
Qualité des services rendus par l'équipe PAORC pour la continuation / la finalisation des bourses bilatérales en cours au moment du démarrage du PAORC	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% des boursiers ont eu un suivi administratif correct (100% de respect de la convention du Boursier)</li> </ul>	Néant	90%	90%	90%	100%	90%	90%	90%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le niveau de satisfaction des boursiers et des OB vis-à-vis des services du PAORC est de 90% :</li> </ul>	Néant	90%	90%	90%	90%	90%	/	90%

## 2.7.2. État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>8</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Se familiariser avec les outils Damino :		X		
2 Faire le point des bourses en cours			x	
3 Suivre les boursiers			x	

## 2.7.3. Analyse des progrès réalisés

Grâce à la formation qui a été dispensée au cours de la mission Backstopping UBES du siège de la CTB, la Gestionnaire Opérationnelle des Formations du PAORC a pu créer les bourses pour toutes les formations organisées en 2016. . Toutefois, des perturbations ont eu lieu au niveau de l'encodage et le PAORC n'a pas pu saisir les données dans DAMINO comme il faut. En effet, cet outil n'est plus adapté au programme Bourses nouvelles générations qui privilégie non plus de formations individuelles mais des formations groupées et ciblées dans le temps et qui concernent les Organisations Burundaises, afin d'atteindre un objectif de changement.

La saisie dans DAMINO devient donc difficile en ce qui concerne l'encodage des bénéficiaires de la bourse (beaucoup de boursiers pour une seule bourse). Suite aux échanges entre le PAORC et l'équipe du siège concernant ces difficultés , un entretien sur Skype a été organisé et n'a pas pu aboutir à la résolution de ces problèmes. Une mission d'appui du siège est prévue au mois de mars 2017.

Durant l'année 2016, le projet s'est focalisé sur le suivi administratif des bourses des étudiants qui sont au Rwanda et au Sénégal.

Des demandes de prolongation de la durée de bourses ont été effectuées par les Boursiers dans les deux pays (Rwanda, Sénégal,) au vu des contenus de leurs contrats par rapport à l'organisation académique des universités d'accueil. En effet, des enquêtes concernant la fiabilité et la pertinence des arguments avancés par les étudiants ont été menées grâce aux échanges effectuées par l'UGP PAORC Burundi et les autres PAORC des pays d'accueil des étudiants. En effet, les contrats des 2 étudiants du Sénégal avaient été signés pour 5 ans alors que la formation devait avoir une durée de 6 ans (faculté de médecine vétérinaire à l'EISMV de Dakar). Toutefois, les étudiants du Sénégal se sont vus refusés une demande de bourse d'approfondissement étant donné que la bourse de départ était destinée uniquement au doctorat en médecine vétérinaire. Grâce aux explications de l'UGP du PAORC, les étudiants ont accepté la décision.

<sup>8</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

Pour les étudiants du Rwanda, il y a eu des changements au niveau du cursus académique de la faculté de Pharmacie à l'université de Butare. Des avenants aux contrats des étudiants ont donc été signés au mois de juillet 2016 sur base de ces demandes de prolongation et aux échanges avec les PAORC des pays d'accueil qui ont bien démontré l'opportunité de ces prolongations par rapports aux changements qui ont eu lieu au niveau des cursus académiques. Sur base des données de DAMINO et des contrats, une projection financière a permis de voir que les capacités financières du projet sont suffisantes que pour accepter cette prolongation.

Les étudiants des deux pays ont été satisfaits par les décisions du PAORC  
Le PAORC sur les résultats spécifiques, envisage de financer 3 masters et un doctorat :

- 2 masters en éducation(Output 4.2)
  - 1 doctorat en éducation (Output R2)
  - 1 master en santé.- (Output R43)
- Les dossiers ont été introduits vers la fin de l'année 2016

## 2.8. Thèmes transversaux

Le PAORC poursuit sa stratégie en termes d'appui aux thèmes transversaux est la suivante :  
Comme il n'y a pas de lignes budgétaires spécifiques aux secteurs transversaux dans le PAORC, il faut cibler les thèmes transversaux dans les secteurs d'intervention. A cet effet :

- Analyser la prise en compte du genre/environnement dans les objectifs de performance des organisations bénéficiaires (critères d'éligibilité des organisations bénéficiaires, de la priorité des axes stratégiques et des objectifs de performance à atteindre)
- Intégrer le Genre dans les Critères d'éligibilité des candidats
- Parler des thèmes transversaux au début de chaque PAC, quel que soit l'objectif de changement visé, distribuer des flyers, etc...
- Organiser des ateliers d'échange sur les Bonnes Pratiques environnementales.

### 2.8.1. Genre

Le PAORC poursuit sa stratégie en termes d'appui au Genre :

- Attention sur l'équilibre Genre dans les critères d'éligibilité des participants à la formation. Ceci est toutefois en partie en dehors de la sphère d'influence du projet car dépend en grande partie de réparation sexo-spécifique dans les postes de l'OB.
  - Suite à la réorientation des projets, le PAORC souhaite mettre un accent particulier sur le Genre/DSSR auprès de toutes les OB qui seront identifiées au cours du projet.
- L'appel à proposition pour deux organisations locales spécialisées respectivement dans le domaine du Genre/DSSR et du VIH/Sida est en cours ainsi que le dépouillement d'un marché pour un bureau international chargée d'appuyer ces deux associations locales. L'idée étant d'appuyer les organisations bénéficiaires du PAORC dans la rédaction d'une Politique Genre/DSSR et d'une Politique VIH-Sida en milieu de travail.

### **2.8.2. Environnement**

Rien n'a été fait en 2016 sur le volet Environnement. Par ailleurs, le domaine des infrastructures qui aurait pu inclure des thèmes de protection de l'environnement, est pour l'instant suspendu en attente d'une meilleure reprise économique du pays.

Un plan de formation qui sera élaboré en 2017 sur la Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur pour le volet Equipement des Infrastructures veillera une attention particulière sur ce thème.

Une réunion de concertation avec le PAIOSA aura également lieu à ce sujet.

### **2.8.3. Autre : Le Travail décent**

Ce volet a été abordé au cours de la manifestation d'intérêt en 2016 des organisations impliquées dans le volet infrastructures mais ce volet est pour l'instant suspendu.

Le PAORC veillera à intégrer cette importante philosophie lors de l'élaboration des plans de formation en Gestion des Ressources Humaines sollicitées par certaines organisations (les structures sanitaires, certaines organisations membres du Fopabu, ...)

## **Conclusion sur l'état d'avancement en matière de thèmes transversaux**

Le démarrage en termes de Genre/DSSR et VIH-Sida est prévu pour le premier semestre 2017. Aucune perspective immédiate pour le volet environnement n'est envisagée.

## 2.9. Gestion des risques

Les risques sont régulièrement revus. Ce qui a permis entre autre d'identifier de nouveaux risques. Les activités de gestion des risques sont mises en œuvre et les réactions proposées sont adaptées étant donné que certains risques ne sont plus objet de préoccupation à l'UGP/PAORC.

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Résistances vis-à-vis des nouvelles approches visant plus d'efficacité dans le renforcement de compétences ( et Application de concepts de renforcement de compétences non adaptés au contexte burundais)	DTF	OPS	High	High	Very High Risk	Réaliser une étude de base sur la conception du renforcement des compétences	Expert RH	Q2/15	Annulé étant donné la suspension des appuis institutionnels	Terminé
						Organiser des réunions d'informations sur les nouveaux paradigmes	Expert RH	Q4/2016	Des réunions sont organisées avec les OB ciblées pour les sensibiliser à cette nouvelle approche. Cette sensibilisation est d'autant plus importante que ce sont les OB eux-mêmes qui vont élaborer leurs propres PAC.	
						Bien cibler les candidats pour les PAC sur base de leur engagement dans l'OB	Delco	Q4/2018	Les critères d'éligibilité des participants, tant à l'élaboration du PAC qu'à sa mise en oeuvre sont déterminés au cours de chaque atelier avec les concernés. Un accord est signé entre le PAORC et l'OB reprenant les critères d'éligibilité et la liste nominative des participants.	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
					Very High risk	Renforcer la communication externe du PAORC (Flyer, site Web, ...)	Delco	Q4/2016	Au vu de la réorientation du projet, le projet de Flyer et de site Web (qui était prévu sur le site du Ministère des Finances et de la planification) est suspendu pour l'instant. Il pourra être à nouveau envisagé en 2017 selon la situation.	
						Recevoir chaque boursier (lors de demande individuelle) pour lui expliquer et disposer d'une explication/email	DI/Delco	Q4/2016	note email réalisée	Terminé
						Inclure le PO dans les réunions CTS	DI/Delco	Q2 2015	Réalisé. Toutefois, le CTS, au vu de la situation politique, a changé. Ceci est donc annulé et remplacé par les CCT.	En cours
Pression des OB à vouloir des bourses longues durée	DTF	OPS	High	High		Faire signer un accord d'engagement de l'OB sur les principes de cette nouvelle stratégie	Delco	Q1 2016	Réalisé pour toutes les OB retenues pour 2016 (signature d'un accord de principe)	Terminé
					Préparer avec les OB les objectifs de changements, les PAC, choisir le public	Expert RH	Q4/18	Certaines résistances ont été ressenties au cours de 2015. Les séances de formation sur le principe du PAC déjà réalisées	Terminé	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
						visé à chaque parcours en fonction des tâches et rôles réels dans l'organisation pour atteindre ses objectifs			auprès de quelques OB, font comprendre aux participants la pertinence et l'efficacité des divers modes d'apprentissage. Par ailleurs, la participation des OB à l'élaboration des PAC permet de vaincre cette pression. De plus en plus, de nouvelles OB contactent le PAORC pour un appui à l'atteinte d'un objectif de changement. Réalisé	
						Privilégier des IF ayant le mandat de délivrer des formations certifiantes	GOF	Q4/2018	Une liste d'IF et de consultants résidents au Burundi à travers une manifestation d'intérêt a été établie et régulièrement. Les IF pouvant délivrer des formations certifiantes seront priorités. En 2016, la plupart des formations ont été réalisées par des consultants, à l'entière satisfaction des apprenants, les 1er livrables attendus des formations sont visibles, et cela sans avoir dû à recourir à des formations certifiantes. En effet, au vu des domaines sollicités par les OB, les instituts de formation au Burundi n'ont pas toujours le mandat pour enseigner dans ce domaine.	En cours

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Difficultés à motiver les ressources humaines à participer dans des parcours de renforcement de compétences avec des incitations autre que des incitations financières liées à la 'présence du participant' lors des initiatives de formation.	DTF	OPS	Medium	High	High risk	Organiser des réunions avec les DRH des ministères sectoriels, Delco sectoriels, IF et autres OB potentiels pour Intégrer des incitations saines orientées sur les résultats d'apprentissage et sur la plus-value des ressources humaines dans la performance de leur organisation, dans les stratégies DRH et dans la mise en œuvre des PAC	Expert RH	Q4/2016	ANNULE Dans le cadre de la réorientation du projet, le PAORC ne travaille plus directement avec les DRH des ministères centraux. Sa priorité s'est focalisée en 2016 sur les ANE ou sur les structures étatiques travaillant directement avec les populations. Des séances de sensibilisation sur les stratégies opérationnelles (dont la gestion des performances, la gestion des compétences etc..) ont eu lieu et la motivation principales des concernés par les formations est la production de livrables et l'atteinte d'un changement de comportement dans le travail, suite aux formations reçues.	Annulé
						Définir des critères d'éligibilité des	DI/Delco	Q4/2016	Réalisé. Toutefois, ces critères de base seront adaptés à chaque	Terminé

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
						candidats sur base de leur engagement dans l'OB			atelier d'élaboration d'un PAC, selon la situation spécifique de l'OB.	
						Organiser une réunion avec les PTF et Delco/CTB pour harmonisation des normes de formations autre que per diem classiques	Expert RH	Q4/2015	Suspendu, au vu du ralentissement des activités de tous les programmes de coopération	Suspendu
						Impliquer si possible des prestataires de services mandatés à délivrer des formations certifiantes	GOF	Q4/2018	Elaboration d'une base de données des IF. A réitérer régulièrement en fonction des nouveaux domaines de PAC. Toutefois, l'expérience de 2016 indique que les participants aux formations sont motivés par l'atteinte du changement dans leur organisation étant donné qu'à plusieurs reprises, les participants, suite aux formations reçues, se sont réunis pour produire des livrables.	Suspendu
						analyse situationnelle en matière de DRH et atelier d'échange	DI et Delco	annulé	Cette activité est annulée étant donné que les stratégies DRH concernent principalement les DRH des Ministères et qu'au vu de la réorientation du projet, les OB	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
									prioritaires seront les organisations oeuvrant pour des bénéfiques directs des populations.	
Peu de coopération de la part des IF. Retardement de mise en œuvre de la part des IF.	DTF	OPS	Low	Low	Low Risk	Mise à jour de l'identification des IF	GOF	Q4/15	Activité réalisée mais devra être régulièrement mise à jour	En cours
						Lancer une manifestation d'intérêt à collaborer avec le PAORC	DI/Delco	Q4/15	L'appui aux IF locaux se fera progressivement en fonction de leur appui direct aux populations. Toutefois, les IF locaux pourront être appelés en tant que prestataires de services. Au vu de la suspension de l'appui d'ordre institutionnel, le PAORC cible essentiellement des consultants résidents au Burundi et	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Carence d'implication des instituts de formations nationaux et/ou d'autres prestataires de services nationaux de renforcement de compétences.	DTF	DEV	High	High	Very High Risk				à partir de Q3 2016, également des bureaux internationaux comme prestataires de services.	En cours
						Organiser des ateliers pour analyse participative des Forces et faiblesses des IF prioritaires (ENA, autres IF) et besoins en RC.	Expert RH	Q4/15	Notification du marché pour un bureau de consultant. <b>Ce marché a été annulé au vu de l'impossibilité de faire venir des missions internationales. annulé étant donné d'une part et la suspension de l'appui de niveau institutionnel</b>	
						Faire un accord de subside avec un institut de formation local ayant un consortia avec des instituts de formation/bureaux d'études locaux et internationaux	Delco	Q2/2017	En cours	
						Le résultat 2 du PAORC vise précisément le renforcement de compétences des IF burundais (et éventuels autres acteurs locaux) pour le permettre d'assumer un rôle actif	GOF	<del>Q4/2015</del> Q4/2016	* L'appui en en faveur de l'ENA a été annulé en raison de la situation politique (catégorie2). * L'appui aux autres instituts de formation a ciblé en 2016 - les écoles paramédicales dont certains enseignants ont été pris comme facilitateurs auprès du consultant	En cours

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
						en tant que prestataire de service pour les parcours de renforcement des compétences à concevoir et à mettre en œuvre avec l'appui du projet PAORC			.- Un institut de formation de la société privée (UPH de Adisco) est désigné pour appuyer le renforcement des compétences en leadership des directeurs des CEM, suite à la formation reçue par le PAORC en Ingénierie de la Formation/Ingénierie pédagogique * Le PAORC privilégie l'appui de prestataires résidents au Burundi et une séance de leur renforcement de capacités en terme de méthodologie d'élaboration d'un PAC est préalablement organisée avant le démarrage des activités. ) et ) à partir de Q3/2016, avec l'appui de bureaux internationaux;	
						Faire appel à des partenariats entre IF / prestataires de services burundais et IF /	DI/Delco	<del>Q4/2015</del> Q4/2016	Partenariats entre les IF internationaux (prestataires de service) et les IF nationaux annulés durant 2015, sont envisagés à	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
						prestataires de services internationaux.			nouveau. Un accord de subside avec un institut de formation burundais ayant un consortia va privilégié des partenariats entre instituts de formation/consultants/bénéficiaires des formations. Pour 2017, à compétences égales, le PAORC privilégie les prestataires nationaux: consultants résidents au Burundi, formateurs de certains IF, formateurs du niveau central des Ministères.	
						Contacteur les instituts de formation locaux, lors du lancement des marchés publics, pour avoir d'éventuels prestataires de service	GMP	Q4/16	Tous les Marchés Publics sont publiés dans les journaux locaux	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Réfraction des OB à se faire former par des IF nationaux /consultants qui ne délivrent pas de formation certifiante	MONOP Q3 /2015	OPS	High	High	<b>Very High Risk</b>	Renforcer les compétences des IF nationaux	Expert RH	Q4/18	Des IF nationaux sont renforcés mais ne deviennent pas des prestataires pour autant, car cela dépend des domaines ciblés par les OB.	En cours
						Encourager les IF nationaux vers une demande de certification	DI/Delco	Q4/18	Annulé. En 2015, au vu de la situation politique, ceci n'est pas une priorité, de plus les prestataires internationaux ayant des difficultés à venir au Burundi pour soutenir les instituts de formation locaux. C'est ainsi que risque, Médium au démarrage du projet est devenu « Very High Risk » au vu de l'impossibilité actuelle de pouvoir délivrer des formations certifiantes. Cette activité en 2017 n'a plus sa raison d'être, la plupart des formations étant réalisée par des consultants indépendants et les bénéficiaires étant motivés par le changement ciblé dans leur organisation,	
						Etablir des partenariats entre IF nationaux et internationaux pour impliquer les IF	GOF	Q4/17	Perspectives à travers un accord de subside dans le domaine de la GRH/Pédagogie	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
						nationaux lors de la mise en œuvre de PAC				
						Fixer de manière participative, au cours des ateliers d'élaboration des plans de formation, comme critère de sélection des objectifs de changements/de formation, ceux pour lesquels des consultants résidents au Burundi sont disponibles.	CDRH	Q4/16	Réalisé	
						Délivrer par le PAORC des attestations de participations	GOF	Q2/2017	Cette activité a été sollicitée par la plupart des participants aux formations. Elle sera régularisée au cours du 1er semestre 2017.	
Carence de continuité vis-à-vis du programme bourses (dernières	DTF	OPS	Low	Low	Low Risk	Maintenir Marie-Louise pour assurer la relève avec GOF	Delco	Q4/14		Terminé

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
sélections « ancien système » en 2013) et rupture de service aux boursiers au démarrage du projet.										
						Assurer une formation Damino (Backstopping HQ UBES)	RR et HQ	Q4/14		
Carences d'opérationnalisation de la structure de coordination de la mise en œuvre de la SNRC. Ce risque est annulé étant donné que l'appui à la SNRC est de catégorie 2 à savoir d'ordre purement institutionnel	DTF	OPS	Low	High	Medium Risk	Contacteur la DG de la prévision et de la Planification du MFPDE pour la mise en place de la structure de coordination de la SNRC	DI	Q1/15	Réalisé, structure mise en place et première réunion réalisée	Annulé
						Organiser une réunion avec le PNUD et MFPDE pour opérationnalisation de la structure: ROI, organigramme, ...	DI	Q2/15	Annulé	
						Equiper la structure de coordination	Delco	Q4/15	Annulé	
Retard dans la	Rédaction	OPS	Medium	Medium	Medium	Mettre en place et	GMP	Q2/19		Nouveau

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
rédaction et la remise des rapports par les consultants/formateurs	MONOP Q1-2017				<b>Risk</b>	suivre scrupuleusement la remise des divers rapports par les consultants/formateurs				
						Mettre en place un système de pénalité de retard dans la remise des rapports	GMP	Q1/2017		
Résistance des parties prenantes sectorielles vis-à-vis des initiatives de renforcement de compétences communes.	DTF	OPS	Medium	High	<b>High Risk</b>	Mise en place des comités sectoriels et du comité intersectoriel <b>ANNULE</b>	DI/Delco	Q1/16	Au vu de la réorientation du projet, la composition de ces comités devra être modifiée et tendre vers les responsables des projets sectoriels et des PTFs sectoriels au détriment des représentants des ministères. Des représentants des confédérations sectoriels de la société civile pourront être inclus dans ces comités. Ces comités sont actuellement composés uniquement par les projets sectoriels de la CTB. Un comité de concertation technique pour le PAORC doit être mise en	Terminé

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
									place (cf note de la RR CTB NC/09/16 du 16 juin)	
						Etudier dans les plans sectoriels, les besoins communs en RC		<del>Q2/15</del> Q1/2016	Le PAORC a relancé une manifestation d'intérêt auprès des ANE et réalisé une autoévaluation sur leur besoin dans le domaine organisationnel, ce qui a permis de voir des besoins communs de renforcement des compétences. Ces OB ont été alors pour élaborer et mettre en œuvre les PAC.	
						Organiser des séances avec tous les CTS en même temps pour partager la stratégie PAORC	Expert RH			
							DI/Delco	Q1/16	Cette activité sera mise en place lors de la nouvelle composition des CTS (en attendant, toutes les OB sélectionnées pour 2016 ont été sensibilisées au PAORC et au document d'autoévaluation des capacités organisationnelles. Par ailleurs, lors des manifestations d'intérêt, de nombreux besoins communs sont exprimés dans le domaine organisationnel (GRH, administration et finances,	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
									communication, gestion de projet, ..)	
Blocage à cause de conflits entre les différents souhaits de priorisation	DTF	OPS	Low	Medium	Low Risk	Réunir les comités sectoriels pour choix des initiatives de RC	DI/Delco	Q1/16	Les CTS mis en place dans les divers secteurs sont annulés en raison de la réorientation du projet. Actuellement, les projets sectoriels de la CTB sont chargés de prioriser. Concernant le domaine des capacités organisationnelles, la priorisation est faite au niveau du document autoévaluation par les acteurs eux mêmes.	Terminé
Faiblesses de certaines ressources humaines clés de l'équipe PAORC	DTF	OPS	Low	Low	Low Risk	Processus de sélection méticuleux par Delco et PO	Delco	Q3/14	Réalisé	En cours
						Organigramme et description de fonction	Delco	Q4/14	Réalisé	
						Mise en place du cercle de développement	Delco	Q4/15	* Delco: Cercle de développement réalisé pour GOF et Expert RH en 2015. pas encore réalisé pour le nouvel expert RH engagé (CTDRH) en octobre 2016, ni pour le GMP. Un CD réalisé pour Delco en 2015 par le PO. * FO: le FO ayant été engagé	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
									depuis mi-mars 2016 et ayant été partagé pendant plusieurs mois avec le projet Justice, il n'y a pas eu de temps suffisant pour des CD concernant la secrétaire et les chauffeurs. Ces CD risquent encore d'être retardés étant donné la démission du FO début janvier 2017	
						Planifier correctement les activités selon une charge graduelle du travail	Delco	Q4/18	Réalisé mais à refaire chaque trimestre	
						Faire appel à des expertises (consultances) à court terme/perlée pour combler des carences temporaires dans les ressources humaines de l'équipe projet ou combler des insuffisances quantitatives de l'UGP.	Delco	Q4/18	Selon les cercles de développement établis par les membres de l'UGP, des renforcements des compétences pourront se faire.	
Pressions pour accorder des conditions particuliers / avantageux.	DTF	REP	Medium	Medium	Medium Risk	Ecrire un manuel de procédures PIM comprenant les divers normes CTB	Delco	Q3/15	en cours par toute l'UGP et la FO. Sera finalisé fin janvier 2017.	En cours

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
					Low Risk	(formations, barèmes)				
						Ecrire un manuel de procédures concernant la méthodologie PAC/PAORC	Expert RH	Q1/16	Rédigé et corrigé au vu de la situation politique (changement de la composition et fonctionnement des CTS, etc...).	
						Des normes de prises en charges des participants et des formateurs/facilitateurs	FO	Q4/16	Ces normes ont été rédigées et sont connues tant des participants que des formateurs/facilitateurs.	
Risques de malversations Risque d'utilisation des ressources matérielles et logistiques, financées par l'intervention, à des fins personnelles Risques d'autres fraudes financières	DTF	FIN	Low	Low	Low Risk	Recrutement des Ressources humaines / compétentes en gestion financière et administrative,	Delco	Q4/15 Q1/2016	Recrutement du FO en juin 2016. Appui d'un LAF dès le démarrage du projet. Le FO ayant démissionné début 2017, un SLA doit être réalisé en attente du recrutement d'un nouveau FO.	En cours
						Elaboration d'un manuel des Procédures et règles standard de gestion en régie	FO	Q4/15 Q1/2016	En cours	
						Elaboration de fiches de stocks du matériel affecté à chaque agent et signature par l'agent dès sa réception	Secrétaire	Q1/2015	Réalisé	
						Appui d'un RAFI	Delco	Q12015	Réalisé. Le RAFI est parti comme expert transversal mais remplacé par un LAF	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Retard dans la constatation de faiblesses fondamentales dans les stratégies d'intervention du PAORC	DTF	REP	Low	Low	Low Risk	Mise en place d'un système de SE des PAC	Expert RH	Q4/15 Q1/2016	méthodologie du SE en cours de rédaction. Accorder une meilleure attention sur la phase de consolidation des PAC. Cette activité, prévue en Q5/15 a connu un léger retard étant le départ de l'expert RH en juillet 2015. Elle a démarré en Q2/2016 avec la FENAS	En cours
						Capitalisation régulière des expériences	DI	Q4/18	Synthèse trimestrielle des activités réalisées avec ses forces et faiblesses. Document autoévaluation par les participants aux divers séminaires est rédigé. De nombreuses activités ont été réalisées en 2016 et la rédaction du rapport annuel va permettre de faire le point sur les aspects forts et faibles du projet	
						Réunion UGP régulière pour faire le point des activités réalisées et étudier les problèmes rencontrés pour pouvoir y faire face lors d'activités ultérieures	DI/Delco	Q4/18	Réunion trimestrielle pour Monop	
						Souplesse du PAORC pour réviser continuellement sa	Delco	Q4/16	réalisé	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
						stratégie en fonction de l'évolution et des décisions politiques du gouvernement belge				
Retard de lancement des marchés publics lié à l'arrivée tardive du gestionnaire des marchés publics du PAORC	Rédaction MONOP Q4-2014	OPS	Medium	High	<b>High Risk</b>	Faire des démarches au niveau de la direction des ressources humaines de représentation de la CTB au Burundi pour que ce gestionnaire commence avant les délais prévus.	Delco	Q4/14	gestionnaire engagé depuis janvier 2015	Terminé
Risque de litiges juridiques. Retard dans la gestion des MP.	DTF	JUR	Medium	High	<b>High Risk</b>	Recrutement des Ressources humaines / compétentes en marchés publics (« responsable marchés publics ») dans l'équipe PAORC	Delco	Q4/14	Terminé, GMP engagé en Q1 janvier 2015	En cours
						Utilisation de la législation belge et les réglementations belges, ce qui présente moins de risques	GMP	Q4/15	Formation du GMP sur les marchés avec législation belge réalisé 1er marché public attribué dans les temps prévus	
						Utilisation de l'OMM et élaboration d'un	GMP	Q1/16	Les délais mentionnés dans l'OMM ne sont pas respectés et certains	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
						tableau interne PAORC pour une moyenne des délais entre chaque étape d'un Marché public de manière à bien pouvoir planifier le démarrage de l'activité de services			marchés sont donc lancés et attribués avec un retard entraînant un grand décalage dans la planification des activités.	
Mobilité des ressources humaines – Départ des ressources humaines de leur organisation bénéficiaire au cours ou juste après les parcours de renforcement de compétences.	DTF	DEV	High	High	Very High Risk	Elaboration participative des OB pour une stratégie DRH portant sur la rétention du personnel	Expert RH	Q4/15	Analyse situationnelle en matière DRH annulée au vu de la situation politique du Burundi	En cours
						Mise en place de mesures d'engagement des OB pour assurer les conditions de succès permettant aux bénéficiaires de mettre à profit leurs compétences renforcées dans leur organisation, favorisant ainsi le maintien au poste	Expert RH	Q4/18	Les accords sont signés par les OB de 2016.	
						Rédaction des critères d'éligibilité des participants aux	CDRH	Q1/2016	Réalisé	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
						activités dont figurent entre autre son engagement				
						Lettre d'engagement de chaque participant aux formations	GOF	Q4/2016	En cours. Fastidieux à réaliser car de nombreuses formations sont réalisées par le PAORC avec parfois, répartis en groupe, plus de 100 participants	
Carence de réseaux / fora d'échange professionnel et de renforcement de compétences réciproques par des acteurs burundais	DTF	DEV	Low	Low	Low Risk	Appuyer les activités de développement professionnel continu au sein de réseaux d'échange professionnel dans des domaines de compétences pertinentes pour les OB et impliquant activement des ressources humaines	DI/Delco	Q4/2016	Une base de données de divers fora est en cours d'établissement. Une attention particulière est déjà portée sur les ANE (organisations de la société civile, les ONG locales etc...)	En cours
						Etablir des partenariats entre de tels réseaux et des réseaux semblables en Belgique ou internationaux	DI/Delco	Q4/2016	Cette activité a connu de 2015 à 2016, un retard au vu de la situation politique et de la difficulté de créer actuellement des alliances. . Un accord de subside avec un	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
									institut de formation locale ayant un consortia va permettre de mettre en place un réseau en matière de GRH.	
Risque de conflit d'intérêt au niveau des personnes impliquées dans la sélection des OB, la sélection de prestataires de services, la sélection des bénéficiaires individuelles,	DTF	JUR	Low	Low	Low Risk	Elaboration d'un code et/ou des procédures simples de « gestion des conflits d'intérêts »	Expert RH	<del>Q2/15</del> Q1/2016	Cette activité a connu un retard étant donné le départ de l'expert RH. Elle devait être relancée en Q1 2016 mais étant donné qu'il n'y a aucun conflit, cette activité n'est pas prioritaire	Terminé
						Les différents niveaux de contrôle et de vérification des décisions prises, tant au sein de l'équipe de projet, que via le comité intersectoriel, la SMCL et les évaluations.	DI/Delco	Q4/2015 Q1/2016	Les critères d'éligibilité sont discutés au sein d'élaboration des PAC. Il y a donc moins de risque de conflits. Les accords de formation permettent de sélectionner les bénéficiaires de manière transparente—.	
						Fixer des critères d'éligibilité transparents	DI/Delco	Q4/2015	Réalisé. Critères de base établis. Les critères spécifiques à chaque formation sont fixés au cours des ateliers d'élaboration des PAC.	
Manque de renforcement de compétences des ressources humaines des organisations non-	DTF	DEV	Low	High	Medium Risk	Pour chaque axe stratégique sectoriel, il importe de mettre en œuvre les processus de renforcement de	Expert RH	Q4/16	La priorité pour 2016 a été accordée aux acteurs non étatiques et dans le domaine organisationnelle (communication, gestion de projets, finances, ...)	En cours

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
étatiques clés des secteurs prioritaires.						compétences le plus approprié pour les ressources humaines des acteurs étatiques et non-étatiques impliqués			Le volet organisationnel (GRH, Gestion des finances, ..) va se poursuivre en 2017.	
						Dans la mesure du possible, mixer les groupes (ressource humaines des organisations étatiques / non-étatiques) ayant les mêmes besoins de renforcement de compétences	GOF	Q4/16	En cours (ex Fopabu/Ucode en Agriculture, Anaprodem/Pamusab/Fenas en santé. Pas toujours facile à organiser au vu des contraintes calendaires des OB.	
						Etant donné la limite des ressources, bien cibler les priorités stratégiques et les rôles (des acteurs étatiques et non-étatiques) pour lesquels des renforcements de compétences sont requises.	DI/Delco	Q4/16	<b>Réalisé</b> à travers le document autoévaluation des Ane ainsi que des audits organisationnels qui vont compléter les données de ces autoévaluations. Le renforcement organisationnel du Fopabu va permettre de rédiger un accord de subside direct avec le PAOEC.	
						Faire une liste de toutes de toutes les OB non étatiques par secteur	<del>DI/Delco</del> Delco/GOF	Q4/2015	<b>Réalisé.</b> Actuellement, au vu de la situation politique, il est difficile de réactualiser cette liste par un appel à manifestation d'intérêt	

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
									dans les journaux locaux.	
Non implication des femmes dans les PAC et le renforcement des compétences	MONOP Q1 /2017	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Le Genre est un des critères d'éligibilité des participants	GOF	Q2/2016	Réalisé	Terminé
						Rédiger des procédures administratives et financières permettant la participation des femmes nourrices	FO	Q2/2016	Réalisé	
Difficulté/retards d'obtention des Visas d'entrée au Burundi pour les consultants internationaux	MONOP Q1 /2017	JUR	Medium	High	High Risk	Transmettre bien à l'avance à la Représentation, la liste des consultants	GOF	Q4/2017		Nouveau
						Faire le plaidoyer auprès des Directions ministérielles pour intégrer les activités dans leur planification	Delco	Q4/2017	Une séance d'information du PAORC a été réalisée à l'intention de la nouvelle DRH du MSPL et la liste des activités 2017 dans le secteur santé lui a été transmise	
						Participer aux CCT sectoriels	Delco			
						Privilégier à compétences égales des consultants et formateurs nationaux	GMP			

## 3. Pilotage et apprentissage

### 3.1. Réorientations stratégiques

Suivant les orientations du Ministre Belge de la Coopération pour l'ensemble du Programme Burundi, une réorientation des activités à long terme a eu lieu au second semestre 2015 pour favoriser les activités immédiatement bénéfiques à la population. Seuls les résultats 1 à 4 sont concernés par la présente note, le résultat 5 étant la clôture des bourses engagées au cours de l'ancien système.

❖ A l'issue de la réorientation du PAORC en 2015, il y a eu

1. Arrêt de l'appui à certains résultats
  - Arrêt de l'appui à la mise en œuvre de la SNRC dans le domaine de renforcement des compétences des ressources humaines (Résultat 1 du DTF)
  - Arrêt de l'appui au renforcement des capacités de l'ENA (Résultat 2.1)
2. Suspension du Résultat d'appui à la Gouvernance  
Suspension de l'appui au niveau du Résultat 4 (Gouvernance) pour le secteur de la Police, des Marchés Publics, de la Bonne Gouvernance et de la Justice en attente de la formulation du nouveau « Programme Droits humains et Démocratie »
3. Poursuite de l'appui à certains résultats (R3, R4)  
En ciblant prioritairement les organisations du secteur privé avec pour 2016 ainsi que certaines organisations étatiques de niveau central/décentralisé ayant des activités à caractère technique avec un bénéfice direct auprès des populations.
4. Une attention particulière est mise sur :
  - le niveau des thèmes de la Gouvernance (capacités organisationnelles des institutions bénéficiaires
  - sur le volet Genre/DSSR
5. Suspension de la SMCL et Note du PAORC pour s'intégrer dans les CCT des projets sectoriels de la CTB au Burundi.

La plupart des recommandations issues des réunions de SMCL en 2015 ont été respectées au cours de 2016 (renforcement de l'équipe PAORC, priorisation des interventions de la CTB tout en faisant profiter d'autres OB, réflexion sur les critères de sélection des OB, méthodologie de priorisation des axes stratégiques). Seules les recommandations de la mise en place des comités sectoriels et intersectoriels ont été annulées.

❖ Cette réorientation va se poursuivre en 2017 tant sur les domaines communs (avec une attention particulière aux divers thèmes liés à la Gouvernance redevabilité financière, communication, ..) que sur les domaines spécifiques. Le Thème Genre/DSSR et VIH-sida va démarrer avec pour objectif la mise en place de Politique dans ces domaines sur le lieu de travail. Une attention particulière va se porter sur l'intégration du PAORC dans les CCT sectoriels.

Les nouveaux domaines pour 2017 vont toujours être réfléchis en termes de favoriser les activités immédiatement bénéfiques à la population.

Enfin, outre le contrat type de Marché public, le PAORC va privilégier à partir de 2017, des contrats avec des tiers de type Subside par la réalisation de certaines activités nécessaires à l'atteinte des résultats.

### 3.2. Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Former les nouveaux agents du PAORC à sa stratégie et diverses procédures	CDRH	Q2/2017
Déployer des actions de promotion de valeurs organisationnelles et universelles (Processus Qualité, Leaderships, redevabilité des résultats, compétitivité positive, genre, équité,...) pour favoriser le transfert des compétences sur le terrain et les meilleures pratiques DRH.	CDRH	Q4/2017
Documenter les résultats, archiver toutes les productions et les transmettre à d'autres projets. Ceci va permettre que le projet soit plus visible aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Cela va permettre également d'intégrer les « bonnes pratiques du PAORC » dans une démarche de recherche action.	Delco	Q4/2017
Capitaliser les expériences avec les projets « Bourses nouvelles génération » des autres pays de coopération de la CTB permettant de dégager une pratique harmonisée.	Delco	Q4/2017
Finaliser la mise en œuvre des formations des PAC 2016	GOF	Q2/2017
Mettre les priorités sur les évaluations de niveau 3 et 4	CDRH	Q4/2017
Réviser les procédures DAMINO et former UGP/PAORC	OPS Bourses/HQ	Q1/2017
Elaborer par secteur un calendrier réaliste mais ambitieux permettant d'augmenter le taux des dépenses	ARCROB des 4 secteurs	Q2/2017
Suivre de près la mise en œuvre des accords de subside et appel à proposition	Delco	Q4/2017

### 3.3. Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
<p>Pour le Burundi, le PAORC est un programme de renforcement des capacités des organisations bénéficiaires, et plus spécifiquement, d'un programme de renforcement des compétences, suffisamment poursuivi dans le temps avec des modes d'apprentissages autres que des bourses individuelles de longue durée (formations continues, coaching, ...), un système d'évaluation adéquat et des conditions à mettre en place pour assurer le transfert des compétences sur le terrain et la durabilité des atteinte des objectifs de changement visés par les institutions bénéficiaires.</p> <p>Le contexte politique et sécuritaire actuel complique fortement le travail de vision inhérent à un renforcement durable des ressources humaines. Les possibilités de mise en œuvre du programme seront donc fortement tributaires de l'évolution de la situation du pays en 2016.</p>	<p>DGCD Représentation , Départements EST, OPS (UBES)</p>
<p>L'innovation de la formation au PAORC est que les consultants formateurs ne produisent pas des livrables pour les organisations bénéficiaires, mais forment leurs agents pour produire eux-mêmes ces livrables.</p> <p>L'approche PAORC est nouvelle dans le milieu des affaires et des entreprises et des Organisations burundaises. Elle a rencontré des résistances de la part des acteurs au départ du projet mais après une certaine période de travail, elle a trouvé une perception positive.</p> <p>Le PAC ne vise pas au ciblage des objectifs et des thèmes de formation uniquement, mais aussi aux autres facteurs déterminants du changement qui ne sont pas de formation : <i>les conditions matérielles et immatérielles de succès comme les mesures et initiatives internes à l'organisation, les valeurs universelles et actualisées (GAR, qualité, genre, le changement, principe de redevabilité, etc.)</i>. D'où il faut envisager des ateliers de sensibilisation, de dissémination de ces valeurs en amont pour favoriser la convergence et limiter les écarts de contexte et en aval pour accompagner le processus PAC, ce qui est une procédure rationnelle de gestion et d'accompagnement du changement. Cela reste encore indispensable pour l'efficacité et la durabilité, l'appropriation, la responsabilisation, puisque le véritable changement repose sur l'adoption et l'intégration des attitudes et des comportements valorisés et caractéristiques du développement</p>	<p>Représentation , Départements EST, OPS (UBES)</p>
<p>L'idée de mélanger des bourses classiques avec des programmes de renforcement des compétences et/ou des capacités, ne créent plus confusions chez les partenaires. Cependant, afin de ne pas prêter confusion chez le partenaire, le PAORC utilise le mot « Bourse » pour les formations diplômantes de longue durée et l'individu bénéficiaire est appelé « Boursier ». . Pour les divers autres modes d'apprentissage, il utilise divers vocabulaires : formation de courte durée, voyages d'études, stages etc...et les bénéficiaires sont nommés « les participants » . La finalité du PAORC est de renforcer les compétences de manière durable par une par une combinaison des outils : formation de courte durée, stage études individuelles, mise en réseau, formation diplômante, analyse organisationnelle,...</p>	<p>Représentation , Départements EST, OPS, UBES</p>

<p>Le cadre logique et les (valeurs des) indicateurs ont été révisés par le PAORC. Une récolte plus régulière doit être faite en cours d'année afin de faciliter le rapportage. Un avis de EST (ME) est toujours le bienvenu.</p>	<p>Représentation, Départements EST (ME)</p>
<p>La durabilité du renforcement des compétences individuelles dépend en grande partie du niveau des stratégies organisationnelles des institutions bénéficiaires. Le programme tend depuis 2016 à un renforcement des compétences tant dans des domaines spécifiques que organisationnelles avec un diagnostic organisationnel préalable des institutions bénéficiaires. Cette stratégie doit se poursuivre.</p>	<p>PAORC</p>

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

**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.**

*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*

Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	A	B	C	D
			X	

**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 <span style="background-color: #FFFF00;">B</span>	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.
<span style="background-color: #FFA500;">C</span>	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
<span style="background-color: #FF0000;">D</span>	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.
<span style="background-color: #FFFF00;">B</span>	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
X <span style="background-color: #FFA500;">C</span>	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
<span style="background-color: #FF0000;">D</span>	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 <span style="background-color: #FFFF00;">B</span>	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.
<span style="background-color: #FFA500;">C</span>	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
<span style="background-color: #FF0000;">D</span>	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

**3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N**

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

Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
		<b>X</b>		

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

	<b>A</b>	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
X	<b>B</b>	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.
	<b>C</b>	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
	<b>D</b>	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.

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

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

<b>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).</b>					
<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>					
<b>Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
			<b>X</b>		
<b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>					
	<b>A</b>	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.			
	<b>B</b>	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.			
X	<b>C</b>	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.			
	<b>D</b>	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.			
<b>4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?</b>					
	<b>A</b>	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.			
X	<b>B</b>	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.			
	<b>C</b>	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.			
	<b>D</b>	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.			
<b>4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</b>					
NA	<b>A</b>	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.			
NA	<b>B</b>	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.			
NA	<b>C</b>	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.			
NA	<b>D</b>	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.			
<b>4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</b>					
NA	<b>A</b>	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).			
NA	<b>B</b>	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.			
NA	<b>C</b>	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.			
NA	<b>D</b>	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.			

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

*Non applicable depuis fin 2015 dans le contexte actuel du Burundi.*

Décision à prendre					Action			Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Timing	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut

### 4.3. Cadre logique mis à jour

Indicateurs Objectivement vérifiable (IOV)	Sous indicateurs	Valeur	Source de vérification	Hypothèses
<b>OS : Les capacités des ressources humaines des organisations bénéficiaires des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise sont durablement renforcées en phase avec leurs besoins stratégiques.</b>				
Les protocoles et engagements relatifs au renforcement des compétences des ressources humaines de chaque OB sont mis en œuvre	% des OB qui ont un plan de formation sous forme de PAC	100%	Le contenu du PAC	➤ Voir hypothèses et conditions de succès au niveau des résultats.
	% des OB qui ont amélioré leur niveau des capacités organisationnelles suite aux formations reçues dans les divers domaines	80%	Le questionnaire autoévaluation	➤ Les initiatives de renforcement des compétences sont bien intégrées dans la mise en œuvre des ambitions stratégiques de l'OB et de son secteur. La stratégie DRH établie par OB (avec appui éventuel du PAORC) y contribue.
	Le degré d'atteinte des cibles concrets de renforcement des capacités au niveau des organisations bénéficiaires :% des participants à la formation correspondent à la prévision selon les critères d'éligibilité	95%	Accords de formation et liste de présence à la formation	➤ L'impact négatif de la mobilité des OB sur la disponibilité de ressources humaines qualifiées au niveau de l'OB est adéquatement limité et maîtrisé.
	% des OB font participer les femmes dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des PAC dans les proportions sexo-spécifiques équitables par rapport aux effectifs disponibles	90%	La liste de présence, la liste du personnel de l'OB	o La stratégie DRH établie par OB (avec appui éventuel PAORC) comprend suffisamment de mesures de rétention et de d'assurance de continuité des ressources humaines.

	% d'OB qui ont élaboré une politique Genre sur le lieu de travail	80%	Le document	<p>o Pour les domaines de compétence caractérisés par des pénuries élevée de ressources humaines au Burundi, les stratégies de renforcement de compétences en appui aux OB tiennent compte de la mobilité et de la nécessité de renforcer les compétences d'une réserve en ressources humaines.</p> <p>➤ Les étapes dans le processus d'intervention du PAORC ('besoins spécifiques par OB' et/ou 'besoins commun') assurent :</p> <p>o la sélection / priorisation des objectifs de renforcement des compétences qui sont le plus pertinents pour l'OB / pour la stratégie sectorielle</p> <p>o la conception de parcours efficaces de de renforcement des compétences</p> <p>o une bonne adéquation entre les objectifs de l'OB, le contenu du parcours et les ambitions de l'individu</p> <p>o une bonne adéquation entre le profil de départ réel de l'individu et le profil d'entrée attendu des participants d'un parcours.</p> <p>➤ Les initiatives de promotion et le cycle d'apprentissage intégrés dans le concept du PAORC contribuent à une amélioration continue des stratégies et mécanismes de renforcement de</p>
	% d'OB qui ont élaboré une politique VIH sur le lieu de travail	80%	Le document	
Degré de qualité des parcours (degré d'atteinte des standards qualitatifs définis lors de la conception des parcours).	% des standards qualitatifs dans la conception des PAC	100%	Le PAC et la grille des standards qualitatifs	
Les compétences renforcées de leurs ressources humaines sont effectivement mises à profit par les OB pour améliorer la performance organisationnelle et les services rendus aux parties prenantes	% des PAC qui ont permis aux OB ont d'atteindre leur objectif de performance après leur mise en œuvre	90%	Les rapports d'évaluation de niveau 4	

			<p>compétences et à une meilleur compréhension de et support pour de telles stratégies et mécanismes efficaces</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La stratégie DRH établie par OB (avec appui éventuel PAORC) comprend suffisamment de mesures de rétention et de d'assurance de continuité des ressources humaines.</li> <li>➤ Le renforcement des compétences des ressources humaines cible efficacement le type de compétences requises pour permettre leur contribution aux priorités de renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et sociétales.</li> <li>➤ Les conditions sont réunies pour que le DRH (y inclus le renforcement des compétences) puisse réellement contribuer au renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et sociétales</li> <li>➤ Les initiatives de renforcement des compétences sont bien intégrées dans la mise en œuvre des ambitions stratégiques de l'OB et de son secteur. La stratégie DRH établie par OB (avec appui éventuel du PAORC) y contribue.</li> </ul>
--	--	--	---

<b>Résultat 1 :La mise en œuvre de la SNRC est appuyée dans le domaine de renforcement des compétences des ressources humaines</b>	
1.1. La diffusion de la SNRC par la nouvelle structure de coordination est appuyée	<b>SUSPENDU</b>
1.2. Une compréhension commune des stratégies et mécanismes efficaces de renforcement des compétences est assurée parmi les acteurs clés efficaces de DRH est assurée parmi les acteurs clés	<b>SUSPENDU</b>
1.3. Les mécanismes de suivi-évaluation relatifs au renforcement des compétences sont opérationnels et les leçons apprises correspondantes sont capitalisées.	<b>SUSPENDU</b>

**Résultat 2: : Les capacités des instituts de formation sélectionnés sont renforcées**

		Le taux d'augmentation des connaissances du post test par rapport au pré-test	95%	Rapports de formation (évaluation niveau 2)	<p>➤ Les étapes dans le processus d'intervention du PAORC ('besoins spécifiques par OB' et/ou 'besoins commun') assurent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o la sélection / priorisation des objectifs de renforcement des compétences qui sont le plus pertinents pour l'IF / pour leur rôle dans leur vision stratégique</li> <li>o la conception de parcours efficaces de de renforcement des compétences</li> <li>o une bonne adéquation entre les objectifs de l'OB, le contenu du parcours et les ambitions de</li> </ul>	
	1. % de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences	% des indicateurs de l'évaluation de niveau 3 qui sont atteints (% des boursiers qui utilisent leurs compétences acquises au service de leur fonction)	95%	Rapports d'évaluation de niveau 3		
	2. La mesure dans laquelle les prestataires de formations sont performants dans ces rôles	% de formateurs qui appliquent les normes de la pédagogie active	90%	Grille de standards qualitatifs élaboré par l'UGP/PAORC Rapports de suivide formateurs par le PAORC		
	3. La mesure dans laquelle les IF nationaux, OB du PAORC, sont performants dans leurs rôles		Le % d'IF bénéficiaires du PAORC formés sur le Processus QUALITE	100%		Rapports de formation
			Le taux de réussite aux Pré et Post Tests de la formation sur le processus, l'approche et les principes de QUALITE et de Certification, le management axé sur les Résultats (GAR QUALITE et GAR)	95%		Rapports d'évaluation de niveau 2
			% des normes qualité de l'approche par compétences sont respectés par les IF bénéficiaires du PAORC	90%		Rapports de supervision des formations par le PAORC, Grilles de normes de qualité

	<p>4. Les Instituts de formation au Burundi appuyés par le PAORC assument un rôle en tant que prestataire de service pour les parcours de renforcement des compétences mis en œuvre pour les résultats 3 et 4</p>	<p>pourcentage de formations dispensées par des consultants et facilitateurs nationaux versus des consultants internationaux</p>	<p>80%</p>	<p>Notification de marché</p>	<p>l'individu  o une bonne adéquation entre le profil de départ réel de l'individu et le profil d'entrée attendu des participants d'un parcours.</p> <p>➤ Les IF burundaises s'inscrivent activement dans les ambitions de conception et de mise en œuvre de stratégies et de mécanismes plus efficaces de renforcement de compétences. (Voir également au niveau de l'objectif spécifique.)</p>
--	---	--	------------	-------------------------------	--

Résultat 3 : Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs des secteurs prioritaires					
	1. Renforcement des compétences organisationnelles (dichotomisés dans les 5 domaines) *1	% d'OB renforcées dans les capacités organisationnelles (dichotomisés dans les 5 domaines) *1	80%	Rapports et contrats	➤ Les étapes dans le processus d'intervention du PAORC ('besoins spécifiques par OB' et/ou 'besoins commun') assurent : o la sélection / priorisation des objectifs de renforcement des compétences qui sont le plus pertinents pour l'OB / pour la stratégie sectorielle o la conception de parcours efficaces de de renforcement des compétences o une bonne adéquation entre les objectifs de
	2. Renforcement des compétences en matière de Genre/DSSR	% des OB ont du personnel dont les compétences ont été renforcées en matière de Genre/DSSR	80%	Rapports OB, rapports techniques et financiers	
	3. % de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences (dichotomisés par domaine)	Le taux d'augmentation des connaissances du post test par rapport au pré-test (dichotomisés par domaine (GRH, capacités organisationnelles, autres)	95%	Rapports d'évaluation niveau 1 et 2	
		% des indicateurs de l'évaluation de niveau 3 atteints (% des boursiers qui utilisent leurs compétences acquises au service de leur fonction) dichotomisés par domaine (GRH, capacités organisationnelles, autres)	95%	les rapports d'évaluation de niveau 3	
4. La mesure dans laquelle les prestataires de formations sont performants dans ces rôles	% de formateurs qui appliquent les normes de la pédagogie active	90%	La fiche d'évaluation des formateurs par le PAORC/Organisation Externe permet la mesure qualitative ou quantitative de l'adéquation des modes, méthodes, techniques, outils et des contenus de la formation de mise en œuvre pour chaque		

			PAC et la moyenne peut être dégagée	l'OB, le contenu du parcours et les ambitions de l'individu o une bonne adéquation entre le profil de départ réel de l'individu et le profil d'entrée attendu des participants d'un parcours. (Voir également au niveau de l'objectif spécifique.)

**Résultat 4: Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence spécifiques aux secteurs prioritaires**

	1. % de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences (dichotomisés par domaine)	Le taux d'augmentation des connaissances du post test par rapport au pré-test (dichotomisés par secteur et par OB)	95%	Rapports d'évaluation niveau 1 et 2	➤ Les étapes dans le processus d'intervention du PAORC ('besoins spécifiques par OB' et/ou 'besoins commun') assurent : <ul style="list-style-type: none"> <li>o la sélection / priorisation des objectifs de renforcement des compétences qui sont le plus pertinents pour l'OB / pour la stratégie sectorielle</li> <li>o la conception de parcours efficaces de de renforcement des compétences</li> <li>o une bonne adéquation entre les objectifs de l'OB, le contenu du parcours et les ambitions de l'individu</li> <li>o une bonne adéquation entre le profil de départ réel de l'individu et le profil d'entrée attendu des participants d'un parcours. (Voir également au niveau de l'objectif spécifique.)</li> </ul>
		% des indicateurs de l'évaluation de niveau 3 atteints (% des boursiers qui utilisent leurs compétences acquises au service de leur fonction) (dichotomisés par secteur et par OB)	95%	les rapports d'évaluation de niveau 3	
	2. La mesure dans laquelle les prestataires de formations sont performants dans ces rôles	% de formateurs qui appliquent les normes de la pédagogie active	90%	La fiche d'évaluation des formateurs par le PAORC/Organisation Externe permet la mesure qualitative ou quantitative de l'adéquation des modes, méthodes, techniques, outils et des contenus de la formation de mise en œuvre pour chaque PAC et la moyenne peut être dégagée	

**Résultat 5: Les continuations du programme de bourses antérieur sont assurées.**

	Qualité des services rendus par l'équipe PAORC pour la continuation / la finalisation des bourses bilatérales en cours au moment du démarrage du PAORC	• % des boursiers ayant eu un suivi administratif correct (% de respect de la convention du Boursier)	100%	Le rapport du stagiaire, les rapports techniques et financiers	
		Le niveau de satisfaction des boursiers et des OB vis-à-vis des services du PAORC	90%	Une grille d'évaluation à 360° élaboré et utilisée au PAORC	

#### 4.4. Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Non
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Septembre /2017 (estimation)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	2019
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	Une

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

Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1088811												
Project Title : <b>Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles par la formation et l'acquisition de nouvelles compétences</b>												
Budget Version : <b>C01</b> Year to month : <b>31/12/2018</b>												
Currency : <b>DGD</b>												
YtM : <b>Report includes all closed transactions until the end date of the chosed closing</b>												
2016												
Status	Fin Mode	Amount	2015	Q1	Q2	Q3	Q4	Total	Total Exp.	Balance	% Exec	
<b>A</b>	<b>LES CAPACITÉS DES</b>	<b>5.832.500,00</b>	<b>114.134,51</b>	<b>49.469,79</b>	<b>93.510,28</b>	<b>148.330,74</b>	<b>277.047,95</b>	<b>568.358,76</b>	<b>682.493,28</b>	<b>5.150.006,72</b>	<b>12%</b>	
	<b>01 La mise en œuvre de la</b>	<b>291.500,00</b>	<b>1.973,24</b>						<b>1.973,24</b>	<b>289.526,76</b>	<b>1%</b>	
	01 La diffusion de la SNRC par	REGIE	67.500,00	1.136,44					1.136,44	66.363,56	2%	
	02 Une compréhension	REGIE	109.500,00	836,80					836,80	108.663,20	1%	
	03 Les mécanismes de suivi-	REGIE	114.500,00	0,00					0,00	114.500,00	0%	
	<b>02 Les capacités des instituts</b>	<b>1.054.000,00</b>	<b>3.186,47</b>		<b>7.514,93</b>	<b>11.287,61</b>	<b>21.821,65</b>	<b>40.624,19</b>	<b>43.810,66</b>	<b>1.010.189,34</b>	<b>4%</b>	
	01 Les capacités de l'ENA sont	REGIE	402.000,00	1.219,77					1.219,77	400.780,23	0%	
	02 Les capacités des autres	REGIE	652.000,00	1.966,70	7.514,93	11.287,61	21.821,65	40.624,19	42.590,89	609.409,11	7%	
	<b>03 Les ressources humaines</b>	<b>1.317.000,00</b>	<b>10.738,05</b>	<b>10.181,59</b>	<b>57.517,46</b>	<b>107.035,98</b>	<b>107.139,65</b>	<b>281.874,69</b>	<b>292.612,74</b>	<b>1.024.387,26</b>	<b>22%</b>	
	01 Les compétences en GRH	REGIE	439.000,00	5.390,31	8.027,93	16.631,69	46.977,13	89.401,68	94.791,99	344.208,01	22%	
	02 Les compétences sont	REGIE	878.000,00	5.347,74	2.153,66	40.885,77	60.058,85	89.374,72	197.820,75	680.179,25	23%	
	<b>04 Les ressources humaines</b>	<b>2.900.000,00</b>	<b>7.590,18</b>		<b>9.550,19</b>	<b>18.598,69</b>	<b>102.927,97</b>	<b>131.076,85</b>	<b>138.667,04</b>	<b>2.761.332,96</b>	<b>5%</b>	
	01 Les compétences	REGIE	800.000,00	4.124,54					4.124,54	795.875,46	1%	
	02 Les compétences	REGIE	800.000,00	0,00		12.843,05	48.902,08	61.745,13	61.745,13	738.254,87	8%	
	03 Les compétences	REGIE	800.000,00	0,00	9.550,19	5.755,64	54.025,89	69.331,73	69.331,73	730.668,27	9%	
	04 Les compétences	REGIE	500.000,00	3.465,64					3.465,64	496.534,36	1%	
	<b>05 Les continuations du</b>	<b>270.000,00</b>	<b>90.646,57</b>	<b>39.288,20</b>	<b>18.927,70</b>	<b>11.408,45</b>	<b>45.158,68</b>	<b>114.783,03</b>	<b>205.429,60</b>	<b>64.570,40</b>	<b>76%</b>	
	01 Continuations du	REGIE	270.000,00	90.646,57	39.288,20	18.927,70	11.408,45	45.158,68	114.783,03	205.429,60	76%	
		REGIE	8.000.000,00	560.235,61	111.220,28	165.877,00	233.018,55	341.783,32	851.899,16	1.412.134,77	6.587.865,23	18,00
	COGEST											
	<b>TOTAL</b>	<b>8.000.000,00</b>	<b>560.235,61</b>	<b>111.220,28</b>	<b>165.877,00</b>	<b>233.018,55</b>	<b>341.783,32</b>	<b>851.899,16</b>	<b>1.412.134,77</b>	<b>6.587.865,23</b>	<b>18,00</b>	



## Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1088811

Project Title : **Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles par la formation et l'acquisition de nouvelles compétences**

Budget Version : **C01**

Year to month : 31/12/2016

Currency : **DGD**

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

Status	Fin Mode	Amount	2015	2016				Total	Total Exp.	Balance	% Exec	
				Q1	Q2	Q3	Q4					
<b>X</b>		<b>RÉSERVE BUDGÉTAIRE (MAX)</b>	332.800,00	0,00					0,00	332.800,00	0%	
		01 Réserve budgétaire	332.800,00	0,00					0,00	332.800,00	0%	
		01 Réserve budgétaire REGIE	332.800,00	0,00					0,00	332.800,00	0%	
<b>Z</b>		<b>MOYENS GÉNÉRAUX</b>	1.834.700,00	446.101,10	61.750,49	72.366,72	84.687,81	64.735,37	283.540,40	729.641,49	1.105.058,51	40%
		01 Frais de personnel	1.421.200,00	331.851,07	58.651,38	64.212,19	67.399,86	59.510,98	249.774,41	581.625,48	839.574,52	41%
		01 Assistant technique	900.000,00	228.353,09	37.034,24	44.375,66	36.812,15	30.564,90	148.786,95	377.140,04	522.859,96	42%
		02 Directeur national	21.000,00	6.727,25						6.727,25	14.272,75	32%
		03 Equipe finance et	300.200,00	55.744,68	13.540,10	11.387,67	21.709,76	18.065,87	64.703,40	120.448,08	179.751,92	40%
		04 Equipe technique	200.000,00	41.026,05	8.077,05	8.448,85	8.877,94	10.880,22	36.284,06	77.310,11	122.689,89	39%
		02 Investissements	94.000,00	83.463,54	1.730,55	3.609,50	65,69		5.405,74	88.869,28	5.130,72	95%
		01 Véhicules	40.000,00	42.431,02	339,64	53,44			393,08	42.824,10	-2.824,10	107%
		02 Equipement bureau	18.000,00	15.417,44	1.390,91	1.486,26			2.877,17	18.294,61	-294,61	102%
		03 Equipement IT	36.000,00	25.615,08		2.069,80	65,69		2.135,49	27.750,57	8.249,43	77%
		03 Frais de fonctionnement	144.500,00	25.605,39	1.368,77	4.130,29	17.195,08	5.226,36	27.920,49	53.525,88	90.974,12	37%
		01 Services et frais de	5.000,00	486,79				51,48	51,48	538,27	4.461,73	11%
		02 Frais de fonctionnement	52.800,00	7.279,39	39,65	663,81	839,29	4.030,05	5.572,80	12.852,19	39.947,81	24%
		03 Télécommunications	31.500,00	3.597,46	1.722,43	839,93	2.631,21	1.534,93	6.728,50	10.325,96	21.174,04	33%
		04 Fournitures de bureau	24.000,00	3.842,97	34,11	280,49	223,82	1.295,75	1.834,17	5.677,14	18.322,86	24%
		REGIE	8.000.000,00	560.235,61	111.220,28	165.877,00	233.018,55	341.783,32	851.899,16	1.412.134,77	6.587.865,23	18,00
		COGEST										
		TOTAL	8.000.000,00	560.235,61	111.220,28	165.877,00	233.018,55	341.783,32	851.899,16	1.412.134,77	6.587.865,23	18,00



Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1088811 Printed on 31/12/2016

page: 2

## Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1088811

Project Title : **Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles par la formation et l'acquisition de nouvelles compétences**

Budget Version : **C01**

Year to month : 31/12/2016

Currency : **DGD**

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

	Status	Fin Mode	Amount	2016					Total	Total Exp.	Balance	% Exec
				2015	Q1	Q2	Q3	Q4				
05 Autres frais de		REGIE	31.200,00	9.295,70	550,57	875,67	8.534,86	-12.311,69	-2.350,59	6.945,11	24.254,89	22%
06 TVA		REGIE	0,00	1.103,08	-977,99	1.470,38	4.965,90	10.625,83	16.084,13	17.187,21	-17.187,21	7%
<b>04 Audit et Suivi et Evaluation</b>			<b>175.000,00</b>	<b>5.261,18</b>						<b>5.261,18</b>	<b>169.738,82</b>	<b>3%</b>
01 Frais de suivi et évaluation		REGIE	100.000,00	44,73						44,73	99.955,27	0%
02 Baseline		REGIE	10.000,00	1.967,96						1.967,96	8.032,04	20%
03 Audit		REGIE	40.000,00	0,00						0,00	40.000,00	0%
04 Backstopping		REGIE	25.000,00	3.248,49						3.248,49	21.751,51	13%
<b>99 Conversion rate adjustment</b>			<b>0,00</b>	<b>-80,08</b>	<b>-0,21</b>	<b>414,75</b>	<b>27,18</b>	<b>-1,97</b>	<b>439,75</b>	<b>359,67</b>	<b>-359,67</b>	<b>7%</b>
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	-80,08	-0,21	414,75	27,18	-1,97	439,75	359,67	-359,67	7%

REGIE	8.000.000,00	560.235,61	111.220,28	165.877,00	233.018,55	341.783,32	851.899,16	1.412.134,77	6.587.865,23	18,00
COGEST										
<b>TOTAL</b>	<b>8.000.000,00</b>	<b>560.235,61</b>	<b>111.220,28</b>	<b>165.877,00</b>	<b>233.018,55</b>	<b>341.783,32</b>	<b>851.899,16</b>	<b>1.412.134,77</b>	<b>6.587.865,23</b>	<b>18,00</b>



Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1088811 Printed on 31/12/2016

page: 3

## 4.6. Ressources en termes de communication

*Dans la présente annexe optionnelle, les interventions devraient mentionner tout le matériel disponible (articles, livres, vidéos, etc.) relatif aux effets de l'intervention sur les bénéficiaires, en ce compris des études, des rapports de capitalisation ou encore des publications (scientifiques). Le recours à du matériel utilisant des méthodes centrées sur les bénéficiaires est grandement apprécié (« story telling »...).*

- Rapports de coaching
- Rapport BPS Kirundo PCIMA

## 5. Annexes complémentaires : Explication des indicateurs

### OUTCOME

ANNEXE 1 : Taux d'OB ayant amélioré le **niveau de capacités organisationnelles** (voir également R31 et R32)

En Communication :

- Fopabu : 100%
  - Chasaa : 100%
  - OSC Santé : 0%
- } Total de 66%

En gestion de projet axée sur les résultats :

- Fopabu : 2 OM/10 soit 20%
  - Chasaa : 100%
  - OSC : 100%
- } Total de 73,3%

En Ingénierie de la formation/pédagogie:

- Les ECD PCIMA : 100%
  - Les ECD Epilepsie : 100%
  - Fopabu : 0%
- } Total de 66,6%



### ANNEXE 3 : L'équilibre Genre

- **EPM : 32%F 68% H**
- Démarche de soins : 48% F 52% H
- UAP : 25% F 75% H
- Planification des stages : 26% F 74% H
- Pédagogie active : 31% F 69% H
  
- **UPH : 26% F 74% H**
- Ingénierie de la formation : 20% F 80% H
- Ingénierie de la Pédagogie : 31% H 69% F%
  
- **FOPABU : 23% F 77% H**
- Ingénierie de la Formation : 11% F 89% H
- Communication : OF1 : 29% F 71% H  
OF2 : 31% F 69% H
- Gestion de projet : 21% F 79% H
  
- **CHASAA : 22% F 78% H**
- Ingénierie de la formation : 16% F 84% H
- Communication : OF1 à OF6 : 34% F 66% H
- Gestion de projet : 16% F 84% H
  
- **FENAS/Anaprodm/Pamusab : 31%F 69% H**
- Communication : OF1/OF2 : 33% F 67% H  
OF3/OF4 : 31% F 69% H  
OF5 : 35% F 65% H
- Gestion de projet : 26% F 74% H
  
- **Les 50 binômes de la Pédagogie de l'Intégration : 45% F 55% H**
  
- **ECD-PCIMA : 13% F 87% H**
- Ingénierie de la Pédagogie : 12% F 88% H
- PCIMA : 14% F 86% H
- **Fosa-PCIMA : : 25% F 75% H**
  
- **ECD-Epilepsie : 23% F 77% H**
- Ingénierie de la Pédagogie : 24% F 76% H
- Epilepsie : 21% F 79% H
- **Fosa-Epilepsie : 25% F 75% H**

#### **ANNEXE 4 : Qualité de conception des PAC**

Au total, 17PAC ont été élaborés :

➤ Instituts de formation :4

2 EPM : PAC DSI et PAC Ingénierie de la formation/Pédagogique : 100% de qualité

2 UPH : PAC sur PAC et PAC Ingénierie pédagogique : 100% de qualité

➤ Agriculture :3

3 FOPABU : PAC sur PAC ; 100%

PAC sur GAR : 30%

PAC sur Communication organisationnelle : 100%

➤ Education (Existant amélioré au format PAC) : 1

PAC Pédagogie de l'intégration et approche par Compétences : 60%

➤ Santé :BPS Kirundo: 2

- PAC Epilepsie : 100%

- PAC PCIMA : 100%

➤ Transversal : 7

3 CHASAA : PAC sur PAC : 100%

PAC GAR : 100%

PAC communication :100%

2 OSC Santé : PAC GAR : 100%

PAC Communication : 100%

1 CFCIB/BTP : PAC Economie de Construction 1 et 2 : 100%

1 BPS Kirundo/Formateurs DSI: PAC Ingénierie Pédagogique : 100%

Remarque : Parmi ces 17 PAC :

Trois PAC élaborés au départ par les concernés respectaient 66 % des critères de qualité (PAC/ PCIMA, PAC Epilepsie, PAC Pédagogie de l'intégration)

Deux de ces PAC ont été révisés en atelier participatif et respectent 100% des critères de qualité

Conclusion : sur 17 PAC, 15 respectent les critères de qualité soit 88%

## RESULTAT 2.2

### Annexe 5 : Evolution des connaissances

#### **EPM : Evolution de 42%**

- DSI : 17%
- UAP : 54%
- Planification des stages : 41%
- Ingénierie pédagogique : 55%

#### **UPH : Evolution de 44%**

- Ingénierie de la formation : 42%
- Ingénierie pédagogique : 45,5%

### Annexe 6 : Utilisation de la pédagogie active

On estime une utilisation de la pédagogie active par les formateurs lorsqu'au moins 70% des critères de qualité sont respectés.  
Sur 3 formateurs en appui au Résultat 22, 2 utilisent la pédagogie active.

## RESULTAT 3.1.

### **Annexe 7. OB renforcées dans les capacités GRH**

Sur six groupes d'OB (les deux instituts de formation étant répertoriées sur le R 2.2 et les 50 Binômes en Pédagogie de l'Intégration sur le R 4.2), quatre ont été renforcées dans le domaine de l'Ingénierie de la Formation/Ingénierie Pédagogique

### **Annexe 8. Transfert des compétences sur le terrain**

- FOPABU : Non applicable
- CHASAA : Non applicable
- Formateurs Démarche de soins : 75%
- Formateurs Nationaux PCIMA : 71%
- ECD-PCIMA :

95 %, soit 30/31 formateurs/ECD élaborent et utilisent des scénarii pédagogiques dans leurs activités quotidiennes de formation ;

90%, soit 28/31 formateurs/ECD maîtrisent l'application avec 100% de respect aux principes, méthodes et techniques de l'ingénierie pédagogique.

100%, soit 31/31 formateurs/ECD de la évaluent avec 100% de qualité les formations qu'ils dispensent dans les FOSA

- Formateurs Nationaux Epilepsie : 76%
- ECD-Epilepsie :

90,5 %, soit 28/31 formateurs/ECD élaborent et utilisent des scénarii pédagogiques dans leurs activités quotidiennes de formation avec 90.5% de respect aux règles de l'art ;

96.5%, soit 30/31 formateurs/ECD maîtrisent l'application avec 97% de respect aux principes, méthodes et techniques de l'ingénierie pédagogique.

96.7%, soit 30/31 formateurs/ECD évaluent avec 100% de qualité les formations qu'ils dispensent dans les FOSA ;

### **Annexe 9. Utilisation de la pédagogie active par les formateurs**

On estime une utilisation de la pédagogie active par les formateurs lorsqu'au moins 70% des critères de qualité sont respectés.

Sur sept formateurs en appui au Résultat 3.1, six utilisent la pédagogie active. (86%)

Le taux de respect des critères de qualité de la pédagogie est très variable d'un formateur à un autre (de 65% à 95%).

## **RESULTAT 3.2**

### **Annexe 10. Taux d'OB renforcées dans les capacités organisationnelles**

- En communication : sur 9 groupes d'OB, 3 sont renforcées dans le domaine de la communication
- En Gestion de projet axée sur les résultats : sur 9 groupes d'OB, 3 sont renforcées dans le domaine de la communication

### **Annexe 11. Evolution des connaissances**

#### Communication :

FOPABU : évolution moyenne de 38% (de 25% au pré-test à 63% au post-test)

CHASAA : évolution moyenne de 37% (de 9% au pré-test à 46% au post-test)

OSC/Santé : évolution moyenne de 35% (de 36% au pré-test à 71% au post-test)

#### Gestion de Projet axée sur les Résultats

FOPABU : évolution moyenne de 35% (de 40% au pré-test à 75% au post-test)

CHASAA : évolution moyenne de 37% (de 9% au pré-test à 46% au post-test)

OSC/Santé : évolution moyenne de 60% (de 21% au pré-test à 81% au post-test)

### **Annexe 12. Transfert des compétences sur le terrain**

#### FOPABU :

Communication : 50% (2 livrables produits sur les 4 attendus)

Gestion de projet : 33% (1 livrable produit sur les 3 attendus)

#### CHASAA :

Communication : 13% (1 livrable produit sur les 8 attendus)

Gestion de projet : 33% (1 livrable produit sur les 3 attendus)

#### OSC/Santé :

Communication : 0%

Gestion de projet : 66% (2 livrables produits sur les 3 attendus)

### **Annexe 13. Utilisation de la pédagogie active par les formateurs**

On estime une utilisation de la pédagogie active par les formateurs lorsqu'au moins 70% des critères de qualité sont respectés.

#### Communication :50%

Sur deux formateurs, un seul utilise la pédagogie active.

Le taux de respect des critères de qualité de la pédagogie est très variable d'un formateur à un autre (de 55% à 90%).

#### Gestion de projet :50%

Sur deux formateurs, un seul utilise la pédagogie active.

Le taux de respect des critères de qualité de la pédagogie est très variable d'un formateur à un autre (de 60% à 75%).

## RESULTAT 4.2.

### Annexe 14. Evolution des connaissances

Objectif de Formation	Moyennes (%)		
	Pré-test	Poste Test	Evolution par OF (%)
Les concepts clés de la pédagogie d'intégration	66	81	15
La situation d'intégration	69	78	9
L'apprentissage de l'intégration	56	75	19
l'évaluation et la remédiation	60	78	18
<b>Moyenne globale</b>	<b>63</b>	<b>78</b>	<b>15</b>

## RESULTAT 4.3

### Annexe 15. Evolution des connaissances

PCIMA

Les ECD : Evolution de 18,5% (de 52,5% à 70%)

Les Fosa : Evolution de 19% (de 54% à 73%)

Epilepsie

Les ECD : Non disponible

Les FOSA : Evolution de 26% (de 54% à 80%)

## **Annexe 16 Utilisation de la pédagogie**

### **Formateurs nationaux en PCIMA**

- ✓ Formateur des formateurs 1: 75%
- ✓ Formateur des formateurs 2: 80%
- ✓ Formateur des formateurs 3 : 65%
- ✓ Formateur des formateurs 4 : 55%
- ✓ Formateur des formateurs 5 : 80%

### **ECD en PCIMA**

95,24 %, soit 30/31 formateurs/ECD de la Province sanitaire de KIRUNDO dans les 4 DS/49FOSA ayant participé à la formation élaborent et utilisent des scénarii pédagogiques dans leurs activités quotidiennes de formation ;

90%, soit 28/31 formateurs/ECD de la Province sanitaire de KIRUNDO dans les 4 DS/49FOSA ayant participé à la formation maîtrisent l'application avec 100% de respect aux principes, méthodes et techniques de l'ingénierie pédagogique.

100%, soit 31/31 formateurs/ECD de la Province sanitaire de KIRUNDO dans les 4 DS/49FOSA ayant participé à la formation évaluent avec 100% de qualité les formations qu'ils dispensent dans les FOSA ;

### **Formateurs nationaux en Epilepsie**

- ✓ Formateur des formateurs 1 : 75%
- ✓ Formateur des formateurs 2 : 75%
- ✓ Formateur des formateurs 3 : 80%

### **ECD en Epilepsie**

90,5 %, soit 28/31 formateurs/ECD élaborent et utilisent des scénarii pédagogiques dans leurs activités quotidiennes de formation avec 90.5% de respect aux règles de l'art ;

96.5%, soit 30/31 formateurs/ECD maîtrisent l'application avec 97% de respect aux principes, méthodes et techniques de l'ingénierie pédagogique.

96.7%, soit 30/31 formateurs/ECD évaluent avec 100% de qualité les formations qu'ils dispensent dans les FOSA ;

## Annexe 17 : RECAPITULATIF DES DIVERS INDICATEURS 2016

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
R2	Démarche de soins : <b>Le lauréat de l'Ecole Paramédicale (toutes les EPM) utilise correctement l'approche DSI dans les prestations de soins infirmiers.</b>	EPM	En situation de classe et de terrains de stage, l'Enseignant et l'encadreur développent respectivement les compétences cognitives de la démarche de soins infirmiers dans la dispensation de cours et dans l'encadrement sur terrain de stage.	Oui	33	<ul style="list-style-type: none"> <li>données pertinentes collectées sur les 4 dimensions de la personne soignée ;</li> <li>les besoins perturbés du client identifiés de manière exhaustive;</li> <li>diagnostics infirmiers pertinents ;</li> <li>soins infirmiers planifiés selon les priorités ;</li> <li>interventions infirmières exécutées selon les <b>normes</b></li> </ul>	/	/	91%	17% (dde 66% à 83%)	Evolution de 10% suite au coaching (de 65% à 75%)	48%F 52%H
	Ingénierie de la formation : « Les Ecoles Paramédicales (EPM) Publiques et sous Convention du Burundi*1 dispensent les enseignements par les règles de la qualité «	EPM/ETAL (EPM de Bururi, Bubanza, Cankuzo, Gitega, Ngozi, Muyinga, Gisuru et ETAL de Bujumbura)	En situation de travail, les enseignants des EPM de élaborent des UAP (actualisent les anciennes et conçoivent des nouvelles) conformément aux règles de l'art*	Oui	45	<ul style="list-style-type: none"> <li>UAP actualisées/UAP élaborée suivant les normes prescrites par les 4 référentiels.</li> <li>la pertinence de la situation d'entrée</li> </ul>	/	/	100%	54% (13,5% à 67,5%)	65%	25%F 75%H

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
R2	Ingénierie de la formation (suite)	EPM (suite)	Planification des stages : « les enseignants pilotent les stages des apprenants selon un plan interne à l'école conformément aux directives du référentiel formation ».	Oui	27	* Document du plan de conception des activités des stagiaires, * le calendrier d'exécution des stages, * la répartition des stagiaires par milieu de stages (centre de santé, hôpitaux...), * les accords et/ou les contrats passés avec les organisations qui accueillent les stagiaires	/		100%	41% (37% à 78%)	Non évalué	26%F 74% H
			Pédagogie active : « les enseignants des animent les séances de formation selon les méthodes de la pédagogie active et selon l'approche par compétence définis par le MSPLS »	Oui	45	* fiche de préparation des séquences pédagogiques par cours (dispositifs de formation par cours), * le respect des 4 étapes d'enseignement d'une UAP * intégration dans l'animation des séances de formation des techniques comme : le brainstorming, technique de l'observation... * grille d'évaluation formative * grille	/	Non mesuré	55% (de 19% à 74%)	Non évalué	31% F 69% H	

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	d'évaluation certificative Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
R2	Ingénierie de la formation (suite)	EPM (suite)	Encadrement des stages : « les enseignants encadreurs et les encadreurs de stage encadrent les stagiaires conformément aux directives du référentiel de formation en matière de stages »	Non		* fiches d'observation des activités du stagiaire encadré, * fiche d'observation de l'encadreur lors des démonstrations techniques, * carnet d'évaluation du stagiaire, * la liste des encadreurs, * le rapport d'encadrement	/					
			Supervision des stages : « les enseignants encadreurs et les cadres du service national chargé de l'enseignement paramédical du Ministère de la santé publique supervisent les stages conformément aux directives du référentiel de formation en matière de stages pour infirmier A2 et technicien de laboratoire et d'assainissement »	Non		* Plan de supervision des stages, * grille d'évaluation des stages conforme aux normes prescrites par les référentiels et le plan d'organisation des activités des stagiaires, * respect des étapes d'évaluation des activités de stages, * 80% des problèmes identifiés relatifs à l'exécution des stages sont résolus.	/					

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
R2 (suite)	Ingénierie de la formation	UPH	Ingénierie de la formation : « élaborer, suivre et évaluer un PAC »	Oui	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les modules existants réorganisés sous forme de PAC</li> <li>élaboration de PAC</li> <li>suiti de la qualité des formations</li> <li>suiti-évaluation des PAC</li> </ul>	/		Non réalisé	Evolution de 42% (de 11% à 53%)	Non évalué	20% F 80% H
	UPH développe des formations de renforcement des compétences techniques, organisationnelles et politiques aux mouvements sociaux selon les méthodes et techniques de l'ingénierie de formation/ingénierie pédagogique.		Ingénierie pédagogique	Oui	26	<p>Cahier des charges des formations</p> <p>fiches de scénarii pédagogiques rédigés selon les normes de l'ingénierie pédagogique</p> <p>animation des formations selon les méthodes de pédagogie active</p> <p>accompagnement post-formation</p> <p>évaluations de niveau 1 et 2</p> <p>rapports des formations respectant le canevas de l'ingénierie</p>	/		100%	45,5% (31% ) 76,5%)	80%	31% F 69% F

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
R31	GRH/Ingénierie de la Formation/Ingénierie Pédagogique	FOPABU et ses 10 organisations membres	Elaborer, suivre et évaluer un PAC	Oui	28	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ élaboration de PAC</li> <li>➤ suivi de la qualité des formations</li> <li>➤ suivi-évaluation des PAC</li> </ul>	/		Non réalisé	Non réalisé	Non mesuré	11%F 89% H
		CHASAA et ses 11 antennes	Elaborer, suivre et évaluer un PAC	Oui	35	NA	NA	NA	Non réalisé	Non réalisé	Non mesuré	29% F 71% H
	« Les BDS/Equipes Cadres de la PS KIRUNDO forment le personnel soignant des services de PEC de la maladie avec 100% de satisfaction aux critères de qualité (les principes et les techniques ) de l'ingénierie pédagogique »	Les formateurs nationaux et les ECD/PCIMA de la Province sanitaire de KIRUNDO	<p>OF1 : élaborer les termes de référence d'une formation continue satisfaisant les critères de qualité de l'ingénierie pédagogique</p> <p>OF2 : mobiliser les habitudes (comportements et attitudes) qualitatives de l'ingénierie pédagogique pendant l'animation d'une formation du personnel soignant des FOSA</p> <p>OF3 : élaborer les stratégies de développement</p>	Oui	49	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les scénarii pédagogiques rédigés selon les règles de l'art de la pédagogie active</li> <li>• Animation des séances de formation respectant les critères de qualité de l'ingénierie pédagogiques</li> <li>• L'évaluation des formations respectant les critères de qualité de l'ingénierie pédagogique</li> </ul>	95 %, soit 30/31 formateurs/EC D élaborent et utilisent des scénarii pédagogiques dans leurs activités quotidiennes de formation ;	95%	100%	37,5% (de 16% à 53,5%)	90% pour le formateur des formateurs nationaux	12% F 88% H

			et de maintien des compétences d'une formation continue dans une FOSA				31/31 formateurs/EC D de la évaluent avec 100% de qualité les formations qu'ils dispensent dans les FOSA ;					
R31 (suite)	« Les BDS/Equipes Cadres de la PS KIRUNDO forment le personnel soignant des services de PEC de la maladie avec 100% de satisfaction aux critères de qualité (les principes et les techniques ) de l'ingénierie pédagogique »	ECD/Epilepsie Province sanitaire de KIRUNDO		Oui	•	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les scénarii pédagogiques rédigés selon les règles de l'art de la pédagogie active</li> <li>• Animation des séances de formation respectant les critères de qualité de l'ingénierie pédagogiques</li> <li>• L'évaluation des formations respectant les critères de qualité de l'ingénierie pédagogique</li> </ul>	<p>90,5 %, soit 28/31 formateurs/EC D élaborent et utilisent des scénarii pédagogiques dans leurs activités quotidiennes de formation avec 90.5% de respect aux règles de l'art ;</p> <p>96.5%, soit 30/31 formateurs/EC D maîtrisent l'application avec 97% de respect aux principes, méthodes et techniques de l'ingénierie pédagogique.</p> <p>96.7%, soit 30/31 formateurs/EC D évaluent</p>	90,5%	77,5%	Evolution de 42% (de 31% à 73%)	65% pour le formateur des formateurs nationaux	25% F 75% H
								97%			76,6% pour les formateurs nationaux	
								100%			94,5% pour les ECD	

							avec 100% de qualité les formations qu'ils dispensent dans les FOSA ;					
R31 (suite)		<b>Les facilitateurs-formateurs nationaux pour la démarche de soins infirmiers</b>	<p>OF1 : élaborer les termes de référence d'une formation continue satisfaisant les critères de qualité de l'ingénierie pédagogique</p> <p>OF2 : mobiliser les habitudes (comportements et attitudes) qualitatives de l'ingénierie pédagogique pendant l'animation d'une formation</p> <p>OF3 : élaborer les stratégies de développement et de maintien des compétences d'une formation continue</p>	Oui	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les scénarii pédagogiques rédigés selon les règles de l'art de la pédagogie active</li> <li>➤ Animation des séances de formation respectant les critères de qualité de l'ingénierie pédagogiques</li> <li>➤ L'évaluation des formations respectant les critères de qualité de l'ingénierie pédagogique</li> </ul>	Utilisation de la pédagogie active lors de la mise en œuvre des formations	75%	66%	/	80%	2F 1H

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
R32	Communication	FOPABU et ses 10 organisations membres	OF1 Les communicateurs produisent, publient, exécutent et évaluent le CDC de leur organisation selon les règles de l'art.	Oui	35	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ code de conduite</li> <li>➤ plan de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• code de conduite</li> <li>• plan de communication</li> </ul>	Non mesuré	93%	42,5% (28% à 70,5%)	90%	29% Femmes 71 % Hommes
			OF2 : « les communicateurs produisent, publient, exécutent et évaluent le PCV de moyen terme 2018/2020 de leur organisation) selon les règles de l'art. :	Oui	31	<ul style="list-style-type: none"> <li>• le PCV</li> </ul>	/		100%	34% (22% à 56%)	Non évalué	31 % Femmes 69 % Hommes
			OF3 : « les communicateurs produisent, publient exécutent et évaluent le PTBA 2018 de leur organisation selon les normes. »	Oui	31	documents de planification de court, moyen et long terme	/				Non évalué	38 % Femmes 62 % Hommes
			OF4 et OF5 : rapports annuels/SIG	Non		rapports annuels de monitoring et d'évaluation des activités disponibles dans le SIG	•					

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
R32 (suite)	Communication (suite)	FOPABU (suite)	<b>OF6 : Budget Prévisionnel de moyen terme 2018/2020</b>	Non		<ul style="list-style-type: none"> <li>Budget Prévisionnel</li> <li>Augmentation des fonds propres</li> </ul>	•					
			OF7 : activités dans les médias	Non		<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation des agents à la couverture médiatique</li> <li>Création d'outils de communication</li> <li>Activités de plaidoyer et de visibilité conduites avec succès</li> </ul>	•					
			OF8 : outils de communication électronique	Non		<ul style="list-style-type: none"> <li>Site Web et autres outils</li> </ul>	•					
			OF9 : supports papiers de communication	Non		<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation orale réussie</li> </ul>	•					
			OF10 : dimension Genre dans les opérations de communication	Non		<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration de la dimension Genre dans la communication</li> </ul>	•					
			OF11 : rapports de monitoring et d'évaluation	Non		<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de monitoring et d'évaluation de qualité</li> </ul>	•					

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
R32 (suite)	Communication (suite)	CHASAA et ses 11 antennes	OF1 « Les leaders de la CHASAA élaborent une stratégie de communication »	Oui	38	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Stratégie et Plan de communication</li> <li>➤ outils et méthodes d'animation de réunion</li> </ul>	Stratégie et Plan de communication	Cf Lyse	Non réalisé	Evolution de 37% (9% à 46%)	55%	34% F 66% H
			OF2 : « Les leaders de la CHASAA assurent le suivi et l'évaluation des résultats de leur plan de communication »	Oui		Tableaux de bord performants (objectifs, indicateurs, calendrier, ...)						
			OF3 : « Les membres de la CHASAA animent et documentent des réunions selon les règles de l'art »	Oui		Animation et documentation des réunions selon les règles de l'art						
			OF4 « Les membres de la CHASAA élaborent des supports de communications papier (dépliants, journal..) selon les normes »	Oui		Supports de communication papier selon les normes						
			OF5 « Les membres de la CHASAA assurent la communication interne et externe avec les outils TIC »	Oui		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Site Web conçu et actualisé</li> <li>➤ Utilisation des autres outils (Whatsaap, Facebook, moteurs de recherche...)</li> </ul>						

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
R32 (suite)	Communication (suite)	CHASAA (suite)	OF6 « Les leaders de la CHASAA mènent des actions de lobbying avec efficacité »	Oui		Plan stratégique de Plaidoyer						
			OF7 « Les membres de la CHASAA dynamisent leur force de vente grâce aux actions de marketing »	Non		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions et choix des indicateurs clés</li> <li>• Les prix des produits</li> <li>• Les outils de promotion</li> </ul>						
			OF8 « <b>En situation de travail, les membres de la CHASAA organisent l'information dans des conditions optimales</b> »	Non		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codage et classement des documents</li> <li>• Stockage des documents</li> <li>• Consultation des documents</li> <li>• Destruction des documents</li> </ul>						

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
R32 (suite)	Les OB élaborent et mettent en oeuvre une stratégie et un plan de communication alignés au plan stratégique de développement	FENAS et ses 16 OM	OF1 Communication interne « réguler les processus internes par des réunions et autres séances de travail animées selon les règles de l'art.	Oui	36	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Outils de communication interne</li> <li>➤ Communication interne interactive</li> <li>➤ séances de travail animées selon les règles de l'art</li> <li>➤ visibilité dans les médias</li> <li>➤ stratégie de mobilisation de ressources</li> <li>➤ site Web et utilisation des réseaux sociaux</li> </ul>	/		99%	Evolution de 41,5% (47% à 88,5%)	55%	33% F 67% H
		ANAPRODEM et ses 11 OM					/		100%			
		PAMUSAB et ses 5 OM					/		50%			
		FENAS et ses 16 OM	OF2 : Relations Presse « exploiter les opportunités offertes par les médias conformément à la vision et aux missions proclamées.	Oui		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilisation des espaces gratuits dans les médias</li> <li>➤ Utilisation des divers médias</li> </ul>	/					
ANAPRODEM et ses 11 OM	/											
PAMUSAB et ses 5 OM	/											

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre	
R32 (suite)	Communication (suite)	FENAS et ses 16 OM	OF3 Communication pour CC, des actions de communication ajustées à la modification/changement des habitudes. »	Oui	35	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ élaboration de projets pour un changement de comportement</li> <li>➤ production de plaidoyer</li> </ul>	/		99%	Evolution de 37,5% (26,5% à 64%)	Non mesuré	31%F 69% H	
		ANAPRODEM et ses 11 OM					/		100%				
		PAMUSAB et ses 5 OM					/		91%				
		FENAS et ses 16 OM	Mobilisation des ressources	OF5 « organiser des actions de communication adaptées à la mobilisation des partenaires techniques et financiers. »	Oui	34	Stratégie de mobilisation des ressources	/		100%	Evolution de 25,5% (34 ;5% à 60%)	Non mesuré	35% F 65% H
		ANAPRODEM et ses 11 OM	/						100%				
		PAMUSAB et ses 5 OM	/						75%				
		FENAS et ses 16 OM	Les TIC	OF6 « animer le site web et les réseaux sociaux selon les règles de l'art.	Non		Création et gestion d'un site Web Utilisation des autres outils (Whatsapp, Facebook, moteur de recherche, ...)						
		ANAPRODEM et ses 11 OM											
		PAMUSAB et ses 5 OM											

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
R32 (suite)	Communication (suite)	FENAS et ses 16 OM	Stratégie de communication « élaborer une stratégie et un plan de communication intégrés au plan de développement de leur organisation.	Non								
		ANAPRODEM et ses 11 OM										
		PAMUSAB et ses 5 OM										
	Gestion axée sur les résultats	FOPABU et ses 10 organisations membres	<p>OF1 « élaborer le Plan Stratégique et le Plan d'Opération tirés du Plan Stratégique selon les normes »</p> <p>OF2 « rédiger des projets tirés du Plan Stratégique et selon les normes »</p> <p>OF3 « assurer le suivi et l'évaluation axés sur les résultats du projet »</p>	Oui		<p>➤ plan stratégique</p> <p>➤ rédaction de projets/</p> <p>➤ suivi-évaluation des projets *1</p>	<p>plan stratégique de ADECA</p> <p>plan stratégique de CNATHE</p>		81%	35% (de 40% à 75%)	60%	26% de femmes 74% d'hommes

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
R32 (suite)	GAR (suite)	CHASAA et ses 11 antennes	<u>Conception</u> <u>Plan</u> <u>stratégique,</u> <u>gestion de</u> <u>projets, les</u> <u>outils,</u> <u>suiti/évaluation</u> <u>des projets</u>  OF1.1 « Développer un plan stratégique qui tient compte de la mission et des objectifs de la CHASAA  OF1.2. « rédiger des projets (alignés sur le plan stratégique) axés sur les résultats »  OF1.3. « assurer le suivi et l'évaluation axés sur les résultats du projet »	Oui	31	plan stratégique  Projet rédigé  Projet suivi/évalué	Plan stratégique actualisé	100%	91%		70%	16% de femmes 84% d'hommes

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
R32 (suite)	GAR (suite)	CHASAA et ses 11 antennes (suite)	<u>Business Plan, gestion comptable, financière, élaboration de budget</u>  OF2.1. « élaborer un Plan d'affaire utilitaire dans les normes temporaires et qualitatives »  OF2.2. « assurer le suivi et l'évaluation de leur plan budgétaire avec les outils adéquats »  OF2.3. « élaborer préalablement le plan stratégique versus financier avant de le traduire en plan d'affaire »	Non A réaliser par ACFPT   Non   Non		/  Business Plan   <ul style="list-style-type: none"> <li>• outils de suivi adéquat du plan budgétaire</li> <li>• planification financière, cadre de dépense à moyen terme</li> <li>• Ecritures comptables au quotidien</li> </ul> Stratégie financière						

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
R32 (suite)	GAR (suite)	CHASAA (suite)	<u>MS Projet ou autre logiciel de suivi</u>  OF3 : « suivent l'avancement des projets avec l'outil Ms Project »	Non		suvi-évaluation des projets avec l'outil MSProject-SAGE /						
			Capitalisation  OF4 : « Organiser des cadres d'échange d'expériences et de dissémination des leçons et acquis des projets antérieurs »	Non		stratégie de capitalisation						

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
R32 (suite)	GAR (suite)	FENAS et ses 16 OM	OF1.1 « Développer un plan stratégique qui tient compte de la mission et des objectifs de la CHASAA	Oui	35	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan stratégique</li> <li>➤ Projet rédigé</li> <li>➤ Rapport de suivi de projet</li> </ul>	plan stratégique rédigé un projet		Non réalisé	Evolution de 60% (21% à 81%)	70%	26% F 74% H
		ANAPRODEM et ses 11 OM	OF1.2. « rédiger des projets (alignés sur le plan stratégique) axés sur les résultats »				plan stratégique					
		PAMUSAB et ses 5 OM	OF1.3. « assurer le suivi et l'évaluation axés sur les résultats du projet »				plan stratégique					
		FENAS/Anparodem/Pamusab	<u>Business Plan, gestion comptable, financière, élaboration de budget</u>  OF2.1. « élaborer un Plan d'affaire utilitaire dans les normes temporaires et qualitatives  OF2.2. « assurer le suivi et l'évaluation de	Non		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Business Plan</li> <li>➤ outils de suivi adéquat du plan budgétaire</li> </ul>						

			leur plan budgétaire avec les outils adéquats									
			OF2.3. « élaborer préalablement le plan stratégique versus financier avant de le traduire en plan d'affaire »									
		FENAS/Anparodem/Pamusab	<u>MS Projet ou autre logiciel de suivi</u>  OF3 : « suivent l'avancement des projets avec l'outil Ms Project »	Non	➤	➤ suivi-évaluation des projets avec l'outil <b>MSProject</b> ou autre						
		FENAS/Anparodem/Pamusab	Capitalisation  OF4 : « Organiser des cadres d'échange d'expériences et de dissémination des leçons et acquis des projets antérieurs »	Non		stratégie de capitalisation						

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
	Economie de la construction : Les sociétés privées de construction livrent des ouvrages normés en maîtrisant les risques économiques	<b>Chambre sectorielle des Bâtiments et Travaux Publics</b>	OF1 - Les agents et techniciens des entreprises et bureaux d'études préparent des offres administratives conformes aux règles des <u>marchés</u> ;	Non	➤	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ offres administratives conformes aux règles des marchés ;</li> <li>➤ opérations de construction mise en oeuvre avec des logiciels adaptés ;</li> <li>➤ plannings détaillés et complets des opérations de construction avec un logiciel adapté ;</li> <li>➤ documents techniques conformes aux normes ;</li> <li>➤ études complètes de coût et de prix selon les règles de l'art ;</li> </ul>						
			OF2 - Les cadres et techniciens des entreprises et bureaux d'études mettent en oeuvre les opérations de construction avec des <u>logiciels</u>	Non	➤	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conformité des documents produits par l'entreprise aux acquis lors des formations</li> </ul>						

			adaptés ;									
			OF3 - Les techniciens des entreprises et bureaux d'études élaborent des <u>plannings</u> détaillés et complets de leurs opérations de construction avec un <u>logiciel adapté</u> ;	Non	➤	➤ Conformité des planning produits aux règles de l'art						
			OF4 - Les techniciens des entreprises et bureaux d'études élaborent des documents techniques <u>conformes aux normes</u> ;	Non	➤	➤ Conformité des CCT aux normes en vigueur						
			OF5 - Les techniciens des entreprises et bureaux d'études réalisent des <u>études complètes de coût et de prix</u> selon les règles de l'art ;	Non	➤	➤ Toutes les entreprises et bureaux d'études constituent des bases de données de prix et des sous-détails lors d'établissement d'offres						

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
R41		/										
R42	Pédagogie de l'Intégration	50 binômes formateurs	OF1 « Perfectionnement des acquis de la Pédagogie de l'Intégration »  OF2 « Production d'outils se	Oui	100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -une planification de 2 savoirs par discipline</li> <li>- des supports y afférents (cahier de situation et planifications didactiques détaillées)</li> <li>- une didactisation de l'apprentissage d'un savoir donné dans la discipline du formateur de formateurs</li> <li>- une situation d'intégration</li> <li>• - une grille de correction selon les critères</li> <li>• - les étapes parcourues pour inférer la maîtrise de critères et d'une compétence</li> <li>- un dispositif de remédiation</li> <li>- les modalités de gestion de la remédiation (intégrée à l'apprentissage, par feed back, en petits groupes de besoin,...)</li> </ul> <p>-les concepts de</p>	Tous les livrables attendus	80%	99%	15% (de 63% à 78%)	95%	45% F 55% H

			<p>servant des techniques d'animation appropriées  "Lors de la formation des 1300 enseignants, le formateur de formateurs maîtrise les techniques d'animation et produit des outils pédagogiques"</p>			<p>base de la pédagogie de l'intégration sont communiqués dans tous les critères</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réagir à un outil pédagogique produit par les enseignants , selon les normes (situation d'intégration, planification détaillée, didactisation des savoirs ou de l'apprentissage de l'intégration,...)</li> <li>- animer un débat et des travaux de groupes</li> <li>- conduire des séances de mise en commun, de structuration, de validation, de formalisation des savoirs et de formulation des résumés et des définitions</li> <li>- apporter les régulations qui s'imposent en fonction des besoins exprimés par les participants</li> </ul>						
			<p>OF3 « "Lors de la formation des 1300 enseignants, Le formateur des formateurs élabore le module de de formation des enseignants »</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- module de formation des enseignants est élaboré</li> <li>- l'effet attendu sur terrain est défini (OTI)</li> <li>- les deux</li> </ul>						

						<p>compétences professionnelles de l'enseignant sont déterminées:</p> <p>* outils disponibles pour développer chez chaque élève la compétence visée à travers l'installation des savoirs, l'apprentissage de l'intégration en exploitant une des deux situations proposées dans le cahier des situations</p> <p>* outils disponibles pour évaluer chez chaque élève la compétence visée selon une grille d'évaluation critériée en exploitant une des deux situations</p>						
--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
R43	PCIMA	ECD/Kirundo (Formation de formateurs)	Formation sur les thèmes repris dans les Fosa ci-dessous	Oui	22	Formation dispensée selon les normes de la PCIMA	Formation dispensée selon les normes de la PCIMA	93%	100%	Evolution de 18,5% (de 52,5% à 70%)	71%	14% F 86% H
		Fosa/Kirundo en PCIMA (49 structures sanitaires (2 hôpitaux et 47 CDS))	<p>OF1 « assurer le dépistage systématique de la malnutrition aigüe selon le protocole national en vigueur »</p> <p>OF2 « assurer la prise en charge des patients atteints de malnutrition modérée, sévère et sévère avec complication selon le protocole national en vigueur ».</p> <p>OF3 « répondre de manière appropriée aux problèmes de prise en charge communautaire de la MA spécifiques à la FOSA »</p> <p>OF4 « assurer le suivi des activités de</p>	Oui	129	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les étapes chronologiques d'un dépistage (actif et passif) de la malnutrition</li> <li>• diagnostic d'une MA</li> <li>• Prises des mesures anthropométriques</li> <li>• Les étapes de la prise en charge de la MA respectées</li> <li>• Les bases du traitement de la MA respectés</li> <li>• prise en charge communautaire de la MA</li> <li>• riposte appropriée aux problèmes de MA</li> <li>• remplissage des fiches techniques et de rapport selon le protocole national révisé de la prise en charge de la MA</li> </ul>	Oui	100% pour le dépistage	100%	Evolution de 19% (de 54% à 73%)	95%	25% F 75% H

Output	Domaines	OB	Objectif de formation OF	OF dispensé	Nb participants	Livrables attendus	Livrables reçus	Qualité du livrable	Respect des critères d'éligibilité	Evolution du pré et post-test	Utilisation de la pédagogie active	Equilibre Genre
R43 (suite)	Epilepsie « assurer une prise en charge adéquate de l'épilepsie suivant le protocole »	ECD/Kirundo (Formateurs de formateurs)	Formation sur les thèmes repris dans les Fosa ci-dessous	Oui	93	Formation dispensée selon les normes de l'Epilepsie	Formation dispensée selon les normes de l'Epilepsie	97,2%	Non réalisé	Voir rapport Jocelyne	76%	21%F 79% H
		Fosa Kirundo : 49 structures sanitaires (2 hôpitaux et 47 CDS)	OF2 « assurent correctement la PEC de l'épilepsie conformément au protocole »	Oui	93	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères de référence de l'Epilepsie</li> <li>• Traitement correcte de l'Epilepsie</li> </ul>	/		Non réalisé	Evolution de 26% (de 54% à 80%)	94 %	34% H 66% H
		Les ASC	OF 1 « Les ASC participent activement dans la prise en charge de l'épilepsie »	Non	•	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les cas</li> <li>• Sensibiliser les cas identifier et leur famille sur l'éventualité de faire soigner le patient</li> <li>• Orienter les cas identifiés aux CDS</li> <li>• Suivre les cas dans les ménages</li> <li>• Sensibiliser la communauté à la non-discrimination des malades</li> </ul>						
		Les ECD	OF3 « Les ECD, appuyés par les Formateurs Nationaux, élaborent et font valider le		le protocole de PEC de l'épilepsie selon les normes validé							

			protocole de PEC Epilepsie										
--	--	--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

\*1= PAC Très insuffisant. Le Fopabu doit bénéficier d'autres formations dans le domaine à l'instar de ce qui va se faire avec le Chasaa et les 3OSC/Santé.