



Rapport de résultats 2017

Projet d'Appui aux Organisations Burundaises par
le Renforcement des Compétences des ressources
humaines (PAORC)

BDI 10 888 11

Burundi

VOLET A

ACRONYMES	5
1 APERÇU DE L'INTERVENTION	8
1.1 FICHE D'INTERVENTION	8
1.2 EXÉCUTION BUDGÉTAIRE.....	9
1.3 AUTOÉVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	10
1.3.1 <i>Pertinence</i>	10
1.3.2 <i>Efficacité</i>	11
1.3.3 <i>Effcience</i>	11
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i>	12
1.4 CONCLUSIONS	13
2 MONITORING DES RÉSULTATS	14
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	14
2.1.1 <i>Contexte général</i>	14
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i>	14
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	14
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i>	15
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME	16
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	16
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	20
2.2.3 <i>Impact potentiel</i>	22
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	24
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	24
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	24
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	25
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	25
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	30
2.5.1. <i>Progrès des indicateurs</i>	30
2.5.2. <i>État d'avancement des principales activités</i>	31
2.5.3. <i>Analyse des progrès réalisés</i>	31
2.5.1. <i>Progrès des indicateurs</i>	32
2.5.2. <i>État d'avancement des principales activités</i>	35
2.5.3. <i>Analyse des progrès réalisés</i>	35
2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4.....	40
2.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	40
2.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	41
2.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	41
2.6.1. <i>Progrès des indicateurs</i>	43
2.6.2. <i>État d'avancement des principales activités</i>	44
2.6.3. <i>Analyse des progrès réalisés</i>	44
2.6.1. <i>Progrès des indicateurs</i>	47
2.6.2. <i>État d'avancement des principales activités</i>	48
2.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	48
2.7. PERFORMANCE DE L'OUTPUT 5.....	53
2.7.1. <i>Progrès des indicateurs</i>	53

2.7.2.	<i>État d'avancement des principales activités</i>	53
2.7.3.	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	53
3.	THÈMES TRANSVERSAUX	56
3.1.	GENRE	56
3.2.	ENVIRONNEMENT	57
3.3.	AUTRE : LE TRAVAIL DÉCENT	57
4.	GESTION DES RISQUES	58
5.	PILOTAGE ET APPRENTISSAGE	77
5.1.	RÉORIENTATIONS STRATÉGIQUES	77
5.2.	RECOMMANDATIONS	77
5.3.	ENSEIGNEMENTS TIRÉS	79
6.	ANNEXES	81
6.1.	CRITÈRES DE QUALITÉ	81
6.2.	DÉCISIONS PRISES PAR LE COMITÉ DE PILOTAGE ET SUIVI	85
6.3.	CADRE LOGIQUE MIS À JOUR	86
6.4.	APERÇU DES MORE RESULTS.....	89

VOLET B

ACRONYMES	90	
1 APERÇU DE L'INTERVENTION	92	
1.1	FICHE D'INTERVENTION	92
1.2	EXÉCUTION BUDGÉTAIRE.....	93
1.3	AUTOÉVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	93
1.3.1	<i>Pertinence</i>	93
1.3.2	<i>Efficacité</i>	94
1.3.3	<i>Effcience</i>	94
1.3.4	<i>Durabilité potentielle</i>	95
1.4	CONCLUSIONS	96
2 MONITORING DES RÉSULTATS	97	
2.1	ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	97
2.1.1	<i>Contexte général</i>	97
2.1.2	<i>Contexte institutionnel</i>	97
2.1.3	<i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	97
2.1.4	<i>Contexte HARMO</i>	98
2.2	PERFORMANCE DE L'OUTCOME	99
2.2.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	99
2.2.2	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	99
2.2.3	<i>Impact potentiel</i>	100
2.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	101
2.3.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	101
2.3.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	102

2.3.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	102
2.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2	103
2.4.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	103
2.4.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	103
2.4.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	104
3	THÈMES TRANSVERSAUX	105
3.1.	GENRE	105
3.2.	ENVIRONNEMENT	105
4	GESTION DES RISQUES.....	106
5	PILOTAGE ET APPRENTISSAGE	109
5.1	RÉORIENTATIONS STRATÉGIQUES	109
5.2	RECOMMANDATIONS	109
5.3	ENSEIGNEMENTS TIRÉS	110
6	ANNEXES	111
6.1	CRITÈRES DE QUALITÉ	111
6.2	DÉCISIONS PRISES PAR LE COMITÉ DE PILOTAGE ET SUIVI	115
6.3	CADRE LOGIQUE MIS À JOUR	116
6.4	APERÇU DES MORE RESULTS.....	118
6.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (12/2017) ».....	121

VOLET A

Acronymes

ADECA	Acteurs pour le Développement Economique axé sur l'Aquaculture intégrée
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
ASC	Agent de Santé Communautaire
BEPES	Bureau Pédagogique de l'Enseignement Secondaire
BIEF	Bureau d'Ingénierie en Education et en Formation
BPS	Bureau Provincial Sanitaire
CCT	Comité de Concertation Technique
CDRH	Conseiller au Développement des Ressources Humaines
CEM	Centre d'Enseignement des Métiers
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CHASAA	Chambre Sectorielle de l'Art et de l'Artisanat
COGES	Comité de Gestion
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
DAMINO	Logiciel de Gestion des Bourses
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
DSI	Démarche de Soins Infirmiers
DSNIS	Direction du Service National de l'Information Sanitaire
DSSR	Droit sexuel et Santé de la Reproduction
DTF	Dossier Technique et Financier
ECD	Equipe cadre de district
ENA	Ecole Nationale de l'Administration
ENABEL	Agence belge de développement
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-IA	Forum des Organisations Paysannes du Burundi- Ijwi ry' Abarimyi
FOSA	Formations Sanitaires
GAR	Gestion de projet axée sur les résultats
GEA	Groupement d'Entraide pour l'Autopromotion
GOF	Gestionnaire Opérationnelle des Formations
GR	Génie Rural
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IF	Institut de Formation
M&E	Monitoring et évaluation
MINAGRIE	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
MONOP	Outil de planification trimestriel de la CTB (Monitoring Opérationnel)
NA	Non applicable
ND	Non Déterminé
NV	Note Verbale
OB	Organisations Bénéficiaires
OLAB	Organisation pour la Lutte contre les Aflatoxines au Burundi
OPA	Organisations Paysannes
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
PCV	Plan de Communication et de Visibilité
PIC	Programme Indicatif de Coopération
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
SPT	Stratégie Plainte Traitement
UAP	Unités d'Apprentissage Professionnel
TDR	Termes de références
UBES	Unité Bourses du siège de la CTB
UCODE-AMR	Union pour la Coopération et le Développement-Appui au monde rural
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

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Projet d'Appui aux Organisations Burundaises par le Renforcement des Compétences des ressources humaines (PAORC)
Code de l'intervention	BDI 10 888 11
Localisation	Burundi
Budget total	6.148.000
Institution partenaire	Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique
Date de début de la Convention spécifique	28/02/2014
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	16 Décembre 2014
Date prévue de fin d'exécution	août 2019
Date de fin de la Convention spécifique	28/02/2020.
Groupes cibles	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes cibles directs <ul style="list-style-type: none"> ➤ les organisations bénéficiaires burundaises « OB » (étatiques et non-étatiques, décentralisées et déconcentrées, des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise, certains Instituts de Formation) ➤ les individus du Programme Bourses antérieur • Groupes cibles indirects (les programmes sectoriels, les clients des OB)
Impact¹	Les capacités individuelles, organisationnelles, institutionnelles et sociétales sont durablement renforcées en phase avec les besoins de développement socio-économique du Burundi.
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.
Outputs	<ol style="list-style-type: none"> 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 : <ol style="list-style-type: none"> 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>

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

	<p>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></p>
	<p>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 (Annulé)</i></p>
	<p>5. Les continuations du programme de bourses antérieur sont assurées.</p>
Année couverte par le rapport	2017

1.2 Exécution budgétaire

Voir tableau général d'exécution budgétaire au 31/12/17 en Annexe 6.5 du Volet B.

Au cours de l'année 2017, une décision de la Coopération Belge a été prise pour l'inclusion du projet FIE dans le PAORC. A cet effet, le budget du PAORC volet A a été réduit de 23% (1.852.000 euros) pour permettre de créer le volet B/PAORC « Formation des enseignants ». Le volet B a été constitué à partir de : 1.186.842 des résultats suspendus (R1/R21/R44), 100% de la réserve budgétaire (332 800 euros) et 5,7% des autres résultats opérationnels.

Des réaménagements en interne ont été faits sur les budgets des résultats (budgets R22 et R32 augmentés au vu des nombreuses formations dans ces domaines, budgets R41/R42/R43 diminués, moyens généraux augmentés au vu de l'engagement de 4 nouveaux agents techniques).

La nouvelle version FIT du budget PAORC a été validée en juillet 2017. La diminution du budget du PAORC volet A n'a pas eu beaucoup d'incidence sur les activités étant donné que le budget opérationnel a diminué de 5,7% seulement.

❖ Le taux d'exécution global du budget volet A au 31/12/2017 est de 40%

Pour 2017, il est de 15% contre 29% prévu (ceci dû au fait que la planification budgétaire Q4 2017 a dû être revue à la baisse au cours du second semestre 2017 suite aux décisions de plafonnement budgétaire annuel, occasionnant le report de certaines dépenses à 2018). Ce report d'un certain nombre d'activités de 2017 à 2018 induit une planification financière et opérationnelle s'étalant jusque 2020 à la place de 2019, ce qui nécessiterait une prolongation de la Convention Spécifique de 6 mois.

Les dépenses opérationnelles de 2017 représentent à elles seules 72% du montant dépenses au cours des deux dernières années (2015 et 2016). Ce taux important de dépenses a été possible grâce à l'engagement de 4 personnes supplémentaires (1 par secteur) permettant au PAORC d'appuyer en même temps tous les secteurs dans lesquels la coopération belge intervient.

Les contraintes budgétaires (plafonnement annuel) et par conséquent l'imprévisibilité sont inquiétantes. L'option de se limiter aux activités déjà engagées (marchés publics) n'est pas réaliste parce que la plupart des activités du PAORC en 2017 sont réalisées en régie ayant un lien avec des engagements faits à travers des marchés publics, ce qui aurait comme conséquence que le PAORC n'apportera plus d'appui ni au secteur de l'Agriculture, ni au secteur de la Santé, ni à celui de la Formation Professionnelle qui sont des secteurs clés du développement socioéconomique au Burundi. Par ailleurs, des activités importantes pour la durabilité du renforcement des compétences (accord de subside portant sur la Gestion des Ressources Humaines, volet Politique Genre/Droit Sexuel/VIH sur le lieu de travail) ne verront pas le jour puisque non engagées actuellement.

Rem : le taux de réalisation des dépenses de 2016 a été réajusté par rapport au taux annoncé dans le rapport 2016 étant donné la complexité de l'encodage de certaines dépenses dans le système Navirep et de son retour très tardif dans le FIT (983 154 euros contre 851.457 euros annoncés dans le rapport 2016).

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

❖ Degré de pertinence actuelle de l'intervention : A

- La méthodologie PAC est pertinente. Elle donne une réponse adéquate aux problèmes prioritaires des bénéficiaires sur base d'une analyse participative des besoins. La pertinence du projet au niveau de la société civile est une évidence car elle a permis de combler un vide énorme en savoir-faire en gestion de ces organisations
- L'intervention du PAORC dans les projets sectoriels est en cohérence avec les objectifs des projets qu'elle vient renforcer;
- Le PAORC appuie des structures qui sont en contact direct avec les populations conformément aux politiques édictées par le bailleur de fonds.
- Le PAORC reste aligné sur la nouvelle stratégie des programmes Bourses de Enabel, Il est aligné sur les orientations stratégiques ciblées par la Direction de Enabel en juillet 2017. L'intervention cadre avec les stratégies du niveau du pays : elle reste alignée sur les plans des ministères en charge des secteurs appuyés, sur les plans stratégiques/plans d'action//missions des organisations de la société civile locaux.

❖ La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ? B

L'approche de départ était systémique et holistique incluant un appui prioritaire aux résultats R1, R21 et R31 qui sont trois résultats importants pour la durabilité du renforcement des compétences. Le contexte de la crise a incité le PAORC à opter pour une approche plus pragmatique de l'intervention en

concertation avec les projets sectoriels de la CTB, ce qui a permis de répondre rapidement à leurs attentes.

1.3.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	B

- ❖ **Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ? B**
 - L'évolution des compétences en fin de formation est très positive, on observe 84% de changement de comportement en situation professionnelle avec un taux de qualité actuel variant de 43% à 95% selon qu'il y ait eu remédiation ou non.
 - La durabilité se mesure par l'impact des formations sur les prestations des organisations. L'atteinte des performances ciblées par les organisations est estimée à 71% au 31 décembre 2017.

- ❖ **Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ? B**
 - Les séances de remédiations permettent d'améliorer la qualité du transfert des compétences en situation professionnelle et accroître ainsi le taux des performances atteintes.
 - Le PAORC a mis en place une série d'outils relatifs à l'assurance Qualité de la formation pour une meilleure atteinte des performances.
 - Certains facteurs contraignent l'utilisation des outputs, notamment: non-respect des mesures d'accompagnement (par les OB et par les projets); turnover des personnes formées ; l'accord de subside direct GRH pour atteindre la durabilité de l'outcome pas encore accordé.
 - D'une manière générale, l'agencement des activités et des outputs permettra d'atteindre l'outcome mais, à cause de certains facteurs contraignants susmentionnés, au lieu de la note A c'est la note B qui convient.

1.3.3 Efficience

	Performance
Efficience	B

- ❖ **Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ? B**

Des prestataires de service, des consultants nationaux et l'UGP/PAORC sont mobilisés le plus possible pour la mise en œuvre des activités.

Quatre agents ont été recrutés pour garantir une bonne performance du projet (accompagnement de 94 OB).

Le PAORC organise les formations sur le lieu de l'OB. Si les participants proviennent de localités différentes, la formation est alors organisée à Bujumbura évitant des frais de déplacement de l'UGP/PAORC.

Le budget actuel suffit pour finir le projet (67% du budget sera consommé en 2018, 89% en 2019 et 100% en 2020).

Les locaux mis à la disposition du PAORC ne correspondent pas aux besoins réels de l'équipe UGP qui s'est agrandie depuis 2017.

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

Chacun des 4 secteurs du PAORC est sous la gestion spécifique d'un agent du PAORC.

Des retards dans l'exécution des activités ont été accusés en 2017. Le programme PAC est très intensif mais la disponibilité des membres des OB à former n'est pas toujours acquise au moment voulu. De ce fait, les délais de transfert des compétences en situation professionnelle sont parfois longs pour certaines OB. Le plafond des dépenses autorisées depuis Q4 a ralenti les activités.

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

Au 31/12/2017 parmi les 26 PAC engagés, 18 sont en phase de suivi post formation. Les indicateurs de Démarche qualité sont en faveur du renforcement des compétences des RH et la démarche va se poursuivre en 2018. Une marge d'amélioration est possible en termes de durée des PAC.

1.3.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	B

❖ **Durabilité financière/économique C**

Les mesures d'accompagnement dites « conditions de succès » pour l'atteinte du changement et qui sont du ressort des organisations bénéficiaires ont du mal à être respectées surtout lorsqu'il s'agit de conditions matérielles et financières. Ce problème socio-économique s'accroît encore d'avantage avec la crise. La synergie avec les projets sectoriels de Enabel doit être accrue pour l'accompagnement de ces mesures, le PAORC n'ayant pas de ligne budgétaire « Equipements » dans ses résultats.

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

Le Bénéficiaire est impliqué dès le départ dans le processus PAC. Les domaines de performance ciblées sont alignés sur les politiques nationales (plans de formation), les plans stratégiques/les plans d'action, ils sont en phase avec les perceptions locales des besoins favorisant ainsi une durabilité socioculturelle.

Le PAC est d'utilisation simple, ce qui fait que les partenaires vont continuer à l'utiliser pour développer d'autres compétences



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

❖ **Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ? NA**
L'intervention n'appuie plus le renforcement des capacités institutionnelles des services centraux.

Toutefois, l'intervention améliore la structuration de certaines des Organisations Bénéficiaires tant étatiques que privées par la mise en place de stratégies de communication, de gestion financière, de gestion stratégique, de bonne gouvernance. Les capacités de gestion organisationnelles sont alors améliorées favorisant une offre de prestations de qualité aux populations.

1.4 Conclusions

- Le projet s'est réorienté d'une façon efficiente, efficace et flexible dans sa conception et son fonctionnement. L'intervention du PAORC répond aux besoins réels des bénéficiaires directs qui sont en contact direct avec les populations conformément aux politiques de Enabel, ce qui favorise une coopération belge plus efficace.
- Tous les outputs sont mesurés et sont de bonne qualité. Le PAORC se situe fin 2017 en phase de suivi post formation. Il va pouvoir mesurer la performance du 1^{er} cycle de PAC planifiés d'ici juin 2018. Vu le rythme des interventions du projet (formations, suivi, production des livrables, mesures de remédiation, évaluations), vu sa capitalisation réalisée au cours de 2016/2017 (réduction de la durée d'un PAC, focus sur la démarche Qualité), le second cycle de PAC planifié 2018/2019 laisse présager que l'*outcome* du projet sera en grande partie atteint à la fin de 2019 et favorisera un impact sur le développement socio-économique du Burundi.
- Le PAORC introduit une méthodologie simple d'apprentissage qui assure l'appropriation par les OB. Il est probable que les bénéficiaires continueront à utiliser les outputs et outcome du projet
- Le projet contribue à pérenniser les acquis des projets sectoriels, et par conséquent, il contribue considérablement à une amélioration de l'efficacité et de la qualité de la coopération/intervention belge au Burundi.

Fonctionnaire exécution nationale N/A	Fonctionnaire exécution ENABEL 
REM : suspension des fonctions de Directeur d'Intervention (NV du 9/10/15)	SIEBERTZ Brigitte 

2 Monitoring des résultats²

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

Une succession et un enchevêtrement de crises persistent au 31 décembre 2017: politique, sécuritaire, sociale, économique, alimentaire. Notons également des relations diplomatiques entre le Burundi et certains de ses pays partenaires (UE, pays de l'UE) toujours tendues et qui se cristallisent sur le respect de la démocratie et des droits de l'homme

Jusque juillet 2017, le PAORC a poursuivi un rythme intense de ses activités lui permettant de tendre vers l'atteinte des premières performances ciblées par les organisations bénéficiaires. Le plafonnement des dépenses depuis juillet 2017 a considérablement ralenti le rythme des activités et l'incertitude sur l'avenir budgétaire du projet met en péril l'atteinte de l'Outcome et de la probabilité que l'outcome puisse contribuer à l'impact

L'année 2017 a également connu une mobilité des agents formés au sein des organisations bénéficiaires fragilisant la probabilité que ces OB atteignent la performance ciblée. Il est donc plus que jamais nécessaire de démarrer l'accord de subside direct relatif à une bonne gestion des ressources humaines.

2.1.2 Contexte institutionnel

Rien n'a changé depuis 2016. Le projet a quitté son ancrage institutionnel. Il n'a donc plus d'interlocuteur institutionnel au niveau des directions centrales des Ministères et n'apporte aucun appui à ce niveau. Toutefois, le dialogue est maintenu par l'utilisation si possible, des compétences au niveau des directions techniques des ministères pour appuyer la mise en œuvre des PAC.

Le PAORC s'aligne sur les plans stratégiques/plans d'action/vision/missions des organisations bénéficiaires. Il s'aligne également sur des plans nationaux (plans de formation quinquennal des provinces sanitaires de Kirundo et de Muramvya, Réforme de l'enseignement post fondamental) mais sur des axes relatifs à un bénéfice direct sur les populations (les élèves, les infirmiers dans les centres de santé)

La disparition de l'ancrage institutionnel a eu des effets positifs sur l'intervention par une plus grande appropriation/autonomisation des OB dans le renforcement des compétences, une plus grande implication des projets sectoriels et a gagné en termes d'efficacité. Cependant, il a eu également des effets négatifs : Diminution de la cohérence technique et de la logique d'intervention, approche opportuniste et non plus systémique par le fait que le projet est en attente des demandes des interventions sectorielles et a peu de place à l'innovation qui sortirait des projets Enabel

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

L'équipe du PAORC s'est agrandie en avril 2017 par le recrutement de quatre agents responsable chacun d'un secteur. Cela a permis de pouvoir exécuter de front des activités dans tous les secteurs de concentration de ENABEL à la fois.

L'année 2017 a connu de nombreuses réunions avec les projets sectoriels Enabel permettant d'affiner les priorités d'interventions planifiées 2018/2020 du PAORC alignés sur les projets sectoriels.

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

Les CCT représentent un cadre de concertation et d'avis techniques dont l'objectif principal est de susciter les débats techniques et l'échange d'informations. En 2017, le PAORC n'a participé à aucun Comité de Concertation Technique des projets sectoriels Enabel, ce qui réduit ses opportunités de dialogue technique.

Des possibilités de formations diplômantes à l'étranger intégrées dans certains des PAC ont été refusées par le Comité de Validation Interne. Il en découle un risque de durabilité précaire de certains PAC dans des domaines pointus, de manque d'ouverture des organisations burundaises au monde extérieur et de manque d'incitation à la motivation basée sur les performances.

Un autre évènement est la diminution en juillet 2017 de 23% du budget du PAORC mais qui n'a pas eu d'influence négative sur la mise en œuvre des activités car seulement 5,7% du budget opérationnels des activités maintenues a été réduit, le reste provenant des résultats suspendus. Cependant, la limite de plafonnement des budgets planifiés depuis juillet 2017 fait planer une menace permanente de la clôture prématurée des projets laissant peu de place à une vision à plus long terme et à la mise en œuvre d'activités visant la durabilité.

2.1.4 Contexte HARMO

L'harmonisation des activités du PAORC avec les autres interventions de la CTB s'est nettement améliorée dans le sens que le PAORC est un projet au service de l'atteinte des résultats des programmes de Enabel.

Certains plans de formations des projets sectoriels et certains plans d'action des organisations bénéficiaires des projets sectoriels sont harmonisés avec concept de PAC ce qui indique que les projets sectoriels et leurs institutions bénéficiaires adhèrent à la stratégie du PAC.

En 2017, tous les nouveaux domaines d'interventions ciblés dans les PAC sont alignés sur les plans de formation/plans stratégiques/plans d'action existant au sein des OB (Inspection selon la pédagogie de l'intégration, enseignement de 5 nouvelles disciplines dans le niveau post fondamental, Système informatique de la Gestion de UPH, Maintenance des équipements et des infrastructures en santé,)

En 2017, aucune réunion 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'a eu lieu. Le PAORC en fait sa priorité pour le 1^{er} semestre 2018 pour pouvoir partager avec les divers ONG et coopérations bilatérales, la capitalisation en matière de renforcement des compétences depuis 2016.

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs

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

Indicateurs	Critères	Valeur Baseline	Valeur 2016	Cible 2017	Valeur 2017	Cible finale
1. Les ressources humaines utilisent leurs compétences en situation professionnelle	95 % des savoir-faire ciblés par les formations sont visibles en situation professionnelle:	Néant	55%	70%	80% (avec 43% à 95% de qualité)	95%
	<i>Instituts de formation</i>	Néant	0%	70%	76% (70% de qualité) <i>EPM/ETAL : 86% (72% de qualité)</i> <i>DSI : 100% (63% de qualité)</i> <i>Ingénierie formation : 73% (82% de qualité)</i> <i>UPH : 75% (83% de qualité)</i> <i>CEM : 66,7% (55% de qualité)</i>	95%
	<i>R31 : Domaines GRH</i>	Néant	Ingénierie de la Formation : 82,3%	70%	NA	95%
	<i>R32 : Autres domaines communs</i>	Néant	39% (80% de qualité) <i>Communication : 38% (72% de qualité)</i> <i>FOPABU : 100% (55% de qualité)</i> <i>CHASAA : 16% (90% de qualité)</i> <i>Trois OSC en Santé : 0%</i>	70%	60% (67% de qualité) <i>Communication : 65% (54% de qualité)</i> <i>FOPABU : 75% (60% de qualité)</i> <i>CHASAA : 60% (48% de qualité)</i> <i>OSC : 60%</i> <i>GAR : 48% (91% de qualité)</i>	95%

			<p><u>GAR : 39% (89% de qualité)</u></p> <p>FOPABU : 33% (92% de qualité)</p> <p>CHASAA : 33% (75% de qualité)</p> <p>OSC en Santé : 50% (100% de qualité)</p>		<p>FOPABU : 50%</p> <p>CHASAA : 60%</p> <p>OSC : 50% (91% de qualité)</p> <p>LEADERSHIP CEM</p> <p>67% (55% de qualité)</p>	
	Critères	Valeur Baseline	Valeur 2016	Cible 2017	Valeur 2017	Cible finale
	R41 : Agriculture	Néant	NA	70%	80% (qualité non mesurée)	95%
	R42 : Education	Néant	<u>60%</u> Pédagogie de l'intégration :60%	70%	<p><u>97%</u></p> <p>PI :95% (95% de qualité)</p> <p>Inspection : 100%</p> <p>Trois disciplines : NA</p>	95%
	R43 : Santé	Néant	<p><u>96%</u></p> <p>PCIMA : 96%</p> <p>Epilepsie :97%</p>	70%	<p><u>89% (90% de qualité)</u></p> <p>PCIMA : 88%</p> <p>Epilepsie : 90%</p>	95%

Indicateurs	Critères	Valeur Baseline	Valeur 2016	Cible 2017	Valeur 2017	Cible finale
Les organisations atteignent la performance ciblée	Les organisations bénéficiaires atteignent 90% de la performance ciblée	Néant	<u>19%</u>	70%	<u>72,5%</u>	90%
	Instituts de Formation		0%		<p><u>79%</u></p> <p>EPM/DSI : 77%</p>	

					EPM/ETAL Pédagogie : 77% UPH Ing.Formation : 88% UPH/Pédagogie : 96% CEM/Leadership : 60%	
	Gestion des Ressources Humaines/DRH		<u>Pédagogie PCIMA</u> 96% <u>Pédagogie Epilepsie : 95%</u>		NA	
	Domaines communs		0%		65% <u>Communication : 72%</u> FOPABU : 85% CHASAA : 66% OSC/Santé :66% <u>Gestion de Projet : 63%</u> FOPABU : 60% CHASAA : 70% OSC/Santé :60% <u>Leadership :60%</u>	
	Agriculture		NA		NA	
	Education		0%		58% PI /20.000 enseignants : 66% Inspection : 50%	
	Santé		0%		88% PCIMA : 82,7% Epilepsie :94,4%	

Indicateurs	Critères	Valeur Baseline	Valeur 2016	Cible 2017	Valeur 2017	Cible finale
2. Les mesures d'engagements des OB dans l'atteinte de la performance sont respectées	Plus de 80% des mesures d'engagement de l'accord de	Néant	Nd	60%	Nd	80%

	partenariat sont respectées					
3. Les organisations bénéficiaires renforcent leur management	80 % d'OB renforcées dans les capacités Gestion des Ressources Humaines (Développement des RH, pédagogie)	Néant	45%	70%	50%	80%
	80 % d'OB renforcées dans les capacités organisationnelles autres que GRH/DRH *1	Néant	27 %	50%	42%	80%
4. L'approche Genre est engagée dans les PAC	100% des femmes ayant le profil requis par la formation participent aux activités	Néant	29% F 71 % H	50%	28% F 72% H	100%
	<i>Instituts de formation</i>		31% F 69% H		25% F 75% H	
	<i>Fopabu</i>		24% F 76% H		24% F 76% H	
	<i>Chasaa</i>		22% F 78% H		33% F 67% H	
	<i>Trois OSC/Santé</i>		34% F 66% H		35% F 65% H	
	<i>Agriculture (UCODE/ONGs)</i>		NA		20% F 80% H	
	<i>Enseignants</i>		48% F 52% H		16% F 84% H	
	<i>Inspection</i>		NA		24% F 76% H	
	<i>Fosa PCIMA</i>		17% F 83% H		NA	
<i>Fosa Epilepsie</i>		30% F 70% H		49% F 51% H		

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Les organisations bénéficiaires en 2017 : 94 organisations

Au total, 12 grands groupes d'OB sont appuyés par le PAORC représentant 99 institutions :

- 11 grands groupes en 2016 (86 institutions) dont un suspendu fin 2016 (CSBTP) ;
 - 12 grands groupes en 2017 (dont deux nouveaux) représentant 98 institutions.
-
- **Instituts de formation : trois (22 instituts de formation)**
 - UPH* (depuis 2016) dans les domaines de l'Ingénierie de la formation, Ingénierie pédagogique et le Système d'Information de Gestion
 - les écoles paramédicales (5EPM publiques « CANKUZO, GISURU, GITEGA, BURURI, NGOZI, », 2 EPM sous convention : BUBANZA et MUYINGA ainsi que ETAL-Bujumbura depuis 2016 dans les domaines de la démarche de soins et de l'Ingénierie pédagogique et de formation
 - 13 CEM Pilotes dans le domaine du Leadership (depuis 2017)

 - **Agriculture : deux (11 organisations)**
 - le FOPABU et 10 de ses Organisations des Producteurs Agricoles Membres (11 groupes au total) depuis 2016 dans les domaines de l'Ingénierie de la Formation, la Communication et la Gestion de projets axée sur les résultats
 - ONG/Accords de subsidence PAIOSA en Ingénierie de la Formation (en 2017)

 - **Education : trois (12 organisations)**
 - La Chambre Sectorielle de l'Art et de l'Artisanat CHASAA avec 9 régions artisanales et CHASAA Centrale depuis 2016 dans les domaines de l'Ingénierie de la Formation, la Communication et la Gestion de projets axée sur les résultats
 - Les 10 écoles pilotes post fondamentales depuis 2016 dans les domaines de la Pédagogie de l'Intégration et en 2017 dans l'enseignement de 5 nouvelles disciplines
 - L'Inspection depuis 2017 dans le domaine de la pédagogie de l'Intégration

 - **Santé : trois (53 organisations)**
 - 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 et de l'Epilepsie depuis 2016
 - Les infrastructures et équipements en santé en 2016
 - 3 organisations de la société civile en santé, dans les domaines de la Communication et la Gestion de projets axée sur les résultats

 - **Transversal : un**

L'appui à la Chambre Sectorielle des Bâtiments et Travaux Publiques « CSBTP » a été suspendu en 2017, le PAC ciblant l'Economie de la Construction, ce qui n'est pas approprié dans le contexte actuel de la crise économique au Burundi

Quels sont les progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'outcome ?

- ❖ Depuis la réorientation activités du PAORC effective dès 2016, 28 PAC ont été rédigés dont: 19 en 2016 (un suspendu) et 9 en 2017. Le PAORC a mis en œuvre depuis son démarrage, 53 activités de formation d'une durée variant entre 5 à 15 jours (26 formations et 2 237 personnes formées en 2016, 27 formations et 1 275 personnes formées en 2017)

❖ 3 PAC ont terminé leur évaluation de niveau 4 avec des performances de 95%, 14 ont terminé leur phase 2 de formation et sont engagés dans la phase 3 de suivi post formation

L'évaluation du changement ciblé par chaque organisation bénéficiaire dans chaque domaine sera mesurée au cours du premier semestre 2018. L'équipe du PAORC a toutefois réalisé une estimation de l'atteinte des indicateurs sur base de rapports de suivi post formation : Les organisations bénéficiaires ont atteint en moyenne 71,5% de la performance ciblée au 31 décembre 2017 (oscillation entre 50 et 96%. Ceci dépend entre autre si le transfert des compétences en situation professionnelle a déjà été suivi au non d'une séance de remédiation).

N°	Domaine	Niveau d'atteinte de la performance
1	EPM/DSI	77%
2	EPM/ETAL/Ingénierie pédagogique et de la formation	74%
3	UPH/Ingénierie de la Formation	88%
4	UPH/Ingénierie pédagogique	96%
5	CEM/Leadership	60,6%
6	Fopabu/Communication	85%
7	Chasaa/Communication	66%
8	OSC-Santé/Communication	66%
9	Fopabu/GAR	60%
10	Chasaa/GAR	70%
11	OSC-Santé/GAR	60%
12	Inspection	50%
13	PCIMA	82,7%
14	Epilepsie	94,4%

Les outputs aboutiront-ils (toujours) au processus de changement envisagé (ce processus de changement aura-t-il lieu ?)

La qualité des outputs dans toutes les étapes d'un PAC est mesurée et les résultats de ces mesures sont bons par rapport à la conception et préparation des PAC, l'évolution du post test en fin de formation (>50%); niveau de satisfaction des participants, la pédagogie des formateurs,

Ceci a eu une influence positive sur les résultats du transfert des compétences sur le lieu de travail qui sont encourageants : on observe 80% de changement de comportement en situation professionnelle avec un taux de qualité actuel variant de 43% à 95% selon qu'il y ait eu remédiation ou non.

La méthodologie d'apprentissage assure l'appropriation par les OB.

Il est donc probable que les bénéficiaires continueront à utiliser les outputs et outcomes du projet d'autant plus que ceux-ci ont été ciblés par les bénéficiaires eux-mêmes et sont intégrés dans les OB.

Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence (positive ou négative) ? Résultats inattendus?

L'approche Genre est relativement peu engagée dans les plans de formation : bien que des normes financières aient été adaptées pour permettre aux femmes qui allaitent de pouvoir participer aux activités de renforcement des compétences, on observe en moyenne seulement la présence de 28% de femmes.

La prise en compte du genre, comme un des critères de sélection des OB et de critères d'éligibilité des participants, à appuyer est insuffisante en 2017. L'approche Genre est devenue une préoccupation au moment de l'amélioration du cadre logique du projet. Dans les perspectives d'avenir, le projet va veiller à faire participer les femmes dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des PAC, dans des proportions sexo-spécifiques équitables par rapport aux effectifs disponibles et encourager les organisations à sous effectifs féminins, de mettre en place des stratégies de les augmenter. La rédaction d'une méthodologie Genre dans les plans de formation est prévue. L'élaboration d'une Politique Genre en situation professionnelle dans chaque OB va contribuer également à réduire ce gap.

Certains facteurs contraignent l'utilisation des outputs, notamment:

* les mesures d'accompagnement qui manquent (manuels, matériaux, frais de carburant, etc.) :

- Il faudrait assurer une flexibilité du programme pour la mise en place des conditions de succès (doter une OB formée en informatique d'au moins d'un ordinateur pour les démonstrations; appui en internet dans les écoles formées pour la documentation, etc.).

- Il semble intéressant également de faire jouer la complémentarité des projets sectoriels Enabel à ce niveau, par le financement des mesures nécessaires accompagnant les formations PAORC).

* Turnover des personnes formées :

- l'accord de subside direct GRH devrait contribuer à relever cette difficulté en faveur de la durabilité de l'*outcome* mais il n'est pas encore accordé.

2.2.3 Impact potentiel

« Les capacités (individuelles), organisationnelles, institutionnelles et sociétales sont durablement renforcées avec les besoins de développement socio-économiques du pays ».

Par rapport à la durabilité potentielle, l'appropriation de toutes les actions du projet par les OB y contribue à un degré important par leur participation à la formulation, la prise de décisions, à la mise en œuvre des PAC qui sont intégrés dans leur contexte organisationnel, social et culturel.

Mais l'impact doit surtout être compris comme les effets de l'amélioration des OB sur ses groupes cibles appelés bénéficiaires finaux. (membres des OB, des élèves, les patients, des clients etc.) en combinaison des résultats des interventions d'autres projets, des actions du secteur privé, de la société civile et du gouvernement.

- Au niveau de la santé Les interventions au niveau de la santé des patients (hommes, femmes, enfants) qui fréquentent les hôpitaux sur l'ensemble du territoire national à travers un système de santé contribuent à l'amélioration globale des prises en charge. Citons notamment la malnutrition qui concerne plus de 100.000 enfants de moins de 5 ans dans les Provinces Sanitaires de Kirundo et Muramvya, l'Épilepsie qui touche 1.320.000 personnes au niveau national (Plan stratégique Santé Mentale 2016/2021- MSPLS/BDI) , la santé de la reproduction qui va toucher au Burundi 3 740 000 femmes en âge de procréer (Plan National de Développement Sanitaire 2016-2026)

Rem : Issu de la baseline en 2015, un indicateur de la SNRC peut être retenu à savoir :

▣ Pourcentage de la population totale ayant accès à des services de santé de qualité essentiellement en termes de ressources humaines compétentes (Les données statistiques agrégées peuvent être obtenues au Ministère de la Santé ou par une enquête effectuée auprès des secteurs concernés).

- Au niveau de l'Education Les interventions touchent des milliers d'élèves à travers les nouvelles méthodes d'enseignement, la professionnalisation des jeunes en quête d'emploi dans un secteur en plein développement et utile pour la croissance économique du Burundi (filiale tourisme, filiale transformation alimentaire, ..) dans les Centres d'Enseignement des métiers pilotes avec 2.247 apprenants dont 1560 lauréats par an

- Au niveau de l'Agriculture Les interventions touchent, à travers des unités et forums des organisations paysannes, des milliers de membres des organisations de producteurs : citons la filière du Maïs qui touche 7000 producteurs dans la région de Bugesera

Il est donc plausible que la qualité de vie, des services médicaux, la production agricole et artisanale, l'emploi dans différents secteurs, la commercialisation et les revenus d'un large public augmenteront – et ceci à travers des méthodes modernes d'enseignement. Néanmoins, ces impacts sont limités par l'absence fréquente des mesures d'accompagnement ce qui demande d'avantage de complémentarité et de renforcement mutuel du PAORC avec les projets sectoriels Enabel.

2.3 Performance de l'output 1

« La mise en œuvre de la SNRC est appuyée dans le domaine de renforcement des compétences des ressources humaines » est annulée.



2.4 Performance de l'output 2

2.4.1 Progrès des indicateurs

Indicateurs	Critères	Valeur Baseline	Valeur 2016	Cible 2017	Valeur 2017	Cible finale
1. % de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences	100% des OB ont un plan de formation sous forme de PAC	0	<u>100%</u>	100%	<u>100%</u>	100%
	Taux de motivation/satisfaction des participants à la formation	Néant	<u>80%</u> <i>EPM/DSI : Nd</i> <i>EPM/Pédagogie : 90%</i> <i>UPH/Ing.F : 77%</i> <i>UPH/Péd : 73%</i>	>80%	<i>EPM/Péd : 87%</i> <i>CEM : 35%</i>	>80%
	Moyenne du post test à la fin de la formation et taux d'évolution des connaissances	Néant	<u>68% (évolution de 37%)</u> <i>EPM/DSI : 82% (évolution 16%)</i> <i>EPM/Pédagogie : 60% (évolution 47%)</i> <i>UPH/Ing.F : 53% (évolution 42%)</i> <i>UPH/Péd : 76% (évolution 45%)</i>	80%	<u>65%</u> <i>EPM/Pédagogie 77% (évolution 50%)</i> <i>CEM : 53% (évolution 42%)</i>	95%
	Au moins 80% des participants aux formations ont plus de 50% au post test	Néant	<u>74%</u> <i>EPM/DSI : 100%</i> <i>EPM Pédagogie : 67%</i> <i>UPH/Ing.F : 53%</i> <i>UPH/Péd : 76%</i>	>80%	<u>88%</u> <i>EPM/DSI : NA</i> <i>EPM/Pédagogie : 92%</i> <i>UPH : NA</i> <i>CEM : 85%</i>	>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	98% EPM/DSI : 91% EPM Pédagogie : 100% UPH/Ing.F : 100% UPH/Péd : 100%	95%	100% EPM/DSI : NA EPM Péd : 100% UPH/Ing.F : NA UPH/Péd : NA CEM : 100%	95%
2. La mesure dans laquelle les prestataires de formations sont performants dans ces rôles	Les formateurs qui appliquent au moins 80% des normes de la pédagogie active *2	Néant	75% EPM/DSI : 75% EPM/Péd : 65% UPH/Ing.F : 80% UPH/Péd : 80%	80%	87% EPM/DSI : NA EPM/Péd : 79% UPH : NA CEM : 95%	80%

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<i>I. Les capacités de l'ENA sont renforcées : suspendu</i>				
<i>II. Les capacités des autres instituts de formation sélectionnés sont renforcées</i>				
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

2.4.3.1. Les instituts de formation et les domaines ciblés en 2017

Il s'agit des mêmes instituts de formation qu'en 2016. Les formations se sont poursuivies conformément aux Parcours d'Acquisition de Compétences et sont toutes dispensées.

L'accent a alors été mis sur le suivi post formation en situation professionnelles dans les domaines de la Démarche de soins et de l'Ingénierie pédagogique.

Un appui aux 13 Centres d'Enseignement des Métiers pilotes appuyés par le projet Formation Professionnelle de la CTB a démarré dans le secteur du Leadership. Le PAC a été élaboré, les formations mises en œuvre. Le suivi post formation a alors commencé en novembre 2017 et va se poursuivre en 2018.

2.4.3.2. Elaboration d'un PAC

Le projet ACFPT accompagne le renforcement organisationnel pour le pilotage décentralisé au niveau des établissements d'enseignement des métiers et de formation professionnelle : pilotage stratégique (Gestion axée sur les résultats), espaces de concertation (gestion partenariale), A cet effet, chaque Centre dispose des organes de concertation dont le comité de gestion. Afin que ces CEM remplissent pleinement leur mission, il est essentiel que les Directeurs de ces établissements et les Présidents des COGES fassent preuve de leadership managérial dans la gestion quotidienne de ces établissements.

C'est ainsi qu'un PAC portant sur les normes du Leadership a été rédigé avec l'appui du PAORC, des représentants des CEM/CFP et d'experts dans le domaine.

2.4.3.3. Les formations

➤ Les formations se sont poursuivies pour les EPM, ETAL et les CEM/CFP. La motivation/satisfaction aux formations (85%) est favorable à un bon apprentissage et transfert des compétences en situation professionnelle. Notons que pour les participants à la formation au Leadership dans les CEM, peu favorable au démarrage de la formation, ont été très satisfait aux termes de celle-ci.

Les critères d'éligibilité des participants aux formations sont respectés.

✓ Les Ecoles paramédicales (Ingénierie de la formation/Ingénierie Pédagogique) : Formations sur la pédagogie active, sur l'encadrement des stages (formations en cascade) et formation sur la supervision des stages. Les moyennes obtenues au cours du post tests sont de 77% avec 92% des participants ayant obtenu plus de la moitié des points. Ceci laisse présager un bon transfert de compétences en situation professionnelle.

✓ Les 13 Centres Pilotes d'Enseignement des Métiers ont bénéficié d'une formation en matière de Leadership dispensée par les formateurs de l'Université Populaire Haguruka (UPH) dans le cadre de transfert des compétences acquises lors de la formation en ingénierie pédagogique et ingénierie de formation.. Les domaines abordés ont concerné le Leadership managérial, le Leadership-résolution pacifique des conflits, le Leadership-techniques d'animation et Leadership - conduite des réunions et communication La moyenne du post test n'est pas élevée (53%) mais les participants avaient au départ de très faibles compétences dans le domaine (11%). L'évolution des compétences au terme de la formation est donc très favorable (42% de progression) et 85% des participants ont réussi le post test. Cela est le résultat d'une satisfaction des participants à l'échelle de 94% et surtout de la pédagogie active des formateurs évaluée à 80%.

✓ Conclusion : Depuis le démarrage de l'appui en faveur des instituts de formation en 2016, 79% en moyenne les participants à la formation dans les divers instituts de formation ont obtenu un post test de plus de 50%. Ceci laisse présager un transfert de compétences en situation professionnelle.

2.4.3.4. Utilisation de la pédagogie active par les prestataires

En 2017, les prestataires des formations respectent 76% des normes de qualité dans l'enseignement selon la pédagogie active (fourchette entre 65% et 95% selon les divers prestataires de formation). Généralement, les prestataires pratiquant une bonne pédagogie ont été formés préalablement avec l'appui du PAORC.

2.4.3.5 Transfert des compétences en situation professionnelle

- ❖ Activités réalisées
- pratique de la Démarche de Soins Infirmiers au niveau des EPM

Les résultats des indicateurs évalués sont très satisfaisants.

- Tous les livrables attendus ont été fournis par les participants et avec une qualité moyenne de 63%.
- La Démarche de Soins Infirmiers démarre bien au niveau des écoles et s'intègre petit à petit au niveau des stages dans les services hospitaliers. . Le niveau global de transfert de compétence chez les enseignants et enseignants encadreurs de la DSI est de 63% avec de très grandes oscillations variant de 43% à 82% par objectif de formation poursuivi à savoir :

- ✓ En situation de classe,
 - 86% des enseignants assistés respectent à 100% la complétude et la promptitude des préparations modulaires de la DS. ,
 - 65% des enseignants appliquent normativement à 100% les normes de la pédagogie active
 - 100% des évaluations couvrent à 100% les compétences et-les grands thèmes de la DSI.
- ✓ Les faiblesses encore constatées et qui feront l'objet d'une remédiation (mars 2018) sont les suivantes
 - supervision des stages : Seuls 63% des encadreurs de stages respectent les normes et les pratiques de supervision de stage à la DSI
 - remédiation/coaching rapproché (Encadrement des stages) : seuls 43% des encadreurs de stage réalisent les techniques de soins en présence des stagiaires
 - application des méthodes et techniques d'une supervision formative intégrée des stages :

+ seuls 63% des enseignants encadreurs identifient les difficultés et les insuffisances pratiques du stagiaire sur le guide de la DSI.

+ seuls 63% des enseignants encadreurs et encadreurs de terrain échangent avec les stagiaires sur leurs propres attentes vis-à-vis du stage

- Ingénierie de la formation/Ingénierie pédagogique pour les EPM/ETAL : 73% de transfert en situation professionnelle avec une qualité moyenne de 82% répartie de la manière suivante :

- ✓ Rédaction des UAP par le personnel de l'ETAL :

Les référentiels (métiers/formation/compétences/évaluation) ayant été rédigés avec l'appui du PAISS dans le cadre de la réforme de l'enseignement paramédical, le PAORC a été sollicité pour appuyer, à travers la formation des cadres et enseignants de l'ETAL l'opérationnalisation de ces référentiels. Les enseignants et cadres ont reçu en 2016 une formation sur la manière de rédiger des UAP et des fiches de cours (appui PAORC),

En 2017, 65% des livrables attendus en terme d'UAP ont été fournis (il reste pour 2018 le reste des UAP et les fiches de cours et les outils d'évaluation). La qualité des 9 premiers livrables (UAP de la première année de formation) fournis par les participants suite à la formation était de 75% et a évoluée à 92% grâce à la remédiation. Le bon niveau de compétences des parties prenantes est également marqué par la moyenne du post test de 95% à la fin de la remédiation.

Au niveau des EPM, la formation a permis non seulement aux bénéficiaires de certaines EPM d'évaluer la pertinence des UAP actuelles et de la nécessité à se référer obligatoirement aux UAP pour dispenser les cours. Elle a permis par ailleurs à d'autres EPM la réactualisation de certaines UAP

✓ Evaluation du transfert des compétences des enseignants EPM/ETAL en situation professionnelle en matière de :

- pédagogie active

L'évaluation des aspects d'intégration des méthodes de la pédagogie active s'est intéressée aux étapes de : préparation, animation des séances de formation et à l'évaluation des élèves apprenants

Le niveau de transfert des compétences en matière de pédagogie active a été observé au cours de diverses missions : formation en cascade par les enseignants « Formateurs de formateurs » (entre 77,5% et 95,8%) et observation en situation professionnelle au sein des enseignements dans les EPM (89%)

Le degré d'intégration des méthodes et techniques de la pédagogie active dans l'animation des séances de formation par les enseignants permanents formés par le PAORC est très encourageant (de préparation des cours, qui décrivent l'articulation entre objectifs pédagogiques et objectifs opérationnels pour chaque leçon, retour à l'évaluation formative qui était quasi abandonnée avant la formation, ...). Les pourcentages aussi élevés sont attribuables aux efforts des enseignants permanents qui ont réformé leur mode de travail en améliorant leurs pratiques dans : les préparations, l'animation des séances de formation, l'évaluation des élèves/apprenants. On peut donc dire que le transfert des compétences de ces enseignants formés dans les situations pédagogiques se situe à un bon niveau. Là où le taux de transfert est encore faible est dû essentiellement à un sous-équipement en termes de matériel pédagogique.

Remarque :

Les enseignants formés sont les enseignants permanents et ils ont amélioré leurs pratiques en termes de pédagogie active. L'évaluation a permis de constater que les enseignants non formés (les enseignants vacataires) ne sont pas capables de bien préparer et d'animer les cours (ces enseignants non formés représentent 76% du personnel enseignant, ils n'ont pas de garantie d'être embauchés comme permanents dans les EPM). Les EPM doivent donc songer à augmenter l'effectif des enseignants qui maîtrisent les méthodes de la pédagogie active, à travers une formation en cascade par les enseignants permanents déjà formés. L'évaluation de la performance portera donc exclusivement sur les cours dispensés par les enseignants permanents.

- planification/encadrement/supervision des stages

Le taux de transfert global des compétences est de 82%

La planification des stages est rigoureuse, les rapports de stage sont régulièrement produits. Avant la formation, l'activité d'encadrement et l'activité de supervision étaient confondues. Après la formation, l'activité d'encadrement est distinguée de l'activité de supervision et cette distinction a conduit à l'élaboration d'un cahier de charges spécifiques à chaque partie prenante aux activités des stages.

Toutefois, ce taux de transfert des compétences en situation professionnelle varie fort d'une EPM à une autre dans le cadre de l'échantillonnage réalisé (entre 60% et 98,8%). Cela est dû pour les EPM ciblés à un manque de moyens pour l'organisation des stages selon les normes et non à une insuffisance de compétences.

➤ Ingénierie de la formation/Ingénierie pédagogique pour UPH : 75% de taux de transfert des compétences avec une qualité de 83%

UPH a bénéficié en 2016 de formations dans les domaines de l'Ingénierie de la formation et de l'Ingénierie de la Pédagogie. Afin de pouvoir mesurer le niveau de ces compétences en situation professionnelle, UPH a été notifié pour élaborer/mettre en œuvre, suivre et évaluer le PAC en matière de Leadership pour 13 Centres Pilotes d'Enseignement des Métiers.

- Le niveau de compétences en matière d'élaboration de PAC s'est sensiblement amélioré grâce à la remédiation : il est passé de 12% post formation à 70,4% post remédiation réalisée par l'UGP/PAORC. Le faible taux de transfert post formation s'explique par la perte du savoir des bénéficiaires étant donné le

délai très important entre la date de formation (janvier 2016) et la mesure du transfert en situation professionnelle (mars 2017),

- Le taux de transfert des compétences du personnel de UPH en matière d'ingénierie pédagogique est de 95%.

Malgré le délai important d'un an entre la formation des CEM en leadership et le suivi post formation par le PAORC, ce bon taux s'explique par les nombreuses formations que UPH dispensent régulièrement pour d'autres organisations du Mouvement Haguruka accompagnées par l'une organisation locale ADISCO (Appui au Développement Intégral et à la Solidarité sur les Collines) à savoir les coopératives agricoles, les Mutuelles de santé communautaire et les artisans.

➤ Niveau de transfert en Leadership pour les 13 CEM pilotes : 67% avec une qualité moyenne de 55% Globalement, sur l'échantillonnage effectué, le leadership a fait une grande avancée au sein des Centres. Citons par exemple qu'avant la formation, les directeurs prenaient seuls la décision sans devoir informer ni faire valider la décision par le Comité de Gestion « COGES ». Aujourd'hui, ils impliquent les COGES dans la prise des décisions et ces COGES les valident avant leur mise en application. Les directeurs et les présidents des COGES collaborent dans la préparation et animation des réunions du COGES. Dans un CEM, grâce à la formation, le directeur et président du COGES se sont réconciliés après un bon moment de mésentente.

Ce qui prouve que la formation des CEM en leadership a eu une avancée significative.

Sur l'échantillonnage réalisé pour mesurer le taux de transfert des compétences en situation professionnelle, 67% des livrables attendus ont été fournis. Il s'agit entre autre des PV de réunions, des propositions de projet de développement, des rapports financiers, des outils de gestion, des rapports narratifs Les COGES produisent actuellement les invitations aux réunions, les PV des réunions et les rapports d'activités.

La qualité moyenne des nouvelles compétences en situation professionnelle est de 55%.

Ce niveau de transfert des compétences varie fort selon les CEM observés (de 33,8% à 78,7%) et selon le type de leadership .

Il y a une avancée en termes de Leadership-résolution pacifique de conflits et Leadership- conduite de réunion. La prise de décision est consensuelle entre les Directeur et les COGES, on observe une amélioration de l'esprit de dialogue, d'entente et de communication entre le COGES et le directeur et une diminution des préjugés des uns et des autres. Il y a également une amélioration en termes de planification et animation des réunions par les directeurs des CEM et les Présidents des COGES car ils se concertent régulièrement pour tenir les réunions.

Mis à part dans un CEM, on constate encore des faiblesses en matière de Leadership managérial (Insuffisance dans les plan opérationnel des centres et de suivi du personnel, insuffisance dans les réunions de planification, dans les plans de développement et de durabilité des CEM...) et de Leadership-communication (par exemple, la communication et l'information des missions /ateliers aux pairs ne sont pas encore bien assurées et relayées entre les COGES. De plus, certains COGES ne produisent ni ne transmettent les rapports de missions aux instances habilités)

2.4.3.6. Les perspectives à partir de 2018 sont nombreuses :

Outre la finalisation du suivi post formation et l'évaluation du changement dans les thèmes ci-haut cités, il est prévu de nouveaux axes de performance :

- UPH :
 - appui au SIG
 - appui à la GRH (à travers un accord de subside direct)

- appui à l'élaboration d'une Politique Genre/Droit Sexuel/VIH-Sida en situation professionnelle
 - Les EPM
 - appui à l'enseignement de la Santé de la reproduction/de la prise en charge intégrée des maladies de l'enfant/de la prise en charge des maladies fréquentes avec un accent particulier sur l'utilisation des Stratégies-Plaintes-Traitement et de sa numérisation mise en place par le PAISS
 - Les CEM/CFP pilotes
- Appui à l'atteinte de changements ciblés dans les plans stratégique/d'actions pour une meilleure structuration et bonne Gouvernance de ces établissements avec un impact au niveau de l'enseignement

2.5 Performance de l'output 3

Output 3.1 « Les compétences en GRH sont renforcées, partagées et mises à profit. »

2.5.1. Progrès des indicateurs

Indicateurs	Critères	Valeur Baseline	Valeur 2016	Cible année 2017	Valeur 2017	Cible finale
1. % de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences (dichotomisés par domaine)	100% des OB ont un plan de formation sous forme de PAC	0	<u>100%</u>	100%	<u>100%</u>	100%
	Taux de motivation/satisfaction des participants à la formation	Néant	Nd	>80%	NA	>80%
	Moyenne du post test à la fin de la formation et taux d'évolution des connaissances	Néant	<u>65% (évolution de 46%)</u> FOPABU : 67% (évolution de 55%) CHASAA : 46% (évolution de 37%) ECD/PCIMA : 53% (Evolution de 37%) ECD/Epilepsie : 94% (évolution 56%)	90%	NA	95%

	Taux de participants ayant plus de 50% au post test	Néant	60% FOPABU : 95% CHASAA : 11% ECD/PCIMA : 61% ECD/Epilepsie : 73%	>50%	NA	>50%
	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	94% FOPABU : 100% CHASAA : 100% ECD/PCIMA : 100% ECD/Epilepsie : 77%	80%	NA	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	79% FOPABU : 80% CHASAA : 80% ECD/PCIMA : 90% ECD/Epilepsie : 65%	80%	NA	90%

2.5.2. État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
I. Les compétences en GRH sont renforcées, partagées et mises à profit.				
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	

2.5.3. Analyse des progrès réalisés

Le renforcement des formateurs nationaux en matière de pédagogie en 2016 a eu un effet bénéfique sur l'évolution des compétences des participants en cours de formation et sur l'impact de leurs nouvelles compétences en situation de formation.

En 2017, aucune activité n'a été réalisée dans ce domaine ; En effet, un accord de subside direct

rédigé fin 2016 est toujours en attente d'approbation par la Représentation et le siège Enabel
Cet accord vise entre autre le renforcement des compétences de certaines organisations bénéficiaires du PAORC en matière de la Gestion des ressources humaines tant au niveau de la planification/gestion des carrières/gestion des conflits etc...

La plupart des organisations bénéficiaires sont confrontées à des défis de gestion de RH et de rétention des ressources humaines qualifiées. Au-delà de la gestion des salaires, les informations et bases de données sur les RH et leurs formations, expériences et compétences sont généralement insuffisantes. Les décisions en matière de carrière, d'affectation de poste et de promotion sont souvent politisées et peu transparentes.

Certaines ressources humaines formées par le PAORC ont été transférées dans d'autres organisations non bénéficiaires du PAORC (Citons par exemple la mutation de quelques enseignants des 11 écoles pilotes, formés dans le cadre des TIC). Or il est important de pouvoir préserver les bénéficiaires des formations des redéploiements qui risquent de les faire changer d'organisations ou d'attributions afin de leur permettre de réaliser tout le parcours d'acquisition des compétences pour atteindre les performances ciblées

Le développement des compétences professionnelles demande donc de la part des organisations bénéficiaires une bonne gestion de leur RH (gestion des carrières, motivation, maintien au poste, sécurité au travail, gestion des conflits...) afin de maintenir au poste les agents formés pour atteindre la performance ciblée.

Cet accord vise également la mise en place d'une plateforme numérique permettant aux organisations d'échanger entre elles et avec des experts en matière de GRH et de pédagogie.

Les bénéficiaires nationaux des formations 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 espaces d'activités et d'échanges en ligne vont ainsi permettre 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

Output 3.2 « Les compétences sont renforcées pour répondre à d'autres besoins communs prioritaires »

2.5.1. Progrès des indicateurs

Indicateurs	Critères	Valeur Baseline	Valeur 2016	Cible 2017	Valeur 2017	Cible finale
	100% des OB ont un plan de formation sous forme de PAC	0	<u>100%</u>	100%	<u>100%</u>	100%
% de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences (dichotomisés par domaine)	Taux de motivation/satisfaction des participants à la formation	Néant	<u>88%</u> <u>Communication :87%</u> <u>GAR : 90%</u>	>80%	<u>74%</u> <u>Communication : 84%</u> <u>GAR :84%</u> <u>Leadership CEM ; 53%</u>	>80%
	Moyenne du post test à la fin de la formation et taux	Néant	<u>60% (évolution de 36%)</u>		<u>59% (evolution de 38%)</u>	95%

	d'évolution des connaissances		<p><u>Communication</u> 62:% (évolution de 35%)</p> <p>FOPABU :69% (évolution de 32%)</p> <p>CHASAA :46% (évolution de 37%)</p> <p>OSC :71% (évolution de 35%)</p> <p><u>GAR</u> :57%(évolution de 37%)</p> <p>FOPABU : 75% (évolution de 35%)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ CHASAA: 17% (evolution de 15%) ➤ OSC: 81% (evolution de 60%) 	90%	<p><u>Communication</u> : 66% (evolution de 38%)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ FOPABU:75% (évolution de 46%) ➤ CHASAA: NA ➤ OSC: 57% (evolution de 29%) <p><u>GAR</u>:58% (evolution de 35%)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ FOPABU: 62% (evolution de 40%) ➤ CHASAA:45% (evolution de 23%) ➤ OSC: 67% (evolution de 41%) <p><u>Leadership</u> CEM : 53% (évolution 42%)</p>	
	Taux de participants ayant plus de 50% au post test	Néant	<p><u>70%</u></p> <p><u>Communication</u> 72%</p> <p>FOPABU :84%</p> <p>CHASAA :48%</p> <p>OSC :85%</p> <p><u>GAR 69:%</u></p> <p>FOPABU : 75%</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ CHASAA: 33% ➤ OSC: 100% 	>80%	<p><u>80%</u></p> <p><u>Communication</u> :86%</p> <p>FOPABU :88%</p> <p>CHASAA :NA</p> <p>OSC :85%</p> <p><u>GAR :70%</u></p> <p>FOPABU : 81%</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ CHASAA: 51% ➤ OSC: 79% ➤ <p><u>Leadership</u> CEM :85%</p>	85%

	Critères	Valeur Baseline	Valeur 2016	Cible 2017	Valeur 2017	Cible finale
	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	89% <u>Communication</u> :95% FOPABU :96% CHASAA :100% OSC :90% <u>GAR : 84%</u> FOPABU : 81% ➤ CHASAA: 91% ➤ OSC: 81% ➤	80%	98% <u>Communication</u> :95% FOPABU :100% CHASAA :NA OSC :91% <u>GAR :99%</u> FOPABU : 100% ➤ CHASAA: 97% ➤ OSC: 100% ➤ <u>Leadership</u> CEM :100%	95%
1. 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	70% <u>Communication</u> 74% FOPABU :90% CHASAA :55% OSC :76% <u>GAR : 67%</u> FOPABU : 60% ➤ CHASAA: 70% ➤ OSC: 70%	80%	76% <u>Communication</u> : 68% Fopabu: 68% CHASAA:NA OSC: 68% <u>GAR: 64%</u> FOPABU:62 % CHASAA: 63% OSC: 67% LEADERSHIP CEM: 95%	90%

*1 : Les 5 domaines organisationnels

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

2.5.2. État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ³	État d'avancement :			
	A	B	C	D
II. Les compétences sont renforcées pour répondre à d'autres besoins communs prioritaires				
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	

Un peu de retard a été remarqué dans la mise en œuvre des PAC et le suivi évaluation suite à la non disponibilité des OB et les procédures de Marchés Publics qui prennent beaucoup de temps

2.5.3. Analyse des progrès réalisés

253.1. Les organisations bénéficiaires et les domaines ciblés en 2017 sont les suivants :

Parmi les 9 grands groupes d'OB (voir outcome page 36), 4 sont appuyées dans les domaines organisationnels. Il s'agit de :

	Organisations	Période
Communication	FOPABU, CHASAA, OSC santé	2016-→ juin 2018
Gestion de projet axée sur les résultats	FOPABU, CHASAA, OSC santé	2016-→ juin 2018
Leadership	13 CEM Pilotes	Mars 2017→ juin 2018

Il s'agit des mêmes organisations de la société civile qu'en 2016 avec les mêmes domaines organisationnels. Une OB supplémentaire est appuyée depuis 2017 : les 13 CEM Pilotes dans le domaine du Leadership (voir Résultat 2).

Les formations se sont poursuivies avec un peu de retard selon les Parcours d'Acquisition de Compétences suite à la non-disponibilité des bénéficiaires, aux lancements de nouveaux marchés pour des consultants de profils différents). Elles ne sont pas encore toutes dispensées.

L'accent a toutefois été mis sur le suivi post formation en situation professionnelle du transfert des compétences reçues à travers les formations.

Le renforcement des compétences en matière de Genre/Droit sexuel/Santé de la reproduction n'a toujours pas commencé, l'avis de non objection pour les deux appels à proposition n'a toujours pas été signé depuis juillet 2017 (voir thème transversal page 58)

³ 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.

253.2. Les formations

➤ Les formations se sont poursuivies dans les deux domaines et pour les trois groupes d'OB. Les participants aux formations respectent bien les critères d'éligibilité à hauteur de 98% pour 2017.

✓ Communication

- FOPABU : Formations sur le Système d'Information et de Gestion « SIGE », sur l'utilisation de la presse, sur la visibilité sur les médias sociaux et sur les outils de communication électronique, sur la création et l'utilisation de supports papiers de communication et enfin sur les rapports de monitoring et d'évaluation de communication et visibilité

La formation portant sur la dimension genre dans leurs opérations de communication et de visibilité a été annulée car sera intégrée dans le volet Politique Genre en situation professionnelle (voir « Thèmes transversaux »).

- CHASSA : Les deux formations restantes à savoir Marketing et Archivage électronique n'ont pas été dispensées (marché public restreint à lancer) pour incertitude sur les budgets disponibles depuis Q3/2017. Elles sont prévues en Q1/2018.

- OSC Santé : les deux dernières formations prévues dans le PAC et portant sur le site Web/réseaux sociaux et sur la stratégie de communication ont été dispensées.

Les moyennes obtenues au cours du post test dans les formations de 2016 et 2017 varient d'une organisation à une autre. Elles sont de

- 70% avec 82% des participants ayant obtenu plus de la moitié des points pour le FOPABU

- 36% avec 44% des participants ayant obtenu plus de la moitié des points pour la CHASAA

- 69% avec 87% des participants ayant obtenu plus de la moitié des points pour mes 3 OSC

✓ Gestion de projet axée sur les résultats

- FOPABU : le PAC en Gestion de Projet étant assez faible dans son contenu car ayant omis des thèmes importants de formation (Stratégie financière, redevabilité financière et Capitalisation), ces thèmes ont été ajoutés et dispensés avec les agents des OSC. C'est ainsi que des représentants du FOPABU ont suivi en 2017 une formation sur la stratégie financière et une formation sur la redevabilité financière (ils n'ont pas pu être présents à la formation portant sur le Plan d'Affaires).

- CHASAA : Les formations restantes à savoir Stratégie financière, redevabilité financière et Capitalisation ont été dispensées. La formation portant sur le Business Plan n'a pas eu lieu à la demande du projet ACFPT, ce domaine étant sous la responsabilité du projet.

- OSC Santé : trois formations prévues dans le PAC et portant sur le Business Plan, la stratégie financière et la redevabilité financières ont été dispensées. La dernière formation portant sur la capitalisation ne sera pas donnée, l'appui en faveur de ces 3 OSC étant suspendu pour besoin d'alignement stricte avec les organisations bénéficiaires des projets sectoriels de la CTB.

Les moyennes obtenues au cours du post test dans les formations de 2016 et 2017 varient d'une organisation à une autre. Elles sont de :

- 70% de moyenne avec 82% des participants ayant obtenu plus de la moitié des points pour le FOPABU

- 36% de moyenne avec 44% des participants ayant obtenu plus de la moitié des points pour la CHASAA. Le niveau des connaissances des participants de la CHASAA évolue positivement mais les compétences restent encore faibles au regard de la moyenne des post test et du nombre de participants ayant eu plus de 50% des points au terme de la formation. Globalement, 33% des participants ont eu une moyenne de 64%. On peut présager que la qualité du changement de comportement et des livrables attendus se posera sur ces personnes.

Cela s'explique en grande partie par le niveau très disparate des participants. La plupart n'ont aucune notion des domaines au démarrage de la formation. Pour certains, le niveau de connaissance de la langue française ne favorise pas non plus la compréhension des concepts et l'appropriation des savoirs tel qu'envisagé.

69% avec 87% des participants ont obtenu plus de la moitié des points pour les OSC

La motivation/satisfaction pour chaque formation est très bonne et reste semblable de 2016 à 2017 (voir tableau ci-dessous).

	Communication		Gestion de projet	
	2016	2017	2016	2017
FOPABU	75%	71%	91%	84%
CHASAA	90%	NA	90%	85%
OSC/Santé	98%	97%	90%	84%
Total	88%	84%	90%	84%

On note toutefois que pour une formation en communication, la faible motivation de 36% s'explique par le fait qu'il n'y a pas eu de rappel en début de formation sur le pourquoi du PAC ce qui a fait que les participants ne savaient pas très bien pourquoi ils étaient là. Ce renforcement de compétences a toutefois été très utile car le taux de satisfaction au terme de la formation est de 96%.

➤ Perspectives en matière de transfert des compétences en situation professionnelle
Les moyennes des tests au terme de formation laissent présager un bon transfert de compétences en situation professionnelle pour le FOPABU et les OSC.

Concernant la CHASAA, le faible taux de compétences en fin de formation s'explique par le niveau de départ très faible de la plupart des participants et par le manque de maîtrise de la langue de travail qui est le français pouvant limiter la participation de certains, même si l'utilisation du choix de la langue de tout en chacun est encouragé au cours de la formation. Il est envisagé dès 2018 de dispenser les cours en Kirundi. On remarque également au sein de la CHASAA de grands écarts de niveau entre les participants, un petit noyau de moins de la moitié des participants ayant un bon niveau.

253.3. Utilisation de la pédagogie active par les prestataires en 2017

Elle est globalement bonne avec un taux de respect de 76% (68 en communication, 64% en gestion de projet axée sur les résultats et 95% pour le leadership).

L'utilisation de la pédagogie active en Leadership a été la plus élevée étant donné que les prestataires ont été appuyés dans ce domaine par le PAORC (UPH/Ingénierie pédagogique).

Concernant la CHASAA, au vu du faible niveau des compétences en fin de formation et de la faible évolution entre le pré et post test, il sera demandé aux formateurs dès 2018 de bien se préparer à utiliser les deux langues au cours de la formation et veiller à élaborer en Kirundi un résumé des divers supports pédagogiques.

253.4. Transfert des compétences en situation professionnelle en 2017

➤ En Communication :

- FOPABU

87% de livrables ont déjà été fournis par le FOPABU et/ou certaines de ses faitières (100% en 2016 selon les formations reçues et 75% en 2017) : citons le code de déontologie et de communication, des stratégies de communication (Fopabu, Faitière de la Pêche Adeca) avec un taux de qualité moyen post formation de 55%, un système d'Information et de Gestion « SIG » et un Plan de Travail et du Budget Annuel de ADECA, des dépliants, newsletter et affiches, le site web, twitter, blog, et utilisation de whatsapp.

Une évaluation de la qualité des documents produits est en cours (une première estimation pour 2017 est de 60%).

Une remédiation a déjà été effectuée pour le plan de communication du FOPABU. Les participants à la remédiation PCV étaient tous membres du comité de rédaction du document de PCV (les critères d'éligibilité pour la participation à la remédiation ont donc bien été respectés). La motivation/attente était de 70% et 85% des participants étaient satisfaits de la qualité de l'animation et du contenu de l'atelier.

- CHASAA

- 66% de livrables attendus suite aux formations reçues en communication ont déjà été fournis par la CHASAA (16% en 2016, 60% en 2017) : la stratégie de communication avec une qualité post-formation de 50%, des supports de communication papiers, un site Web, une page Facebook... L'évaluation de la qualité de ces derniers documents est de 48%).

- Une remédiation portant sur le plan de communication de la CHASAA a été réalisée en novembre 2017 :

Il a été constaté une faible motivation des participants (20%) qui ne comprenaient donc pas ce que l'on attendait d'eux. Ceci s'explique par le fait que les critères d'éligibilité à la remédiation n'ont pas été respectés car presque la totalité des participants de la CHASAA n'ont pas participé ni à l'atelier d'élaboration du PAC communication, ni aux ateliers de formation sur techniques et méthodes de communication ni aux travaux d'élaboration de PCV pour la CHASAA. Toutefois 85% se disent satisfaits de l'atelier de remédiation.

La stratégie de communication a été révisée par un petit noyau central de la CHASAA puis validée en décembre 2017 par le projet ACFPT.

- OSC en Santé

60% de livrables ont déjà été fournis par les 3 OSC suite aux formations reçues (contre 0% en 2016). Citons les stratégies de communication, Site web, whatsapp, facebook, Twitter, des actions de communication.

Aucune évaluation de la qualité de ces documents ni de coaching n'ont été réalisés, les perspectives de réduction budgétaire incitant le PAORC à suspendre son appui, ces trois organisations n'étant pas en lien direct avec les projets sectoriels de la CTB.

➤ En Gestion de Projet axée sur les résultats :

40% seulement de documents ont été mis en place. Il s'agit des plans stratégiques et des outils de gestion

- FOPABU

60% de transfert de compétences attendus ont été observés depuis 2016 (33% en 2016 ; 50% en 2017). Parmi les documents attendus, citons que 80% des faitières ont élaboré leur plan stratégique avec un taux de la qualité en moyenne de 50% suite à la formation et rehaussé à 90% grâce à la remédiation. Seule une Faitière UCODE-AMR n'a pas sollicité de remédiation, la qualité de son plan stratégique étant de 94% suite à la formation reçue.

Un des plans stratégiques a été présenté par une faitière (ADECA) et validé au sein d'un atelier réunissant leur PTF. Des projets ont également été rédigés.

Les outils de redevabilité financière sont disponibles.

Un atelier prévu en mars 2018 va permettre au FOPABU et les représentants de ses faitières de rédiger le reste des documents suite aux compétences reçues au cours des formations (stratégie financière, stratégie de capitalisation, projets éventuels, ...).

- CHASAA

- 66% de livrables ont déjà été fournis par la CHASAA depuis les formations reçues (33% en 2016 et 60% en 2017) :

- citons entre autre le plan stratégique avec une qualité post-formation de 60% rehaussée à 75% à travers la remédiation.

Le plan a été présenté puis validé au cours d'une séance de travail avec le projet ACPT. De cette réunion a découlé un plan d'action et des perspectives d'appui en termes de renforcement des compétences par le PAORC (citions par exemple un besoin pour l'accès à laa numérisation des GEA).

- Plusieurs projets ont été rédigés et financés par des partenaires au développement. La CHASAA s'est vu confiée la mise en œuvre d'un accord de subside avec le projet ACFPT

- d'autres livrables sont disponibles ; le Business Plan, les outils en matière de redevabilité financière, ont été produits (Elaboration ou actualisation des différents textes administratifs

Il leur reste à rédiger quelques documents tels que la stratégie financière, le plan de mobilisation des ressources, et la stratégie/plan d'action de capitalisation, les fiches de partage d'expérience ».

- OSC en Santé

60% de livrables ont déjà été fournis par les 3 OSC (100% en 2016 et 33% en 2017 en fonction des formations reçues). Il s'agit des plans stratégiques, des projets rédigés, des livres comptables,

La qualité moyenne du transfert de compétences est de 53% suite à la formation pour évoluer favorablement à 91% suite à la remédiation (par exemple, la qualité moyenne des plans stratégiques est passée de 50% suite à la formation à 90% suite à la remédiation. Celle des projets rédigés est passée de 54% suite à la formation à 91% suite à la remédiation.)

253.5. Les perspectives à partir de 2018

Un atelier prévu en mars 2018 va réunir les différentes OB (FOPABU et CHASAA) pour leur permettre de rédiger les livrables manquants tant dans le domaine de la communication (15% pour FOPABU, 34% pour CHASAA) que de la GAR (60% pour FOPABU et 34% pour la CHASAA). Puis des missions des divers formateurs vont permettre d'assurer le suivi post formation du transfert des compétences et enfin mesurer le niveau d'atteinte des performances des trois groupes d'organisations bénéficiaires d'ici juin 2018.

Ces 3 OSC n'étant pas des organisations bénéficiaires des projets sectoriels de la CTB et au vu des restrictions budgétaires, le PAORC ne va plus poursuivre son appui.

Toutefois l'atteinte du changement est en bonne voie :

- En communication : la moyenne des compétences en fin des formations est de 65% avec 85% des participants ayant plus de la moitié des points et 66% des documents ont déjà été produits.
- En GAR : la moyenne des compétences en fin des formations est de 70% avec 84% des participants ayant plus de la moitié des points et 60% des documents ont déjà été produit

❖ **Domaine Genre/DSSR**

Le Bureau international a été sélectionné et son contrat notifié. Deux organisations de la société civile ont été sélectionnées dans le cadre d'un appel à proposition pour la mise en place d'une Politique Genre/Droit Sexuel et d'une Politique VIH/SIDA sur le lieu de travail. Le Bureau international a soutenu le PAORC dans le dépouillement et le choix des deux organisations. Ce volet est maintenant bloqué depuis juillet 2017 car la notification des deux organisations de la société civile n'a toujours pas été signée au vu de l'incertitude qui réside toujours quant à la disponibilité des budgets pour 2018.

Il est important qu'il puisse démarrer dans le cadre d'une meilleure intégration Genre dans les plans de formation ainsi qu'une meilleure intégration de la femme au niveau des organisations bénéficiaires du PAORC à travers l'élaboration de Politiques Genre/Droits Sexuels/VIH-Sida en milieu de travail.

2.6 Performance de l'output 4

Output 4.1 "Les compétences spécifiques au secteur agricole sont renforcées et mises à profit »

2.6.1 Progrès des indicateurs

Indicateurs	Critères	Valeur Baseline	Valeur année 2016	Cible année 2017	Valeur année 2017	Cible finale
1. %de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences	100% des OB ont un plan de formation sous forme de PAC	0	NA	100%	<u>100%</u>	100%
	Taux de motivation/satisfaction des participants à la formation	Néant	NA	>80%	Nd	>80%
	Moyenne du post test à la fin de la formation et taux d'évolution des connaissances	Néant	NA	80%	53% (évolution de 42%)	90%
	Taux de participants ayant plus de 50% au post test	Néant	NA	>50%	60%	>50%

	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	NA	80%	100%	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	NA	80%	80%	90%

2.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
I. Les compétences spécifiques au secteur de l'agriculture sont renforcées et mises à profit				
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

Enabel à travers PAIOSA mène des actions visant à améliorer les capacités des organisations paysannes dans le but d'augmenter la production agricole dans les régions de Bugesera, Imbo et Moso afin de rendre ces organisations plus performantes pour une meilleure intégration dans le développement de leurs filières respectives. Le programme a signé des conventions de subsides avec des ONGs qui vont mettre en œuvre ces actions. Au niveau du Bugesera, c'est l'ONG Louvain Coopération (LC en sigle) en consortium avec UCODE –AMR qui sont bénéficiaires des subsides pour encadrer des organisations de producteurs agricoles ciblées dont la Fédération de producteurs de maïs de Kirundo (FPMK en sigle).

❖ De la réunion de concertation tenue avec le PAIOSA en 2017, il découle le renforcement des compétences dans les axes suivants :

➤ Un appui à des ONG en matière d'actions de renforcement des capacités adressées directement aux paysans (output 41)

En avril 2017, une formation sur l'élaboration PAC a été donnée aux ONGs de PAIOSA (Les compétences de 11% en début de formation sont passées à 53 % au terme de la formation avec 60% des participants ayant obtenu plus de 50% au post test. Une pédagogie active a été utilisée par les formateurs à hauteur de 80% de qualité).

De cette formation, des plans d'actions selon la méthodologie PAC ont pu être rédigés. Le PAORC va ainsi donner son avis sur le transfert des compétences en la matière.

➤ Un appui à la Fédération des Producteurs du Maïs de Kirundo

La FPMK est une fédération qui veut promouvoir une filière compétitive et contribuer à l'éradication de la faim et la pauvreté dans la province Kirundo. Elle a pour mission de faire de la filière maïs un des piliers du développement intégral de la population de la Province Kirundo, à travers l'encadrement technique des producteurs regroupés au sein des Unions ; et leur structuration en vue de l'augmentation de la production du maïs, d'améliorer sa conservation, sa transformation et sa commercialisation. Cette forte dynamique de structure pose des problèmes de positionnement et d'accompagnement pour les organisations à la base de la Fédération et des services d'appui.

L'organisation parviendra donc à atteindre ses objectifs seulement si elle dispose d'un niveau de capacité organisationnelle suffisant. Ces capacités sont des mesures d'accompagnement nécessaires et conditions de succès pour que les compétences renforcées soient mises à profit.

C'est dans cette optique qu'un diagnostic de la dite fédération suivi d'un atelier d'élaboration de son plan d'Action a été organisé par le consortium LC-UCODE AMR

Une mission conjointe PAIOSA/PAORC dans le Bugesera a eu lieu en novembre 2017 pour étudier les domaines de renforcement des compétences des ressources humaines. Les domaines de capacités organisationnelles vont concerner :

- la gestion administrative et financière
- la communication et plaidoyer
- les services rendus aux membres

Il est également souhaité d'étendre les formations qui seront assurées par PAORC aux unions membres de la FPMKI au cas où ces formations répondent aux besoins exprimés par ces unions dans leurs plans d'action

➤ Un Appui à UCODE pour la transformation de la Banane et du Haricot

Une consultation restreinte va être lancée sur les techniques d'utilisation du haricot sec dans la fabrication des beignets et la banane pour la fabrication des pains pour UCODE –AMR qui est une organisation membre du Forum des Organisations des Producteurs Agricoles du Burundi (FOPABU). La Banane est une culture prioritaire de PAIOSA et la formation sur la transformation de banane va apporter une plus-value au niveau économique car la banane est un produit périssable. La production des beignets à partir du haricot augmente la valeur nutritive des consommateurs et lutte ainsi contre la malnutrition.

Il y a une synergie avec l'intervention du PAIOSA qui soutient la fabrication des fours pour pâtes de farines importants pour la lutte contre la malnutrition.

➤ Remarque : Un appui au FOPABU-IA dans le domaine organisationnel (la Communication et la Gestion de Projets axées sur les résultats) est toujours en cours (voir Output R32).

➤ Remarque : l'appui au Fopabu (à travers un accord de subside direct à en tant que forum pour l'encadrement des cycles de formation continue à destination des OPA membres est annulé étant donné que ce mandat ne ressort pas directement de ses fonctions. Pourtant, le FOPABU a entre autre mission de promouvoir la professionnalisation, les droits et les intérêts des organisations membres et

de contribuer à la promotion de l'agriculture dans tous ses aspects

➤ Remarque : un appui à UPH est également prévu dans le domaine du Système d'Informatisation de la Gestion pour un meilleur encadrement des coopératives agricoles et artisanales.

Output 4.2 “Les compétences spécifiques au secteur Education sont renforcées et mises à profit »

2.6.1. Progrès des indicateurs

INDICATEURS	Critères	Valeur Baseline	Valeur année 2016	Cible année 2017	Valeur année 2017	Cible finale
1. %de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences	100% des OB ont un plan de formation sous forme de PAC	0	<u>100%</u>	100%	<u>100%</u>	100%
	Taux de motivation/satisfaction des participants à la formation	Néant	<u>96%</u> <i>PI Binômes : 96%</i>	>80%	<u>92%</u> <i>Inspection : 91%</i> <i>3 disciplines : 93%</i>	>80%
	Moyenne du post test à la fin de la formation et taux d'évolution des connaissances	Néant	<u>78%</u> (Evolution de 15%)	80%	<u>76%</u> (évolution de 42%) <i>Inspection : 85% (évolution de 50%)</i> <i>Trois disciplines : 67% (évolution de 33%)</i>	90%
	Taux de participants ayant plus de 50% au post test	Néant	<u>88%</u>	>80%	<u>95%</u> <i>Inspection : 97%</i>	>80%

					Trois disciplines :9 4%	
	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		<u>99%</u>	80%	<u>96%</u> Inspection : 100% Trois disciplines :9 2%	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	<u>95%</u>	80%	<u>82%</u> Inspection 83,8% Trois disciplines : 79,9%	90%

2.6.2. État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
II. Les compétences spécifiques au secteur de l'éducation sont renforcées et mises à profit				
1. Réaliser un état des lieux		X		
2. Identifier 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

263.1. Les organisations bénéficiaires et les domaines ciblés en 2017 sont les suivants :

En alignement et concertation avec le projet FIE,

- Un premier chantier en faveur des écoles du cycle post-fondamental général et pédagogique en matière de l'utilisation de la **Pédagogie de l'Intégration** a été entamé
- Le PAORC, en appui avec des consultant du BIEF, a assuré en 2016 la formation de 50 binômes « formateurs de formateurs » aux fins de rendre 1300 formateurs capables de former à leur tour, 20 000 enseignants de la 1^{ère} année à une concrétisation didactique et pédagogique de la réforme en situation de classe.

De nouveaux domaines ont été ciblés en 2017 :

➤ Les écoles du cycle post fondamental général et pédagogique en matière d'**Inspection** qui représente le second chantier. Face à la pratique de l'enseignement selon la Pédagogie de l'Intégration, la formation envisagée vise à offrir aux inspecteurs, en situation professionnelle dans les différentes écoles post-fondamentales du Burundi, les possibilités d'évaluer et d'accompagner les enseignants dans la mise en œuvre de la Pédagogie de l'Intégration.

➤ Un 3^{ème} chantier vise la dotation des compétences aux 10 écoles pilotes secondaires avec cycle post-fondamental pour la mise en place d'un processus d'enseignement-apprentissage de qualité selon la pédagogie de l'Intégration dans **cinq nouvelles disciplines** mises en place dans le cadre de la réforme de l'enseignement post-fondamental. En effet, une innovation importante dans la réforme a consisté en l'introduction de nouvelles disciplines dans les cursus de formation : la TICE, l'Entrepreneuriat, le Kiswahili, la Didactique des Sciences et Technologie (Sciences et mathématiques) et la Didactique des langues (Kirundi, Kiswahili, Anglais, Français) pour lesquelles le PAORC a été sollicité pour renforcer les compétences des enseignants de ces disciplines dans les écoles pilotes.

❖ En alignement et concertation avec le projet ACFPT : le PAORC a poursuivi son appui en faveur de la CHASAA sur le volet organisationnel (R3) en perspective de l'accord de subside en ACFPT et CHASAA. Il a commencé un nouvel appui en faveur des Centres d'Enseignements des Métiers Pilotes dans le domaine du Leadership (voir R2).

263.2. Les formations

➤ La Pédagogie de l'Intégration (formation en cascade)

La formation des 50 binômes a été dispensée en 2016.

Ainsi 78% des participants ont des compétences en développement ou maîtrisées au post test en terme de formation (évolution de 15%) avec 88% des participants ayant au terme de la formation plus de 50% des compétences. Les faiblesses résident encore au niveau de scénariser l'apprentissage des savoirs et l'apprentissage de l'intégration chez l'élève.

➤ Inspection

La formation de 3 semaines qui s'est déroulée en juillet 2017 a également permis d'apporter des compétences aux inspecteurs.

Les résultats obtenus au cours du post test sont très encourageants : 97% des participants ont des compétences en développement ou maîtrisées au post test en terme de formation (post test estimé à 85,2% contre 34,7% au pré test lors du démarrage de la formation, soit une évolution de 50,6%). Les participants étaient motivés à plus de 91%.

➤ Les cinq nouvelles disciplines

Cinq jours de formation ont été données en août/septembre 2017 pour les trois premières disciplines TIC, Entrepreneuriat et Kiswahili.

Dans chacune des filières, les résultats obtenus sont très encourageants : tous les participants ont réussi le post test avec une moyenne globale de 67,6% (73,7% en TICE, 63% en Entrepreneuriat et 66% en Kiswahili). Le taux moyen des participants ayant plus de 50% au post test est de 94%.

La motivation/satisfaction des participants à ces formations est également importante, oscillant entre 91% et 98% selon les disciplines.

Pour l'ensemble des cinq disciplines, les formations vont se poursuivre en 2018.

263.3. Utilisation de la pédagogie active par les prestataires

La pédagogie active utilisée par les prestataires de la formation dans le domaine de l'inspection a respecté 84% des normes.

La pédagogie utilisée par les prestataires dans les trois domaines (TICE, Entrepreneuriat et Swahili) est très favorable à un bon apprentissage dans tous les domaines de formation. Elle respecte en moyenne 82% des critères qualité d'une pédagogie active.

263.4. Transfert des compétences en situation professionnelle

➤ En Pédagogie de l'Intégration :

Un rappel sur ce suivi qui a été réalisé en 2016

✓ 95% des 1300 formateurs de formateurs se sont bien approprié les 8 compétences professionnelles nécessaires à la mise en œuvre correcte de la pédagogie de l'Intégration
Une semaine de remédiation des 50 binômes a permis que 79% des binômes ont eu des compétences maîtrisées ou en développement (

❖ suivi de la formation des 20 000 enseignants par les formateurs (août 2016) ,

Les formateurs, ayant reçu une formation de deux semaines, sont appelés à déployer les acquis de leur propre formation pour un transfert spécifique des connaissances en vue d'accompagner les enseignants du post fondamental

Ce suivi a permis chez les 1300 formateurs enseignants, d'apprécier la qualité du transfert des acquis de la formation de deux semaines donnée par les binômes

Le degré « satisfaisant » est atteint par la grande majorité des formateurs suivis dans les divers centres de formations de l'échantillonnage.

➤ Pour l'Inspection

✓ La production de onze outils au total sont attendus des inspecteurs pour permettre d'assurer une inspection de qualité. Ces onze documents ont été livrés et sont en cours d'évaluation à distance par les consultants.

✓ Par ailleurs, trois compétences professionnelles sont à évaluer sur le terrain. Une mission de terrain fin février 2018 va permettre de compléter le suivi post-formation par un accompagnement des inspecteurs en situation de travail en classe. .

263.5. Les perspectives à partir de 2018

➤ Inspection

- Semaine de remédiation, du 9 au 13 avril 2018
- Suivi à distance, du 15 avril au 15 mai 2018
- Évaluation finale
 - Observation des ressources (mi-mai)
 - Observation de l'intégration (fin mai/début juin 2018)

➤ Les cinq disciplines

- Suite et fin des formations en Q2 et Q3/2018.
- Suivi post formation de terrain : Q4/2018
- Remédiation : Q1/2019
- Evaluation niveau 4 du changement : Q2/2019

Output 4.3 “Les compétences spécifiques au secteur Santé sont renforcées et mises à profit »

2.6.1. Progrès des indicateurs

Indicateurs	Critères	Valeur Baseline	Valeur 2016	Cible 2017	Valeur 2017	Cible finale
1.%de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences	100% des OB ont un plan de formation sous forme de PAC	0	<u>100%</u>	100%	<u>NA</u>	100%
	Taux de motivation/satisfaction des participants à la formation	Néant	<u>Nd</u>	>80%	<u>Nd</u>	>80%
	Moyenne du post test à la fin de la formation et taux d'évolution des connaissances	Néant	<u>78%</u> <u>(évolution de 28%)</u> <u>PCIMA : 73%</u> <u>(évolution 19%)</u> <u>Epilepsie : 83%</u> <u>(évolution de 37%)</u> <u>ECD : 94%</u> <u>Fosa : 73%</u>	80%	<u>88% (évolution de 24%)</u> <u>PCIMA: NA</u> <u>Epilepsie:</u> <u>ASC: 88%</u> <u>(évolution de 24%)</u>	90%
	Taux de participants ayant plus de 50% au post test	Néant	<u>99%</u> <u>PCIMA : 99%</u> <u>Epilepsie : 99%</u>	>50%	<u>100%</u> <u>PCIMA : NA</u> <u>Epilepsie : 100%</u>	>50%
	95% des participants à la formation correspondent	Néant	<u>100%</u>	80%	<u>100%</u>	95%

	à la liste des participants visés dans le plan de formation et alignés sur les critères d'éligibilité		<i>PCIMA : 100%</i> <i>Epilepsie : 100%</i>		<i>PCIMA : NA</i> <i>Epilepsie : 100%</i>	
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	<u>84%</u> <i>PCIMA : 83%</i> <i>Les ECD : 71%</i> <i>Les Fosa : 95%</i> <i>Epilepsie : 85%</i> <i>ECD : 76%</i> <i>Les Fosa : 95%</i>	80%	<u>85%</u> <i>PCIMA : NA</i> <i>Epilepsie : 85%</i>	90%

2.6.2. État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁴	État d'avancement :			
	A	B	C	D
III. Les compétences spécifiques au secteur Santé sont renforcées et mises à profit				
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

Le travail réalisé par l'équipe du PAORC par rapport à l'atteinte de l'output 4.3. avec les responsables des organisations bénéficiaires a permis de finaliser les formations des PAC et d'assurer le suivi post formation.

⁴ 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.

263.1. Les organisations bénéficiaires et les domaines ciblés en 2017 s

Il s'agit des mêmes organisations et des mêmes domaines qu'en 2016 à savoir :

- 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

Toutes les formations avaient été dispensées au cours de 2016 conformément au PAC de la PCIMA. Deux formations en 2017 pour l'Epilepsie à savoir la formation des agents de santé communautaire et la formation des équipes cadres des districts sanitaires à l'élaboration d'un protocole ont été dispensées. Seuls les ASC des communes de Gitobe, Busoni, Ntega et Vumbi n'ont pas été formés.

L'accent en 2017 a également été mis sur le suivi post formation en situation professionnelle du transfert des compétences reçues à travers les formations.

263.2. Les formations

Tous les participants bénéficiaires des formations correspondent à 100% aux critères d'éligibilité fixés.

La motivation/satisfaction des participants n'a pas été mesurée en 2016, le PAORC étant en insuffisance de personnel technique, ni en 2017 étant donné le nombre très important de personnes formées (plus de 300).

➤ PCIMA

Toutes les formations prévues ont été dispensées en 2016.

Rappelons qu'un noyau de formateurs de formateurs ont été formés par des experts du niveau central du MSPLS. Ce noyau a ensuite formé les infirmiers des 50 centres de santé et des 2 Hôpitaux de districts chargés de la prise en charge de la malnutrition aiguë.

Les moyennes obtenues au cours du post test en 2016 et 2017 sont très encourageants tant pour les équipes cadres de districts que pour les agents des formations sanitaires.

- 71.5% avec 70% des participants ont obtenu plus de la moitié des points pour les ECD
- 73% avec 99% des participants ont obtenu plus de la moitié des points pour les infirmiers des formations sanitaires

➤ Epilepsie

✓ Rappelons qu'en 2016, un noyau de formateurs de formateurs (des équipes cadres de districts) a été formé par des experts de la Direction de la Santé mentale du MSPLS. Ce noyau a ensuite formé en 2016 les infirmiers des 50 centres de santé et des 2 Hôpitaux de districts chargés de la prise en charge de l'Epilepsie.

✓ Une formation a été dispensée en 2017 à l'intention des équipes cadres de districts sur la manière de rédiger un protocole dans le cadre du diagnostic et de la prise en charge de l'Epilepsie.

✓ En juin 2017, la formation par les ECD en faveur des agents de santé communautaire a eu lieu pour les communes de BUGABIRA, KIRUNDO et BWAMBARANGWE. (Les ASC des communes de GITOBE, BUSONI, NTEGA et VUMBI n'avaient pas été formés.)

Un module en Kirundi a été rédigé à l'intention des ASC par les ECD sous la supervision des experts du niveau central puis validé

- ✓ Les moyennes obtenues depuis 2016 au cours du post test sont très encourageants tant pour les équipes cadres de districts que pour les agents des formations sanitaires et les agents de santé communautaires :
 - 94% de moyenne variant de 59.9% à 93.3% avec 100% des participants ayant obtenu plus de la moitié des points pour les ECD sur la prise en charge de l'Épilepsie
 - 73% de moyenne avec 99% des participants ayant obtenu plus de la moitié des points au post test pour les agents des Fosa
 - 88% de moyenne avec 100% des participants ayant obtenu plus de la moitié des points au post test pour les ASC. La moyenne des points obtenus au pré test pour les agents de santé communautaire est de 64% variant entre 34% à 72%.

263.3. Utilisation de la pédagogie active par les prestataires

Il faut rappeler qu'en 2016, dans le cadre du Résultat 3.1, toutes les équipes cadres de districts et les formateurs nationaux chargés de renforcer les compétences du personnel des Fosa dans le domaine de la PCIMA et de l'Épilepsie et n'étant pas des formateurs au départ, ont reçu une formation sur la pédagogie active (Le pré-requis a confirmé que le niveau était très bas ; raison pour laquelle la formation était pertinente ; 16% pour les formateurs en PCIMA et 31% pour les formateurs de l'Épilepsie)

C'est ainsi que le taux moyen de respect de la pédagogie active des formateurs utilisés dans le cadre de la formation en PCIMA et en Épilepsie est respectivement de 84% et 83%.

263.4. Transfert des compétences en situation professionnell

Un atelier en octobre 2017 qui a réuni des équipes cadres de districts, des agents des Fosa, a permis d'inclure des observations critériées dans les grilles de supervision en terme de prise en charge de la malnutrition et de l'Épilepsie.

Au cours de ce même atelier, le protocole de prise en charge de l'Épilepsie, rédigé par les équipes cadres suite aux formations reçues a été validé par les autorités ministérielles.

➤ En PCIMA:

✓ Les moyennes très encourageantes des tests au terme de formation tant en ce qui concerne la PCIMA (71% avec 84% des participants ayant plus de 50% au post test) laissent déjà présager un bon transfert de compétences en situation professionnelle

✓ Le transfert global des compétences en situation professionnelle est de 88% :

96,5% pour les équipes cadres de districts et 83% pour les agents des formations sanitaires.

La mesure du transfert des compétences en situation professionnelle s'est réalisée à divers niveaux :

- Pour les ECD : 96,5%

Transfert de la formation aux agents des Fosa, sous la supervision de formateurs nationaux (évaluation du contenu des fiches de cours, évaluation du respect des normes de la PCIMA dispensés au cours de la formation)

- Pour les agents des Fosa :83%

Des équipes cadres ont mené des actions de supervisions des agents de formations sanitaires de novembre à décembre 2017. La synthèse de ces supervisions permet d'estimer que :

- 81% des agents soignants assurent le dépistage systématique de la malnutrition aigüe selon le protocole national en vigueur. Le transfert favorable des compétences en matière de dépistage avait déjà été constaté en 2016 où 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 avait été conclu par les autorités sanitaires de la Province que les prestataires des FOSA avaient amélioré 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 Ministère de la Santé Publique et de la Lutte contre le Sida (MSPLS) et d'autres partenaires de la santé et de la sécurité alimentaire.

- 87% prestataires des soins et les gestionnaires du SIS assurent le suivi des activités de la PCIMA par la supervision formative intégrée.

Les points faibles en terme de PCIMA et qui feront l'objet d'une remédiation en Q1/2018 résident au niveau :

- du traitement systématique à l'antibiothérapie chez les malnutris.
- du remplissage des fiches de suivi des cas malnutris sous traitement.
- de la récupération des abandons
- des mesures de certains paramètres anthropométriques
- des recherches des signes de danger en malnutrition aiguë sévère avec complications médicales
- de la gestion des intrants nutritionnels.

➤ En Epilepsie

✓ Les moyennes très encourageantes des tests au terme de formation de 2016 et 2017 (86% avec 99% des participants ayant plus de 50% au post test) laissent déjà présager un bon transfert de compétences en situation professionnelle

Le transfert global des compétences des équipes cadres en situation professionnelle est estimé à 90% et peut être mesuré à plusieurs reprises sous le coaching des formateurs nationaux - la rédaction des documents de formation : 97,2%

La dispensation de la formation à l'intention des agents des Fosa : 90% puis 100% grâce à la remédiation

- la dispensation de la formation à l'intention des agents de Santé communautaire conformément aux normes de la prise en charge de l'Epilepsie et au document de formation rédigé en Kirundi : 100%
- la rédaction du protocole de prise en charge de l'Epilepsie : 90%
- la supervision par les équipes cadres de districts des infirmiers et des agents de santé communautaire :

La prise en charge de l'épilepsie se fait en deux temps (médical et communautaire)

Les données se rapportent à des supervisions qui ont été effectuées dans 16 FOSA échantillonnées dans la Province sanitaire de KIRUNDO et le taux de transfert global est estimé à 74% :

- Les agents de santé communautaire participent activement dans la prise en charge de l'épilepsie et le niveau de transfert des compétences a été estimé à 59,4% :
 - Les ASC visitent les malades à domicile dans 62.5% des FOSA visitées.
 - Les ASC réfèrent vers les FOSA les cas suspects de la malnutrition dans la communauté dans 56.3% des cas.

- Au niveau du transfert des compétences des infirmiers dans les formations sanitaires, le respect du protocole de PEC de l'épilepsie par les prestataires des soins a été évalué à 88.8%. On estime globalement que les compétences en matière de PEC épilepsie ont pu être mobilisées en pratique dans 6% de CDS visités.

L'échange/entretien avec les supervisés a montré que 45.8% de compétences en matière de prise en charge de l'épilepsie ont pu être mobilisées (accueil, interrogatoire et examen clinique). Les prestataires n'avaient pas eu l'occasion de poser le diagnostic, de prescrire les médicaments et de faire une observance thérapeutique dans des tableaux de crise épileptique n'ayant pas eu de cas d'épilepsie lors des supervisions.

263.5. Les perspectives à partir de 2018

Des remédiations sont prévues en Q1/2018 afin de pouvoir mesurer les performances dans les Fosa de la Province Sanitaire de Kirundo en Q2/2018.

De nombreux autres appuis sont prévus à partir de 2018 suite à la demande du projet sectoriel de la CTB, de l'évaluation réalisée en termes de Stratégies Plaintes Traitement et en alignement au Plan de Formation Quinquennal des Provinces sanitaires de Kirundo et de Muramvya élaboré avec l'appui du PAISS. Il s'agit entre autres de :

- l'appui à la prise en charge de la malnutrition dans la province sanitaire de Muramvya
- l'appui à la prise en charge du paludisme dans les provinces sanitaires de Kirundo et de Muramvya
- l'appui à la prise en charge de la Santé de la Reproduction dans les provinces sanitaires de Kirundo et de Muramvya
- Transversalement, pour chacun des domaines ci-dessus, un appui au renforcement des compétences en termes de Stratégies Plaintes Traitement sera opéré, en alignement à la mission d'évaluation de l'utilisation des SPT au Burundi financé par le PAORC et à la digitalisation en cours des SPT par le PAISS
- des appuis conseils par le PAORC en matière de mise en œuvre et de suivi post formation (plan d'évaluation, grilles d'observation, TDR des formations) dans le cadre du PAC maintenance du volet 5 PAISS élaboré avec l'appui méthodologique du PAORC.

Output 4.4 "Les compétences spécifiques au secteur Gouvernance sont renforcées et mises à profit »

Résultat annulé.

2.7. Performance de l'output 5

« Les continuations du programme de bourses antérieur sont assurées »

2.7.1. Progrès des indicateurs

Indicateurs	Critères	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année 2016	Cible année 2017	Valeur année 2017	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"> 100% des boursiers ont eu un suivi administratif correct (100% de respect de la convention du Boursier) 	Néant	100%	90%	100%	90%
	<ul style="list-style-type: none"> Le niveau de satisfaction des boursiers et des OB vis-à-vis des services du PAORC est de 90% : 	Néant	90%	90%	90%	90%

2.7.2. État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁵	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

La mission Backstopping UBES du siège de la CTB qui a eu lieu au mois de mars 2017 a permis à la Gestionnaire Opérationnelle des Formations du PAORC d'encoder dans Damino les bourses pour toutes les formations organisées en 2017. En effet, cet outil n'est toujours pas adapté aux activités du PAORC du fait que ce dernier ne privilégie pas les formations individuelles mais des formations groupées et ciblées dans le temps et qui concernent les Organisations Burundaises après l'élaboration

⁵ 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.

du PAC sur un thème tout en identifiant les objectifs de formations afin d'atteindre un objectif de changement.

Dès l'arrivée des ARCROB, une formation sur la saisie dans DAMINO a été organisée afin que ces derniers puissent appuyer la création et saisie de tous les boursiers dans cet outil. La saisie dans DAMINO a été donc facile malgré le nombre élevé des participants pour une seule bourse/formation.

Durant l'année 2017, le projet s'est focalisé sur le suivi administratif des bourses des étudiants qui sont au Rwanda et au Sénégal. Le tableau suivant indique le récapitulatif des bourses.

Pays	université	Nombre d'étudiants	description	durée	terminé
Bénin	FSS Cotonou	2	Kinésithérapie	3,6 ans	oui
Rwanda	Université de Butare	3	Pharmacie	5 ans	Oui (désertion de 1 étudiant).
Sénégal	EISMV- Dakar	6	Médecine vétérinaire	6 ans	Oui pour 2 et 4 terminent cette année.

- La bourse comprend: subsistance, matériel, frais d'installation, déplacement et billet d'avion, assurance, inscription et envois des bagages.
- Le PAORC Burundi a collaboré avec la CTB des pays d'accueil dans le suivi des boursiers.
- Le budget total des bourses depuis 2015 jusqu'en 2018 est de 186.860 euros
- Satisfaction par rapport aux prévisions du PAORC malgré les avenants aux contrats.

➤ **Problèmes:**

- ✓ Changement des cursus dans les universités d'accueil
- ✓ Changement dans les Prévisions budgétaires

Solutions trouvées :

- ✓ Enquêtes auprès des universités, échanges avec la CTB du pays d'accueil
- ✓ Preuve de la pertinence des demandes de prolongation.
- ✓ Rédaction d'avenants aux contrats boursiers.

➤ **Evaluation**

Au cours de cette année, une enquête de satisfaction des boursiers a été organisée.

- Objectif: évaluer la satisfaction des boursiers vis à vis des services rendus.
- Un questionnaire a été adressé aux boursiers.
- Le dépouillement a révélé une satisfaction de tous les boursiers par rapport:
 - aux contenus des formations et des formateurs
 - aux services rendus par Enabel
 - aux services du PAORC du Burundi

➤ **DAMINO.**

Logiciel d'encodage des données sur les bourses et formations:

Problèmes rencontrés :

- dépenses réelles passent de DAMINO à NAVIREP pour retourner dans FIT à travers le siège.
- Lenteur pour retour dans FIT.
- Logiciel pas adapté aux activités PAORC:

Pour résoudre cela, le PAORC a été appuyé par le siège (mission de backstopping).

➤ **Recommandations:**

PAORC attend :

- Adaptation DAMINO aux activités du PAORC,
- collaboration entre les utilisateurs de DAMINO.
- Arrêt du Navirep

3. Thèmes transversaux

En alignement aux budgets disponibles et à l'importance en matière de durabilité de l'Outcome, le PAORC focalise son appui sur l'intégration du Genre dans les PAC et la mise en place d'une politique Genre/Droit sexuel et santé de la reproduction/VIH-Sida pour chaque organisation bénéficiaire selon l'environnement professionnel de la femme.

3.1. Genre

Indicateurs	Critères	Valeur Baseline	Valeur 2016	Cible 2017	Valeur 2017	Cible finale
L'approche Genre est engagée dans les PAC par les organisations bénéficiaires	100% des femmes ayant le profil requis pour l'activité participent (<i>critères figurant déjà dans l'Outcome</i>)	Néant	*1 29% F 71 % H	50%	*1 28% F 72 % H	100%
	80% d'OB ont élaboré une politique Genre sur le lieu de travail	Néant	NA	50%	NA	80%
	80% d'OB ont élaboré leur propre politique VIH sur le lieu de travail	Néant	NA	50%	NA	80%

*1 Seul un constat d'un état de prise en compte ou non du genre est réalisé, il n'y a pas suffisamment la prise en compte du genre par le projet, comme un des critères de sélection des OB à appuyer. Dans la révision du cadre logique pour 2018, le projet a mis un critère qui pourrait pourtant influencer la prise en compte du volet genre « 100% des femmes ayant le profil requis pour l'activité participent ». Le PAORC toutefois s'aligne toujours en 2017 sur ses normes financières mises en place en 2016 permettant de faciliter la participation aux formations des femmes qui allaitent. Il entend les améliorer dans les limites des procédures Enabel.

Genre/Droit sexuel, Santé de la Reproduction/VIH-Sida.

Un appel à proposition pour confier ce volet à deux organisations locales sous l'encadrement d'un bureau international n'a pas connu de suite, l'ANO des deux appels à proposition n'ayant pas eu de suite.

Le Bureau international est également chargé de rédiger une méthodologie d'intégration du Genre dans les plans de formation, afin de faire participer les femmes dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des PAC, dans des proportions sexo-spécifiques équitables par rapport aux effectifs

disponibles et encourager les organisations à sous effectifs féminins, de mettre en place des stratégies de les augmenter. Le démarrage en termes de Genre/DSSR et VIH-Sida connaît un sérieux retard. Il faut absolument que les autorités de Enabel procèdent à l'autorisation de démarrer ce volet important faute de quoi le PAORC se verra dans l'impossibilité de pouvoir l'exécuter dans les délais autorisé.

3.2. Environnement

Il n'y a aucune action entreprise à ce stade de mise en œuvre du projet.

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.

3.3. Autre : le travail décent

Ce volet pourra être abordé dans le cadre de l'accord de subside direct relatif à la Gestion des Ressources Humaines.

4. Gestion des risques

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 œuvre 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.	
						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	

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	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
						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 visé à chaque parcours en fonction des tâches et rôles réels dans l'organisation pour atteindre ses objectifs	Expert RH	Q4/18	Certaines résistances ont été ressenties au cours de 2015. Les séances de formation sur le principe du PAC déjà réalisées 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	Terminé
						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 prioritaires. 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	En cours
Pression des OB à vouloir des bourses longues durée	DTF	OPS	High	High						

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
									les OB, les instituts de formation au Burundi n'ont pas toujours le mandat pour enseigner dans ce domaine.	
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	Annulé
						Définir des critères d'éligibilité des candidats sur base de leur engagement dans l'OB	DI/Delco	Q4/2016	Réalisé. Toutefois, ces critères de base seront adaptés à chaque atelier d'élaboration d'un PAC, selon la situation spécifique de l'OB.	Terminé
						Organiser une réunion avec les PTF et Delco/CTB pour harmonisation des normes de formations autre que perdiem 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

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
						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	
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 à partir de Q3 2016, également des bureaux internationaux comme prestataires de services.	
						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. 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	

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
						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	
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	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 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	GOF	Q4/2015 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 .- 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;	En cours
						Faire appel à des partenariats entre IF / prestataires de services burundais et IF /	DI/Delco	Q4/2015 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
					Very High Risk	prestataires de services internationaux.			nouveau à travers un accord de subside. 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		GMP	Q4/16	Tous les Marchés Publics sont publiés dans les journaux locaux		
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		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. 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 nationaux lors de la mise en œuvre de PAC	GOF	Q4/17	Perspectives à travers un accord de subside dans le domaine de la GRH/Pédagogie	
					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	CDRH	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
						des consultants résidents au Burundi sont disponibles.				
						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 sélections « ancien système » en 2013) et rupture de service aux boursiers au démarrage du projet.	DTF	OPS	Low	Low	Low Risk	Maintenir Marie-Louise pour assurer la relève avec GOF	Delco	Q4/14		Terminé
						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.	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

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
Ce risque est annulé étant donné que l'appui à la SNRC est de catégorie 2 à savoir d'ordre purement institutionnel									Annulé	
						Organiser une réunion avec le PNUD et MFPDE pour opérationnalisation de la structure: ROI, organigramme, ...	DI	Q2/15		
						Equiper la structure de coordination	Delco	Q4/15		
Retard dans la rédaction et la remise des rapports par les consultants/formateurs	Rédaction MONOP Q1-2017	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Mettre en place et suivre scrupuleusement la remise des divers rapports par les consultants/formateurs	GMP	Q2/19	Tableau de suivi mis en place par chaque ARCROB	En cours
						Mettre en place un système de pénalité de retard dans la remise des rapports	GMP	Q1/2017	Ceci est introduit progressivement dans les nouveaux marchés qui sont rédigés.	
						Canevas de suivi pour chaque ARCROB dans chaque secteur	CDRH	Q3/2017	Un tableau de suivi par chaque ARCROB a été mis en place afin de suivre toutes les étapes pour la gestion administrative et financière des consultants. Réalisé	
Résistance des parties prenantes sectorielles vis-à-vis des initiatives de	DTF	OPS	Medium	High	High Risk	Mise en place des comités sectoriels et du comité intersectoriel ANNULE	DI/Delco	Q1/16	Au vu de la réorientation du projet, la composition de ces comités devra être modifiée et tendre	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
renforcement de compétences communes.									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 place (cf note de la RR CTB NC/09/16 du 16 juin)	
						Etudier dans les plans sectoriels, les besoins communs en RC	Expert RH	Q2/15 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	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,	

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
									administration et finances, 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	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 tout le personnel technique, le GMP et les chauffeurs. Le CD de la nouvelle GMP engagée en décembre 2017 doit encore être fait.	
						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.	

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
						Former l'équipe GOF et CDRH sur le principe du PAC	Delco	Q1/16	Activité réalisée par la Delco lors de la formation sur le PAC pour UPH/Adisco et Chassa	
						Former tout nouvel agent recruté par le PAORC	CDRH	Q2/2017	Les 4 agents recrutés en avril 2017 pour le PAORC ont été formés et coachés par le CDRH sur les grands principes du PAORC (PAC, pédagogie active, outils d'évaluation, ...) Réalisé	
Pressions pour accorder des conditions particuliers / avantageux.	DTF	REP	Medium	Medium	Medium Risk	Ecrire un manuel de procédures PIM comprenant les divers normes CTB (formations, barèmes)	Delco	Q3/15	en cours par toute l'UGP et la FO. Sera finalisé fin janvier 2017.	En cours
						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 a été réalisé en Q2/2017 en attente du recrutement d'un nouveau FO. Réalisé	Terminé
						Elaboration d'un manuel des Procédures et règles standard de gestion en régie	FO	Q4/15 Q1/2016	Réalisé	
						Elaboration de fiches de stocks du matériel affecté à chaque agent et signature par l'agent dès sa réception	Secrétaire	Q1/2015	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
						Appui d'un RAFI	Delco	Q12015	Réalisé. Un RAFI appuie le PAORC depuis 2017	
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 rédigé. Accorder une meilleure attention sur la phase de consolidation des PAC. Ceci, commencé en Q4/2016 pour les PAC de 2016 va se poursuivre au cours du 1er semestre 2017. Réalisé	Terminé
						Capitalisation régulière des expériences	DI	Q4/18	Synthèse trimestrielle des activités réalisées. Enquête de satisfaction à chaque séminaire de formation. Des notes sont rédigées par le CDRH. Réalisé	
						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 réalisé	
						Souplesse du PAORC pour réviser continuellement sa stratégie en fonction de l'évolution et des décisions politiques du gouvernement belge	Delco	Q4/16	réalisé	
						L'évaluation à mi parcours du PAORC prévue en octobre 2017 permettra de pointer le doigt sur les faiblesses éventuelles de la stratégie et de pouvoir encore rectifier le tire.	Delco	Q4/17	Au vu du décalage des enveloppes budgétaires proposées par la DGD, l'évaluation à mi parcours du volet A PAORC est reportée en février 2018	
Retard de lancement des marchés publics lié à l'arrivée tardive du	Rédaction MONOP Q4-2014	OPS	Medium	High	High Risk	Faire des démarches au niveau de la direction des ressources humaines de	Delco	Q4/14	gestionnaire engagé depuis janvier 2015	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
gestionnaire des marchés publics du PAORC						représentation de la CTB au Burundi pour que ce gestionnaire commence avant les délais prévus.				
						Intégrer les marchés dans l'OMM afin de bien calculer les divers délais préalable à l'exécution du marché et tenir compte des dates des congés des divers personnes de la RR impliquées dans les MP. Rallonger toutefois ces délais dans la propre planification du PAORC	GMP	Q4/2017	L'OMM est essentiellement utilisé pour le calcul des délais. La plupart des marchés connaissent toutefois un grand retard que cela soit au niveau de la publication que de la notification.	Terminé
Risque de litiges juridiques. Retard dans la gestion des MP.						Suivi des marchés par chaque ARCROB pour chaque secteur, selon le MONOP	GMP	Q4/2017	Ceci est bien assuré. Le problème est de voir un marché retardé pour difficultés budgétaires (voir analyse de ce risque plus loin)	
	DTF	JUR	Medium	High	High Risk	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. 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
					Very High Risk	Utilisation de l'OMM	GMP	Q1/16	Les délais mentionnés dans l'OMM ne sont pas respectés et certains marchés sont lancés et attribués avec un retard entraînant un décalage dans la planification des activités.	
						Plaidoyer avec les décideurs pour débloquer les paiements	RR et HQ	Q1/18	En cours	
						Plaidoyer et discussions avec les adjudicataires de marché en cas de retard de paiement	GMP		Réalisé	
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 activités dont figurent entre autre son engagement	CDRH	Q1/2016	Réalisé	
						Lettre d'engagement de chaque participant aux formations	GOF	Q4/2016	Annulé. 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	DTF	DEV	Low	Low	Low Risk	Appuyer les activités de développement professionnel continu au sein de réseaux	DI/Delco	Q4/2016	Un accord de subside prévu pour T3/2017 va permettre de mettre en place un réseau en	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
compétences réciproques par des acteurs burundais						d'échange professionnel dans des domaines de compétences pertinentes			matière de GRH. Le démarrage de cet accord a été reporté en T1/2018	
						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 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	Q2/15 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.	
						Publier dans le CSC les critères de sélection des prestataires	Delco	Q4/2016	Réalisé	
						Sélection des prestataires de services selon une grille et en aveugle	GMP	Q4/2016	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
Manque de renforcement de compétences des ressources humaines des organisations non-étatiques clés des secteurs prioritaires.	DTF	DEV	Low	High	Medium Risk	Pour chaque axe stratégique sectorielle priorisé, il importe de mettre en œuvre les processus de renforcement de compétences le plus approprié pour les ressources humaines des acteurs étatiques et non-étatiques impliqués ;	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, ...) Le volet organisationnel (GRH, Gestion des finances, ..) va se poursuivre en 2017. Les modes de formation sont discutées lors de chaque élaboration de PAC avec les concernés. Réalisé.	Terminé
						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	Réalisé. (ex Fopabu/Ucode en Agriculture, Anaprodem/Pamusab/Fenas en santé. Pas toujours facile à organiser au vu des contraintes calendaires des OB ains que du nombre important de participants.	
						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	Réalisé 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 PAORC.	
						Faire une liste de toutes de toutes les OB non étatiques par secteur	DI/Delco Delco/GOF	Q4/2015	Réalisé. Actuellement, au vu de la situation politique, il est difficile de réactualiser cette liste par un appel à manifestation d'intérêt 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	

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
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	Réalisé	Terminé
						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. Une rencontre a également été réalisée avec l'Inspecteur Général du Ministère de l'Education.	
						Participer aux CCT sectoriels	Delco	Q4/2017	Le PAORC étant un projet transversal, il y a lieu de mieux l'intégrer dans les CCT des projets sectoriels de la CTB. Des rappels à ce sujet doivent être faits auprès des divers Delco.	
						Privilégier à compétences égales des consultants et formateurs nationaux Le projet doit avoir un suivi rapproché avec la représentation dans le cadre du respect des procédures mises en place par celle-ci.	GMP GMP		Réalisé. Le PAORC privilégie fortement l'appui de facilitateurs nationaux. Cette réflexion a lieu déjà au cours de l'élaboration du PAC lors de la définition du profil du formateur	

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	Faire un plaidoyer auprès de la Représentation pour expliquer la difficulté du PAORC à faire une programmation opérationnelle et financière à long terme contrairement aux autres projets sectoriels.	Delco	Q4/2017		En cours
				Proposer aux projets sectoriels le financement des activités PAORC sur leur propre budget		Delco	Q4/2017	Le projet ACFP avait déjà accepté cette idée et une programmation financière jusque août 2017 leur a été proposée. Les activités de T2 et T3 devaient donc être réalisées par le PAORC mais sur financement du projet ACFPT. Toutefois, au vu des restrictions budgétaires rencontrées par chaque secteur, les discussions d'intervention avec le PAORC se poursuivent mais sur financement de ce dernier.		
				Valider en comité de validation interne la réaffectation de budget d'un résultat sur un autre et/ou d'un résultat sur la ligne Z		RR et HQ	Q1/2018	En attente de la décision HQ sur la disponibilité budgétaire 2018 et les fonds gelés		
				Etaler la programmation des activités et solliciter une prolongation de un an de la fin de la convention spécifique (CS: fev 2020 à fev 2021, fin des activités en août 2020 à la place de août 2019)		Delco	Q1/2018	En cours et en attente d'approbation		

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
Insuffisance de l'implication du PAORC dans les discussions stratégiques de deux secteurs de la CTB (Santé et Agriculture)	MONOP Q3 /2017	OPS	Medium	Medium	Médium Risk	Inviter le PAORC aux réunions de CCT des 2 secteurs	Delco	Q4/2017	l'Education ne pose pas de problèmes. Par ailleurs, le PAORC fait régulièrement des réunions avec les équipes sectorielles pour le choix des interventions, consignées dans des rapports	En cours
						Inviter le PAORC lors des réunions sectoriels Santé/Agriculture/ Education au niveau de l'Ambassade	Delco	Q4/2017		

5. Pilotage et apprentissage

5.1. Réorientations stratégiques

Le rapport 2016 mentionnait les orientations du Ministre Belge de la Coopération pour l'ensemble du Programme Burundi pour favoriser les activités immédiatement bénéfiques à la population et la conséquence à travers l'arrêt de l'appui aux Résultats 1 (appui à la SNRC), 2.1 (appui à l'ENA) et 4.4 (appui à la Bonne Gouvernance).

Cette réorientation a permis également au PAORC d'accorder une attention particulière aux organisations de la société civile et au thème transversal Genre et de favoriser des accords de subside (rien n'a pu malheureusement encore être fait pour le Genre, l'Avis de non objection pour la notification des deux appels à proposition tardant à venir)

Par la suppression du Résultat 1, les réunions d'information et d'échanges avec les partenaires techniques et financiers appuyant également les renforcements des compétences n'ont pas pu se poursuivre en 2017. Le PAORC va prévoir au cours du 1^{er} semestre 2018 une réunion d'échanges avec les ONGs et autres partenaires techniques et financiers pour partager la stratégie « PAC ».

Par la suppression du Résultat 1 et du Résultat 2.1, le PAORC dans sa réorientation accorde une importance particulière au résultat 3.1 (appui au développement de la gestion des ressources humaines qui est un pilier fondamental du maintien en poste des compétences développées). Une demande d'accord de subside direct a été sollicitée depuis 2016, le projet d'accord a été rédigé mais l'ANO n'a toujours pas été attribué à ce jour.

Il y a donc pour l'instant une diminution de la cohérence technique et de la logique d'intervention et le PAORC agit plus avec une approche opportuniste que systémique. Cette faiblesse pourra être relevée par le démarrage de l'accord de subside.

Les comités de concertations techniques « CCT » ont remplacé les SMCL. Le mandat du CCT n'est pas décisionnel, il se limite à une concertation et de recueil d'avis technique. L'objectif est de susciter des débats techniques et l'échange d'informations. Le PAORC étant un projet multisectoriel, n'a pas mis en place son propre CCT mais doit s'intégrer dans les réunions des CCT de chaque secteur. Le PAORC n'a cependant participé qu'à deux CCT en 2016 et à aucun en 2017 n'étant pas invité.

5.2. Recommandations

Les recommandations du rapport 2016 ont été respectées.

Il reste toutefois toujours un problème au niveau du Damino qui est régulièrement hors service ainsi qu'au niveau des « accords de subside représentant un des piliers de la durabilité du renforcement des compétences (le Genre et la gestion des ressources humaines).

Il n'y a pas eu en 2017 de rencontres avec les programmes PAORC des autres pays de coopération de Enabel. Ces échanges sont importants afin de pouvoir capitaliser sur les forces et les faiblesses de ce nouveau paradigme de formation.

Les recommandations pour 2018 sont les suivantes :

Recommandations	Acteur	Date limite
Poursuivre les activités de Démarche Qualité en faveur d'une amélioration des résultats	CDRH	Q4/2018
Accorder une attention particulière sur les critères d'éligibilité Genre dans les activités pour encourager les OB à impliquer les femmes	CDRH	Q2/2018
Permettre la réintroduction de voyages d'études prévus dans les PAC en fonction des disponibilités budgétaires	REP : DIR Enabel	Q4/2018
Suite aux divers audits réalisés en 2017 et en alignement à la demande des projets sectoriels pour une meilleure réalisation de leurs outcome respectifs, entamer le second cycle de PAC ayant un impact et prévus dans la planification avec le budget dont il dispose actuellement,. Ce second cycle de PAC va également permettre de consolider les acquis et mettre en œuvre les recommandations issues de la capitalisation.	Coordinatrice	Q2/2018
Accélérer la mise en œuvre des PAC par la mise en place de mesures correctives (calendrier précis des formations/transfert des compétences fixé dans les PAC, proactivité PAORC dans le lancement des marchés publics des formateurs, planification plus concise et opératoire des formations, donner les moyens aux organisations bénéficiaires de se réunir pour rédiger les documents)	Coordinatrice	Q4/2018
Organiser une réunion d'information et d'échanges avec les ONGs sur le paradigme renforcement des compétences et performance des organisations bénéficiaires	CDRH	Q2/2018
Capitaliser les expériences avec les projets « Bourses nouvelles génération » des autres pays de coopération de la CTB permettant de dégager une pratique harmonisée.	OPS Bourses/HQ	Q4/2018
Pilotage : faire le plaidoyer auprès des projets sectoriels pour la participation du PAORC dans les CCT	Coordinatrice	Chaque trimestre 2018
Poursuivre le plaidoyer pour l'arrêt de l'encodage dans Navirep des dépenses liées aux formations et afin de les introduire directement dans le FIT	Coordinatrice	Q1/2018

5.3. Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
<p>Tout programme de formation doit accorder une attention particulière sur le renforcement des compétences des RH dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines. En effet, le PAORC a observé en 2017 une mobilité des personnes formées hors de leur institution. La formation n'est pas une fin en soi mais un moyen pour atteindre une performance dans l'organisation. Il est primordial qu'elles puissent maintenir un certain temps leur personnel formé afin d'assurer l'atteinte et la durabilité du changement ciblé dans le PAC.</p>	Responsables des OB
<p>Un « PAC » est un ensemble de plusieurs formations concourant à l'atteinte d'un changement. Le PAC a souvent une longue durée de 2 ans en moyenne. La durée d'un PAC dépend du nombre de formation/remédiation, de la disponibilité calendaire des OB, du nombre des marchés publics à lancer pour avoir les consultants, de la proactivité des bénéficiaires à transférer les compétences en situation professionnelle et de la mise en place des mesures d'accompagnement permettant le transfert.</p> <p>Un projet de formation ne travaille qu'avec des « Hommes » et peut donc parfois peser lourdement sur les activités quotidiennes qui entraînent des retards d'exécution .</p> <p>Le PAORC dès 2018 va mettre en place des mesures correctives afin qu'un PAC ne dure pas plus d'un an et demi (voir recommandations)</p>	PAORC
<p>Il faut veiller lors de l'élaboration du PAC, à cibler les savoir-faire les plus pertinents. En effet, les OB ont tendance à vouloir traiter le maximum de thèmes dès qu'une opportunité de formation en direction d'un groupe apparait dans le PAC. Cette dérive entraîne un programme de formation trop ambitieux. Les OB ont tendance également à ne pas vouloir respecter les critères d'éligibilité et à inclure d'autres catégories de bénéficiaires pour les faire profiter d'une formation qui s'est présentée rarement depuis qu'ils sont en poste mais qui ne leur es pas adaptée.</p>	PAORC
<p>Du suivi des formations, le projet a tiré des leçons par rapport aux résultats : le taux et la qualité de transfert dépend des compétences en fin de formation, de la motivation du personnel et de l'OB, de la satisfaction des participants en fin de formation (la satisfaction est en grande partie liée à la pédagogie du formateur), du respect des critères d'éligibilité des participants à la formation/ et de la qualité de la remédiation.</p>	PAORC
<p>Le taux actuel de transfert des compétences en situation professionnelle et leur qualité laisse présager un changement de qualité. Ceci montre non seulement la soif d'apprendre des participants qui pour certains n'ont pas bénéficié des formations continues depuis bien longtemps mais également l'appropriation de l'OB de la performance qu'elle souhaite atteindre.</p>	PAORC
<p>Il est très difficile de savoir combien coute un PAC. Il y a de nombreux facteurs de variation du coût réel par rapport à une approche de budget standard pour un public standard : la phase de conception (faut-il un audit ou non), le nombre et la durée des formations, le nombre des participants, le profil du formateur (national, international, prestataires de services), l'ampleur et la complexité du transfert des compétences le nombre de séances de remédiations nécessaires.</p>	PAORC

Ne pas avoir une ligne budgétaire pour permettre un accompagnement des OB en petit matériel facilitant le transfert des compétences en situation professionnelle est problématique, les OB n'étant pas toujours en situation financière favorable. Elles ne parviennent pas toujours à respecter les mesures d'engagement pourtant très minimales. Il faut dans les prochaines formulations, permettre dans le résultat de renforcement des compétences, une ligne budgétaire pour une dotation en petits équipements.	Départements EST
Enseignements tirés	Public cible
Le cadre logique et les valeurs des indicateurs ont été révisés et réaménagés par l'UGP 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.	Départements EST
La situation de crise a créé des opportunités : ouverture à l'expertise nationale, utiliser les directions techniques des Ministères comme prestataires de service ce qui permet de garder une communication avec le niveau central, ouverture à la société civile, une plus grande implication des projets sectoriels, plus grande implication des bénéficiaires dans la prise de décision du fait de la disparition de la SMCL et la suspension de l'appui institutionnel. Cette opportunité est une occasion pour le pays de mettre en œuvre le plan de décentralisation des services publics envers les populations.	DGD Représentation, Départements EST, OPS (UBES)
Le PAORC doit rester aligné sur les secteurs de la coopération mais devrait pouvoir ne pas être aligné à 100% sur les projets sectoriels et leurs organisations bénéficiaires. Il faut pouvoir laisser la latitude au PAORC d'innover/de faire découvrir aux projets sectoriels des stratégies/moyens/opportunités et cadres appropriés pour leurs interventions.	DGD Représentation, Départements EST, OPS (UBES)
Le renforcement des compétences en termes de management organisationnel et un pilier fondamental pour la durabilité de l'outcome. Tout programme de formation dans des domaines de compétences spécifiques doit accorder une attention particulière sur le renforcement des compétences organisationnelles de base (GRH, Communication, Leadership etc...).	DGD Représentation, Départements EST, OPS (UBES)

6. Annexes

6.1. 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					
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?					
X	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.			
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.			
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?					
	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).			
X	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.			
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.			
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.			

2. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale		A	B	C	D

			X		
2.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?					
	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.			
X	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.			
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.			
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.			
2.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?					
	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.			
X	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.			
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.			
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.			

3. 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

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

3.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?

	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.
X	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.

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

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

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

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

4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?		
X	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.
	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?		
NA	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
NA	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	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
NA	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?		
NA	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

6.2. 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

6.3. Cadre logique mis à jour

Indicateurs Objectivement vérifiable (IOV)	Sous indicateurs	Valeur	Source de vérification	Hypothèses
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.				
Les ressources humaines utilisent leurs compétences en situation professionnelle	% des savoirs-faire ciblés par les formations sont visibles en situation professionnelle:	95 %	Les rapports d'évaluation de niveau 3, les rapports de coaching	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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. ➤ 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. <ul style="list-style-type: none"> 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. 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.
Les organisations atteignent la performance ciblée	Le % d'atteinte de la performance ciblée par les organisations bénéficiaires	90%	Les rapports d'évaluation de niveau 4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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
Les mesures d'engagements des OB dans l'atteinte de la performance sont respectées	Le % des mesures d'engagement de l'accord de partenariat sont respectées	80%	Les rapports d'évaluation de niveau 3 et 4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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
Les organisations bénéficiaires renforcent leur management	Le % d'OB renforcées dans les capacités Gestion des Ressources Humaines (Développement des RH, pédagogie)	80%	Rapports de formation Les rapports de niveau 3 et 4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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.
	Le % d'OB renforcées dans les capacités organisationnelles autres que GRH/DRH	80%	Rapports de formation Les rapports de niveau 3 et 4	
L'approche Genre est engagée dans les PAC	Le % des femmes ayant le profil requis par la formation participent aux activités	100%	Rapports de formation/remédiation	Les OB sont dotées d'une Politique Genre en situation professionnelle

Indicateurs Objectivement vérifiable (IOV)	Sous indicateurs	Valeur	Source de vérification	Hypothèses
Résultat 1 : La mise en œuvre de la SNRC est appuyée dans le domaine de renforcement des compétences des ressources humaines : Suspendu				
Résultat 2 : Les capacités des instituts de formation sélectionnés sont renforcées				
Résultat 3 : Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs des secteurs prioritaires				
Résultat 4: Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence spécifiques aux secteurs prioritaires				
% de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences	100% des OB ont un plan de formation sous forme de PAC	100%	Les PAC	<p>➤ Les étapes dans le processus d'intervention du PAORC assurent :</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 l'OB, le contenu du parcours et les ambitions de l'individu o une bonne adéquation entre le profil de départ réel de
	Taux de motivation/ satisfaction des participants à la formation	>80%	Les grilles de motivation Les rapports de formation	
	Moyenne du post test à la fin de la formation et taux d'évolution des connaissances	95%	Les rapports de formation	

Indicateurs Objectivement vérifiable (IOV)	Sous indicateurs	Valeur	Source de vérification	Hypothèses
	Le % des participants aux formations qui ont plus de 50% au post test	>80%	Les rapports de formation	l'individu et le profil d'entrée attendu des participants d'un parcours.
	Le % des participants à la formation qui correspondent à la liste des participants visés dans le plan de formation et alignés sur les critères d'éligibilité	95%	Les accords de formation	➤ 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 compétences
La mesure dans laquelle les prestataires de formations sont performants dans ces rôles	Le % des normes de la pédagogie active appliquée par les formateurs	>80%	Grille de supervision pédagogique	Les formateurs s'inscrivent activement dans les ambitions de conception et de mise en œuvre de stratégies et de mécanismes plus efficaces de renforcement de compétences
Résultat 5: Les continuations du programme de bourses antérieur sont assurées.				
	• % 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	

6.4. Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Oui
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Oui
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Mars 2018
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	Mars 2020
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	Deux (déc 2014 et mars 2017)

VOLET B

Acronymes

APC	Approche Par Compétences
BEPEB	Bureau d'Etudes des Programmes de l'Enseignement de Base
BEPEPS	Bureau d'Etudes des Programmes de l'Enseignement Secondaire
BEPEPF	Bureau d'Etudes des Programmes de l'Enseignement Post Fondamental
BER	Bureau de l'Education Rurale
CCT	Comité de Concertation Technique
CTB	Coopération Technique Belge
CVI	Comité de Validation Interne
DELCO	Coordonnateur
DGBP	Direction Générale des Bureaux Pédagogiques
DPC	Développement Professionnel Continu
ENABEL	Agence belge de développement
EN	Ecole Normale
ENS	Ecole Normale Supérieure
FP	Filière Pédagogique
FPSE	Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education
GT	Groupe Technique
IPA	Institut de Pédagogie Appliquée
IPEPF	Inspection de l'Enseignement Post Fondamental
IRES	Inspection Régionale de l'Enseignement Secondaire
LP	Lycée Pédagogique
MEB(SEMFPA)	Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation
MEESRS	Ministère de l'Education, de l'Enseignement Supérieur, et de la Recherche Scientifique
M&E	Monitoring and Evaluation
N4	4 ^{ème} année Ecole Normale

PAC	Parcours de renforcement des compétences (Projet PAORC)
PAORC	Projet d'appui aux renforcements des compétences des organisations (CTB)
PF	Cycle post fondamental
PPO	Pédagogie Par Objectif
PSDEF	Plan Sectoriel de l'Education et de la Formation
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
TDR	Termes De Références
UGP	Unité de Gestion du Projet

1 Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	PAORC - FE / volet B Formation des Enseignants
Code de l'intervention	BDI1088811
Localisation	Portée Nationale
Budget total	1 852 000 EUR
Institution partenaire	Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation (MEBSEMFPFA)
Date de début de la Convention spécifique	28 02 2014
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	01 07 2017
Date prévue de fin d'exécution	30 juin 2018
Date de fin de la Convention spécifique	27 février 2020
Groupes cibles	<ul style="list-style-type: none">- Les élèves de l'enseignement secondaire général et pédagogique- Les enseignants de l'enseignement secondaire général et pédagogique- Les formateurs/encadreurs des enseignants- Concepteurs des Bureaux Pédagogiques- Inspecteurs, directeurs, préfets d'études, gestionnaires
Impact⁶	Contribuer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement au Burundi
Outcome	Les compétences (professionnelles) des futurs lauréats de l'enseignement secondaire général et pédagogique formés selon les nouveaux programmes sont améliorées pour l'année 2 du cycle post fondamental à partir de 2017-2018 à travers la formation des formateurs.
Outputs	Output 1 : Appuyer et suivre la mise en œuvre des formations des enseignants Output 2 : Améliorer les outils de formation pour les élèves et enseignants
Année couverte par le rapport	07 à 12 2017

⁶ L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

1.2 Exécution budgétaire

Voir tableau général d'exécution budgétaire au 31/12/17 en Annexe 6.5.

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	B

Le volet PAORC FE répond bien aux objectifs de développement durable : *By 2030, ensure that all girls and boys complete free, equitable and quality primary and secondary education leading to relevant and effective learning outcomes (SDG 4.1)*

PAORC FE porte sur les orientations du PSDEF, sur la loi portant organisation de l'enseignement de base et secondaire, et sur les scénarios techniques. Les orientations prises et poursuivies par le volet garantissent la constitution d'une base solide pour la mise en place de la pédagogie de l'intégration.

En 2017, les appuis ont pu être déployés dans toutes les écoles du pays

En 2017 le volet PAORC FE a assuré la généralisation des pratiques pédagogiques et de leurs outils pour l'année 2.

Son approche qui promeut le principe d'équité et la Pédagogie de l'Intégration, se focalise sur les compétences à développer (pertinence) à travers l'installation des ressources d'apprentissages variées et à travers des situations d'intégration complexes et contextualisées), et met l'accent sur la professionnalisation des enseignants du fondamental (qualité).

La réussite de l'implémentation de pratiques pédagogiques performantes de l'enseignement fondamental dépend, dans une large mesure, de la qualité des enseignants. Les renforcements de capacités de masse (plus de 14 000 enseignants en communes) dispensés en 2017 ont démontré la qualité des motivations et du partenariat. La validation sur le terrain des outils pédagogiques déjà conçus démontre que la gestion de la qualité des interactions enseignant-élève reste l'un des facteurs les plus importants dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement/de l'apprentissage, en particulier dans les contextes où les ressources d'apprentissage et de formation des enseignants sont limitées.

Si les pratiques de l'année 2 du post fondamental général et pédagogique viennent d'être généralisées (toutes écoles du pays) la question des expérimentations généralisation pour les années restantes (3 et 4) reste à l'ordre du jour et se poursuit durant l'année scolaire 2017-2018 dans 10 écoles pilotes.

1.3.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	B

En préparation de la généralisation (année 2 du PF général et pédagogique) des pratiques pédagogiques et des matériaux didactiques les binômes de formateurs de formateurs déjà formés ont, comme l'année précédente été mobilisé pour la coordination et la formation continue, en cascade, des binômes vers 1228 (formateurs d'enseignants. De même ces derniers ont, à leur tour et comme en 2016, formé en août leurs 14 000 collègues dans leurs communes respectives (--> économies d'échelle et rationalisation des coûts de logements et déplacements). En plus de réaliser d'importantes économies d'échelle, ces activités ont démontré qu'un pôle d'hommes et de compétences formé en 2016 sur la pédagogie de l'intégration reste mobilisable tant au niveau national (200 hommes et femmes) qu'au niveau communal (1228 hommes et femmes). L'inspection générale et les directions d'écoles ont également été impliquées. Tous les ateliers de formation ont fait l'objet d'évaluation et d'analyse. Les instituts supérieurs et l'inspection générale ont été associés aux processus.

Les productions didactiques ont été expérimentées et généralisées dans les délais pour le palier 1 de l'année 2. Il reste des inquiétudes quant à la capacité du BEPEPF de gérer en autonomie la suite des processus de contrôle qualité des productions préalables à l'impression.

1.3.3 Efficience

	Performance
Efficience	B

Formation et journées pédagogiques : Le travail en cascades a permis de mobiliser rationnellement les coûts d'expertises nationales et internationales. De plus la mise en place de groupe RH « matrice » en formation des formateurs et enseignants permet de s'appuyer sur quelque 1228 personnes mobilisables y compris au niveau communal à tout moment selon les besoins.

Le choix de « descendre » au plus près des enseignants soit au niveau des communes continue de permettre de fortement réduire les coûts de logements et de déplacements des publics touchés. Nous remarquons que le coût unitaire d'une journée de renforcement des capacités en communes (stratégie privilégiée) tourne autour de 13 000 BIF (tous frais compris) par personne, alors que les coûts unitaires des stratégies en pôles régionaux (4 pôles) sont de 50 000 BIF par personne et ceux en centralisation nationale de 66 000 BIF par personne.

Matériaux didactiques : Le travail en flux tendu entre l'expérimentation et la généralisation des manuels de formation, y compris le contrôle qualité (fin de l'expérimentation en juillet 2017 et début de généralisation en septembre 2017) nécessite des impressions en deux temps en septembre 2017 palier 1 de l'année 2 et en fin 2017 palier 123 de l'année 2 ce qui entraîne des surcoûts qui ternissent légèrement les efforts d'efficience menée par l'équipe projet et ses partenaires et nous font octroyer la cote de B.

1.3.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	C

L'année 2 est en cours de généralisation, la 3 en expérimentation, la durabilité potentielle des résultats de l'implémentation de pratiques pédagogiques efficaces s'étale sur un horizon de 2020. Ceci permettrait le suivi des années 3 et 4 et la couverture de l'ensemble du cycle PF.

Si une suite logique au projet n'était plus envisageable, la stratégie du projet et les activités en cours pourraient être remises en cause.

En effet, interrompre les appuis entraînerait de facto le fait que les années qui restent ne puissent être généralisées et restent dans une pédagogie de type traditionnel à partir de septembre 2018 et que les apprenants des cohortes suivantes ne vivent pas la pédagogie de l'intégration.

In fine, ceci signifie que les A 3 et 4 risquent de n'être ni expérimentées ni généralisées et entraînerait à court terme la déception et résistance aux changements des acteurs et à moyen terme son échec total

Il convient dans ce contexte de s'interroger sur l'avenir de cahiers de formation des années 3 et 4 (cahiers de planifications pédagogiques [guide de l'enseignant], de situations d'intégration [cahiers d'appui à l'enseignant et aux élèves], de support [contenu]) qui faute de coaching ne seraient ni ajustés, ni remédiés et faute de budget ni imprimés et donc rapidement inutilisés. Ce serait un colossal travail de conceptions (plus de 60 matières par années scolaires revisitées) qui resterait inachevé et donc définitivement perdu.

Il reste cependant évident qu'à ce jour et dans ce contexte le Ministère ne sera pas capable de mettre en œuvre la suite des appuis aux nouvelles pratiques pédagogiques financiers externes.

Sans le manque de visibilité sur les perspectives d'appui externe à la suite de la mise en place de la pédagogie de l'intégration en général et à la cohorte du post fondamental général et pédagogique en année scolaire 3 en 2018-2019, et ensuite aux cohortes suivantes, nous aurions pu estimer la cote de performance à B, mais dans ce contexte d'incertitude nous la situons à C.

1.4 Conclusions

- **Conclusion 1 :**

Dans un contexte délicat le volet PAORC FE a pu continuer, grâce à un partenariat de qualité, ses activités tant au niveau national que communal.

L'année 2017 a été une année forte en activité.

La mobilisation des équipes et BEPEPF a permis d'importantes actions de formation de formateurs de formateurs, de formateurs d'enseignants et de près de 14 000 enseignants, ce qui a permis de proposer la généralisation des nouvelles pratiques éducatives dans toutes les écoles du pays.

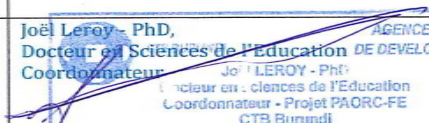
- **Conclusion 2 :**

En septembre 2017 se sont les nouveaux outils et pratiques pédagogiques de l'année 2 qui ont, après une année d'expérimentation, été généralisées dans tout le pays tandis que ceux de l'année 3 du cycle post fondamental général et pédagogique ont été mis en expérimentation dans les onze écoles validatrices.

Concrètement, ceci signifie que le pays a proposé pour l'année un du cycle post fondamental général et pédagogique dans plus de 1.200 écoles dès cette rentrée scolaire 2017, pour plus de 100.000 élèves, des enseignements qui tiennent compte des contextes dans lesquels vivent ces élèves ainsi que des pratiques pédagogiques centrées sur les apprenants. Ces renouvelés de pratiques pédagogiques combinent les aspects « transmissifs » avec des enseignements beaucoup plus dynamiques de contextualisation des apprentissages et de mise en situation « réelle » des élèves.

Les autres cohortes (années 3 et 4) devront suivre la pédagogie de l'intégration, année après année, selon le même schéma de formation d'expérimentation des cahiers pédagogiques/{cahiers de formation des années 3 et 4 (cahiers de planifications pédagogiques [guide de l'enseignant], de situations d'intégration [cahiers d'appui à l'enseignant et aux élèves], de support [contenu]),/de formation des enseignants, généralisation des pratiques et outils, au fil des prochaines années scolaires.

Le volet PAORC FE se termine en juillet 2018 il convient dans ce contexte de s'interroger sur les appuis à donner au cycle complet soit aux années 3 et 4.

Fonctionnaire exécution nationale ²	Fonctionnaire exécution ENABEL ³
N/A	 AGENCE BELGE DE DEVELOPPEMENT Joël LÉROY - PhD Docteur en Sciences de l'Éducation Coordonnateur - Projet PAORC-FE CTB Burundi

2 Monitoring des résultats⁷

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

En 2017, la situation socio politique au Burundi est restée difficile mais stable, elle a cependant permis au volet PAORC FE d'assurer sa mission et de continuer des appuis donnés aux enseignants du cycle post fondamental et aux élèves burundais.

De leur côté, les services partenaires du Ministère de l'MEERSR — le BEPEPF et la DGBP en particulier — ont continué de s'impliquer dans les activités de conception d'outils pédagogiques et de formation des enseignants afin de tout mettre en œuvre pour que la poursuite de l'implémentation des nouvelles pratiques pédagogiques de l'enseignement secondaire général et pédagogique puisse être opérée, pour l'année 2 du cycle en septembre 2017.

2.1.2 Contexte institutionnel

Suite à la décision de M. le Vice-premier Ministre et Ministre de la Coopération au Développement (lettre du 21 mai 2015) et l'adoption d'une attitude prudentielle au sujet des programmes et activités dans le cadre de la coopération bilatérale en cours, les modalités d'exécution ont été révisées. La Belgique a confirmé que les programmes dans le secteur de l'Éducation ne sont pas suspendus. Seuls les appuis institutionnels au Ministère et aux autres échelons et institutions publics dans le secteur sont suspendus.

En suite à la note sur les "mesures d'urgence pour la sécurisation des acquis du projet FIE" (CTB 04 2017) et aux orientations données par le Ministre en la matière, le 26 04 2017 DGD a donné son accord pour l'inscription, en prolongement de FIE qui se clôturait, de la poursuite d'activités d'appui à la formation des enseignants du post fondamental et des outils pédago-didactiques liés dans le cadre de la convention spécifique du projet PAORC et de son résultat 4 (les compétences spécifique au secteur éducation sont renforcées et mises à profit) et y affecté un budget de 1852 000 euros pour l'année scolaire 2017-2018 (juillet 2017-juin 2018).

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Depuis début 2016 les projets CTB au Burundi sont passés de modalités en co gestion vers celles en régie et tous les nouveaux engagements sont lancés en régie, selon la législation belge des marchés publics.

Les traditionnelles SMCL ont été remplacées temporairement par des Comités de Concertation Technique (CCT) et des Comités de Validation Interne (CVI). (NS 09-2016)

En termes d'opérationnalisation, le volet B : "PAORC -- FE" s'appuie sur les outils et hommes "matrices" du partenariat FIE / BEPEPF / Inspection / instituts supérieurs, pour assurer la poursuite des processus de renforcement des capacités et des processus d'amélioration des outils pédagogiques. Ces activités s'inscrivent dans un objectif final de développement de la qualité des enseignements au bénéfice des 105.000 élèves de l'année 2 du cycle post fondamental et des 11 écoles pilotes pour l'expérimentation de l'année 3.

⁷ L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

À ce stade conformément à son contrat, PAORC FE aura généralisé l'année deux et expérimenté l'année 3 du cycle post fondamental du cycle général et pédagogique. Il est important de rappeler que les actions principales du projet s'inscrivent dans un cadre et un chronogramme plus global.

La note d'identification FIE précisait déjà que « le projet est de courte durée, mais prévoit des réformes à long terme. Les premiers changements au niveau national vont démarrer seulement après le projet. » (Source : RdF Formation initiale des enseignants — BDI 0905711 du 24/02/2011, pp. 22-23).

En effet et comme chacun le sait, en éducation nous parlons de « temps longs » et les activités de réforme n'ont d'autres choix que de suivre en les anticipant, année par année, les lauréats et leur cohorte, de l'année un jusqu'à leur certification finale en année 4.

2.1.4 Contexte HARMO

En lien direct avec les attentes des partenaires, l'appui belge (seul bailleur) à la réforme du cycle post fondamental général et pédagogique permet à ce jour d'accompagner la définition et la cohérence interne (en APC /Pédagogie de l'intégration tant des pratiques pédagogiques que des outils associés et des processus de renforcement des capacités pour l'ensemble du cycle. Les délais organisationnels d'introduction de la pédagogie de l'intégration dans l'année 2 PF ont été respectés.

Les cycles en PF de formations aux métiers et de formations professionnelles connaissent eux, en partie grâce aux appuis belges, aussi une révision pédagogique de la PPO vers l'APC. Il y aura donc à moyen terme une cohérence en termes de pédagogie active sur l'ensemble du PF au Burundi.

Du côté des instituts d'enseignement supérieur pédagogique, le projet a travaillé toujours à l'articulation entre les orientations, les programmes et les approches de l'enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur ou la prise en compte par l'enseignement supérieur des événements liés à l'introduction de la réforme du fondamental.

Ceci s'est traduit en 2017 par la deuxième cohorte de formations de professeurs de ces instituts sur les bases de la pédagogie de l'intégration et par des séminaires de formations – informations destinées aux finalistes [élèves maîtres] avant leur entrée en stage au niveau du post fondamental.

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs

Outcome : Les compétences (professionnelles) des futurs lauréats de l'enseignement secondaire général et pédagogique formés selon les nouveaux programmes sont améliorées pour l'année 2 du cycle post fondamental à partir de 2017-2018 à travers la formation des formateurs					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Appuyer et suivre la mise en œuvre des formations des enseignants	7000	0	12 000	12 000	14 000
Améliorer les outils de formation pour les élèves et enseignants (bases de 50 % sur 7000 enseignants et 44000 élèves, modifiés en gestion des flux à 14000 enseignants et 105 000 élèves)	50%	0	90%	90%	100%

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Les formations d'été pour +/- 14 000 enseignants A2 se sont déroulées en juillet et août 2018, des évaluations quantitatives et qualitatives objectivées sont terminées et les retours terrains donnent un constat globalement positif. La récolte des données à remédier après expérimentation sur A2 est effectuée; les ateliers de contrôle qualité externe ont eu lieu; le matériau pédagogique a été envoyé aux imprimeurs via un contrat cadre

Un point de difficulté subsiste sur la mise en autonomie des concepteurs qui alors ne gèrent pas suffisamment les délais « post contrôle » qualité, ce qui pose quelques problèmes dans la gestion des bons à tirer et la suite des impressions dans les délais.

Enjeux

- Le projet se charge de fournir les manuels du formateur et ceux de situation des apprenants, il reste de façon constante un problème de manuels scolaires (livres scolaires). Le partenaire ne dispose que de peu de budgets et PAORC volet B / FE n'en dispose pas (principe d'appui basé sur l'existant). Ceci est d'autant plus vrai que les perspectives de revue sectorielle semble s'orienter vers une réflexion sur le fondamental en oubliant largement celle sur le post fondamental (général, pédagogique technique et professionnel)
- En absence de possibilités de travail institutionnel et de pilotage avec les partenaires, le travail de gestion des listes des publics cadres et enseignants à renforcer au niveau de l'année 2 2017-2018 engendre les mêmes défis que ceux de l'année 1 en 2016-2017. Les acquis de l'expérience FIE

seront mobilisés pour surmonter ces défis

- La question du suivi pour les années trois et quatre reste pendante : ce volet se termine en juin 2018 si un financement supplémentaire n'est pas accordé.

2.2.3 Impact potentiel

L'ensemble des formations et de leurs participants ont fait, via l'équipe projet et le BEPEPF, l'objet d'évaluations et d'analyses. Il en ressort qu'une très forte adhésion des acteurs au changement existe. Que les représentations pédagogiques des encadreurs, des inspecteurs et des enseignants ont largement évolué.

En plus du choix de standardisation d'un des manuels de formation des enseignants, le faible taux de déperdition des compétences entre les cascades des formations de formateurs, de formations des formateurs d'enseignants et des enseignants eux-mêmes peut être analysé par un effet d'entraînement positif entre année 1 (2016/2017) et année 2 (2017/2018)

Le projet et son partenaire BEPEPF ont mis en œuvre diverses actions de compréhension et remédiation. Des journées d'observations classes (plus de 100 classes) des accompagnements pédagogiques (enseignants), des journées de réflexion et de formation sur la pédagogie de l'intégration pour les directeurs d'écoles et les inspecteurs provinciaux, etc. sont autant d'action et d'outils qui visent recentrer sur les bonnes pratiques.

Rappelons que dans un contexte socio politique difficile, à son origine et dans un esprit d'accompagnement des années 2/3/4, de consolidation et pérennité, facettes indispensables à l'effet d'impact, le projet s'inscrit dans une démarche qui s'étale sur un horizon de plusieurs années jusqu'à l'année scolaire 2020-21 et son approche est basée sur l'hypothèse de 3 programmes indicatifs de coopération consécutifs et d'une évolution vers une approche « Programme Éducation ».

La promulgation d'une ordonnance ministérielle sur les modalités d'organisation et d'évaluation des apprentissages au cycle post-fondamental général et pédagogique permet la standardisation des processus d'évaluation adapté à la nouvelle approche de la pédagogie de l'intégration.

2.3 Performance de l'output 1



2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : Appuyer et suivre la mise en œuvre des formations des enseignants					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Les formations d'été 2017 ont permis la mise en œuvre de la pré généralisation des bonnes pratiques A2 En % d'enseignant A2 touchés	50 %	0	95%	95%	85%
Les campagnes d'observations en classe des élèves et enseignants ont permis de juger des pratiques palier 1 A2 - En nombre d'enseignants/ classes	50 %	0	100	100	300
Les pratiques des enseignants ont été suivies en semaine d'intégration A2 et A3 dans les écoles pilotes - palier 1 A2 et A3 En nombre d'école pilote	11	0	10	10	10
Les journées pédagogiques ont été organisées pour l'ensemble des 14000 enseignants de l'enseignement secondaire général et pédagogique., Avril 2017	100%	0	90%	90%	100%
Les données à réviser ont été récoltées sur le terrain (11 écoles pilotes A2) En % de donnée par nombre d'école pilote	100 %	0	90%	90%	100 %
Les données à réviser ont été préparées lors d'un atelier de cadrage (A2) et revues	100 %	0	90%	90%	100%
Les paiements bancaires des frais des participants et formateurs aux diverses formations d'A2 été 2017 ont été payées sur site par un organisme bancaire En % de paiement (100 % = année 2017 et 2018)	100 %	0	60 %	60 %	60%

2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁸	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Les formations d'été A2 permettent la mise en œuvre de la pré-généralisation des bonnes pratiques A2		X		
2 Les campagnes d'observation en classe des élèves et enseignants permettent de juger des pratiques du palier 1 A2		X		
3 Les formations des responsables des responsables (DPE , DCE, inspecteurs) se sont réalisées en décembre 2017		X		
4 Suivre et évaluer les pratiques des enseignants en semaine d'intégration A2 et A3 écoles pilotes - palier 1 A2 et A3 - 10/11 2017		X		
5 Les données à réviser sont récoltées sur le terrain (11 écoles pilotes A2)		X		
6 Les données à réviser sont préparées lors d'un atelier de cadrage (A2)			X	
7 Les outils d'évaluation des apprentissages sont validés et diffusés		X		

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

La délocalisation de la formation des enseignants vers les communes a permis la réussite de la stratégie d'économie d'échelle par rapport aux moyens financiers investis dans les ateliers de formation et de sensibilisation.

En outre le paiement de frais par les services bancaire a été une réussite pour la sécurisation des fonds et la rapidité dans le mode de paiement. Ce mode de paiement a causé des retards de recouvrement des frais par certains bénéficiaires (marge de plus au moins 2%) liés aux erreurs de saisie de listes. Les régularisations après contrôle ont ainsi suivi le paiement sur site.

Sur base d'une négociation avec la Direction des Bureaux pédagogiques, le paiement est envisageable pour le moyen et long terme, après formation, par virement direct sur les comptes bénéficiaires des formations (avantage sur la réduction frais bancaires et contrôle final des listes de présences).

BEPEPF et IPEPF ont associés conseillers pédagogiques et inspecteurs (en binômes) pour la réalisation des activités de formation. Cette stratégie permet une réelle appropriation du processus par l'institutionnel et l'implication à court, moyen et long terme de l'Inspection dans le suivi évaluation des changements ainsi que la mise en place des processus de remédiation.

La difficulté majeure ressentie dans la réalisation de l'output est la certification des formation des formateurs d'enseignants qui suscite des craintes sur la réduction du nombre des acteurs souvent nommées sur base de critères subjectifs. Cela freine la confiance des enseignants envers certains intervenants lors des formations.

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

2.4 Performance de l'output 2

2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : Améliorer les outils de formation pour les élèves et enseignants					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Les outils prévus et utiles aux diverses formations sont disponibles pour les participants	85 %	0	85 %	85 %	85 %
Les manuels de formation A2 P1 sont disponibles dans les classes pour les élèves et enseignants selon les modalités MP en 09 2017	85 %	0	85 %	85 %	85 %
Les manuels de formation A2 P1-2-3 sont disponibles dans les classes pour les élèves et enseignants selon les modalités MP en 01 2018	85 %	0	85 %	85 %	85 %
Les manuels de formation A2 P1-2-3 sont disponibles en version "électronique" en 06 2018	85 %	0	85 %	85 %	85 %

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁹	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Les outils prévus et utiles aux diverses formations sont disponibles pour les participants			x	
2 Les manuels de formation A2 P1 sont disponibles dans les classes pour les élèves et enseignants selon les modalités MP en 09 2017		x		
3 Les manuels de formation A2 P1-2-3 sont disponibles dans les classes pour les élèves et enseignants selon les modalités MP en 01 2018			x	
4 Les manuels de formation A2 P1-2-3 sont disponibles en version "électronique" en 06 2018	x			

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

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Les outils prévus et utiles aux différentes cascades de formations des enseignants ont été acquis dans les délais grâce à la collaboration des cadres pédagogiques BEPEPF, IPEPF et assistance technique CTB. Trois documents ont été produits durant l'année 2017 : le manuel de formation des enseignants (revu), l'outil de modélisation de la formation sur la production en autonomie par les enseignants des situations d'intégration et le manuel de formation des inspecteurs, DPE et DCE. Les bénéficiaires ont eu ces outils lors des formations.

Les versions électroniques des manuels scolaires de l'année 2 ont été finalisées anticipativement au mois de juin. Cependant le contrôle qualité des manuels a marqué un léger retard, la vitesse de travail n'était pas celle souhaitée par l'expert BIEF qui accompagnait l'atelier (finalisation deux semaines après). Les bons à tirer ont encore été révisés par les concepteurs à deux reprises et les impressions ont débuté avec 1 mois de retard. Le retard cumulé dû à la double contrainte validation tardive des manuels et double correction des bons à tirer a repoussé la livraison des manuels dans le temps prévu ; c'est-à-dire à la rentrée du palier 2 de l'année 2 et de l'année 3 expérimentation. Le Projet a jugé bon de recourir aux photopies pour faciliter la continuité des apprentissages

3 Thèmes transversaux

3.1. Genre

Les équipes mobilisées (FIE, BEPEPF,...) ont toutes des composantes mixtes significatives. Certaines thématiques « genre » sont intégrées dans les situations d'intégration, par exemple en droit, afin de sensibiliser les publics cibles.

L'approche pédagogique retenue (notamment la Pédagogie de l'Intégration) cherche à articuler pertinence, qualité et équité. L'équité s'interroge sur les problématiques liées à la répartition des bénéfices des apprentissages entre les élèves : à quels élèves l'apprentissage profite, à quels élèves la situation d'apprentissage convient, et si l'effort de l'enseignant est réparti de manière équilibrée entre les élèves.

L'exploitation des situations d'intégration lors des apprentissages : les filles participent au même titre que les garçons (en groupes ou en autonomie).

3.2. Environnement

Pas d'actions particulières en 2017. En effet, dans le cadre des mesures prudentielles décidées par la Belgique en octobre 2015, il a été décidé de ne pas exécuter les travaux de réhabilitation qui ciblaient cet aspect.

4 Gestion des risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Periode d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Instabilité sociale et politique	01/05/2016	DEV	High	High	Very High Risk	n/a			Poursuite des capitalisations régulières des acquis et des activités	En cours
						Renforcement drastique des modalités et délais d'obtention des droits d'entrée au Burundi --> risque sur les planifications / butoirs des activités			Anticipation maximale des activités	
									Visibilité à six mois	
Instabilité de leadership au sein du Ministère	rédaction DTF FIE	DEV	High	Medium	High Risk	n/a			Rotation des personnels non réfléchi ni concertée	Terminé
									il n'y a plus d'activité institutionnelle possible	
Capacité du Ministère à mobiliser les ressources humaines et financières nécessaires et à les conserver	rédaction DTF FIE	OPS	Medium	Low	Low Risk	Partenariat BEPEPF - IG / FIE sur les nombres et noms des enseignants à former			Malgré les difficultés à obtenir les listes finalisées des enseignants à former le travail de proximité du projet vers BEPEPF et de BEPEPF vers les directions communales doit permettre de les disponibiliser à la limite du temps disponible	En cours
						une Personne Ressources à mi temps			La personne ressources joue son travail d'interface et permettra probablement une solution organisationnelle au point précédent	
						par les arbitrages de 09 2017 le travail projet est obligé de passer vers de la semi substitution			En lien aux arbitrage HQ poursuites de certaines activités de cascade reportées en 2018	

Procédures d'instauration au niveau de l'Etat rapides et efficaces (hyp.)	redaction DTF	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	n/a		il n'y a plus d'activité institutionnelle possible	Terminé
Les orientations du PSDEF ne sont pas respectées	redaction DTF	OPS	Low	Medium	Low Risk	n/a		poursuite des axes pré définis	En cours
L'orientation "D7" ne répond pas aux attentes et aux exigences de l'enseignement fondamental	Note "mesures d'urgence pour la sécurisation des acquis du projet FIE"	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	réunion de pilotage FE BEPEPF régulières et poursuite des réorientations opérationnelles du projet pour 2017/2018	MEEERS	les réunions de pilotage permettent une approche palliative aux enjeux organisationnels	En cours
						Renforcement équipe FE pour suivi quotidien des concepteurs BEPES et appui à la généralisation		En lien aux arbitrage HQ poursuites de certaines activités de cascade reportées en 2018	
						les années 1 et 2 3 et 4 (dernière année pédagogique) sont disponibles		Les nouvelles modalités de travail "consultants" mises en place depuis septembre 2016 ont montré leur efficacité	
Les textes réglementaires sur la formation initiale des enseignants ne sont pas disponibles à temps	reformulation cadre logique fie	OPS	Medium	Low	Low Risk	n/a		poursuite des axes pré définis : plus d'activité institutionnelle	En cours
Le taux d'évaporation des diplômés "D7" est élevé	reformulation cadre logique fie	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Analyse des options par le BEPEPF		formation professionnalisante	En cours
						Des redéploiements des effectifs sont envisagés par le ministère : quid du BEPEPF		poursuite des axes pré définis : plus d'activité institutionnelle possible	
La capacité d'absorber les nouveaux diplômés à partir de 2016 et de 2020 est limitée	reformulation cadre logique fie	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Malgré quelques difficultés du coté BEPEPF l'année 2 sera généralisée selon le timing		Aspect gestion des flux : création EN : les chiffres de publics cibles ont augmentés de façon exponentielle : de 444 à 1100 écoles, de 9000 à 20000 enseignants, de 41000 à 105000 apprenants.	En cours
						Validation de l'approche professionnal.		La généralisation de l'année 1 PF et l'expérimentation de l'année 2 PF sont terminées , celle des A 2 (généralisation) et 3 (expérimentation) ont commencées. les outils sont disponibles pour A1/2 / 3 et 4	
						réduction sensible des activités de coaching liés aux contraintes budgétaire arbitrage war room		En lien aux arbitrages HQ certaines activités de cascade sont soit réduites soit reportées en 2018	

Le métier d'enseignant est perçu comme un métier "transitoire"	rédaction DTF	DEV	Low	Medium	Low Risk	Validation de l'approche professionnal.			revalorisation par une formation professionnalisante	En cours
						Utilisation des référentiels			les formations de masse d'été déployées par le projet rencontrent une réelle adhésion de la part des enseignants	
Les différents appuis des PTF ne sont pas suffisamment coordonnés par le MEBSEMFPFA	Plan 2013 Plan 2014	OPS	Medium	High	High Risk	Opérationnalisation du GSE - GPS - GT	CF / FCE		le FCE ne fonctionne plus	Terminé
						La CTB est le seul bailleur en appui au post fondamental	CF / FCE		nécessité d'une décision de poursuite d'appui aux A 3et 4 par un bailleur ou par la CTB //Les arbitrages de Q3 2017 HQ freinent les possibilités de mobilisation des partenaires et ouvrent un risque sur la qualité tant du partenariat que des produits	
						L'UNICEF pilote le comité sectoriel la CTB et Ambabel y participent des organes de coordination			en accord avec res rep des réunions de concertations vont être organisées //	
L'appropriation des outils (mise en application) est insuffisante	reformulation cadre logique	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Mise en place d'une commission techniques "évaluation certification " La formation par Fie des cadres en charge de la définition des certifications a eu lieu			Les outils et normes d'évaluation - certification pour A et les suivantes sont mis en place	En cours
						Quatre journées pédagogiques ou de coaching destinées à la remédiation sont organisées dans toutes les communes du pays pour remédiation et adhésion			suivi remédiation des formations de l'ensemble des enseignants et responsables pédagogiques de l'ensemble des écoles concernées en juillet / aout 2017 --> stratégie d'appui poursuivie; Les formations de masse d'été 2017 (10 000 personnes) pour la généralisation de l'année 2 ont été organisées En lien aux arbitrages HQ certaines activités de cascade sont soit réduites soit reportées en 2018	
Le volume des supports pédagogiques à concevoir est trop vaste par rapport au chronogramme souhaité	Plan 2013 Plan 2014	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	les DAO manuels de formation / consommable de formation et impression A2 palier 1 généralisation et 12-3 (janvier 2011) sont en cours de lancement			les outils sont disponibles pour A1/2 / 3 et 4. Pour leurs révisions après expérimentation, En lien aux arbitrages HQ certaines activités de cascade sont soit réduites soit reportées en 2018. DES défis d'harmonisation des productions entre BEPEPF / hiérarchie subsistent Les dates de début du Pannée scolaire ont été avancées à la première semaine de janvier	En cours
						Prise en charge des travaux de mise en page par une équipe spécialisée 5 info graph pour avancée des finalisations			Poursuite des RH et travaux graphistes	
La motivation, la stabilité et la disponibilité du personnel éducatif ne sont pas suffisamment garanties	reformulation cadre logique	OPS	Medium	High	High Risk	Amélioration des conditions de travail au BEPES (mise en état, accès internet, ...)			Rotation des personnels non réfléchi ni concertée	En cours
						Réflexion sur la politique RH : Des redéploiements des effectifs sont envisagés par le ministère : quid du BEPEPF			agitations sociales et politiques freins aux activités terrain	

5 Pilotage et apprentissage

5.1 Réorientations stratégiques

Enseignement post-fondamental (secondaire)

Au niveau post-fondamental (3 ans pour le « secondaire » général, 4 ans pour le « secondaire » pédagogique), la Belgique est restée active à travers le volet PAORC FE et malgré les mesures prudentielles. Il constitue actuellement l'appui principal tant au niveau de la formation des enseignants que des supports pédagogiques et didactiques. Ce volet est prévu jusque juin 2018. Les risques d'échec de cette appui en cas de désengagement dans l'accompagnement après mi-2018 sont évidents vu la capacité actuelle encore réduite du ministère pour la parachever en autonomie totale. La non-continuité de l'appui entraînerait une rupture et un retour à l'ancien système est à craindre, ce qui mettrait en péril l'éducation de milliers de jeunes.

A l'échéance de l'année scolaire 2017-2018, les premiers lauréats de l'enseignement général post – fondamental aspirent d'entrer à l'enseignement supérieur. Ils vont croiser certes des enseignants qui maîtrisent moins l'approche de la pédagogie de l'intégration. La rupture d'approche pédagogique entre l'enseignement secondaire et l'enseignement universitaire peut accélérer le taux d'échec dans les universités pour les premières cohortes ayant bénéficié les apprentissages à l'aide la pédagogie de l'intégration.

Un appui à la réforme de la pédagogie universitaire doit être envisagé et constituerait le prolongement de l'appui de la généralisation de l'Année 3.

Une semaine d'information/sensibilisation des enseignants universitaires, sur la généralisation de l'approche par compétence est prévue en avril 2018.

5.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Afin de pas risquer de perdre les acquis de l'implémentation des nouvelles pratiques pédagogiques et didactiques, prendre rapidement (en Q1 2018) la décision de poursuite avec visibilité à six mois et planification annuelle (par année scolaire) l'appui au post fondamental pour la cohorte 2018/20198 Année 3	DGCD / ENABEL	Q1 début Q2 2018
Afin de terminer l'appui au cycle du post fondamental général et pédagogique et de capitaliser l'implémentation des nouvelles pratiques pédagogiques et didactiques, prendre le plus rapidement possible la décision de poursuite avec visibilité à six mois et planification annuelle (par année scolaire) l'appui au post fondamental pour la cohorte 2019/ 2020 Année 4	DGCD / ENABEL	Q4 2018 ou Q 2019
Permettre l'ajout d'une ligne budgétaire pour l'appui (pour la cohorte Année 4) consistant à l'enseignement supérieurs (communications, colloques, ateliers de formation, voyages d'études et échanges d'expériences dans la région et au niveau international) sur l'intégration de la pédagogie de l'intégration dans les approches universitaires (vision <i>continuité et durabilité de l'approche dans les systèmes d'enseignement et motivation des lauréats du secondaire</i>)	DGCD/ENABEL	Q1 2019

5.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
Il est important de baser le partenariat projet - équipe de conception sur des compétences en développement permanent et à forte motivation	BEPEPF Paorc FE
Des formations de type « pilotage » des institutions socio-éducatives sont probablement indispensables. Des renforcements des compétences individuelles et collectives des agents du partenaire au niveau central sont précaires si les activités ne sont pas accompagnées par une (auto) analyse organisationnelle, une politique de recrutement et de gestion des ressources humaines (basées sur des missions et des profils).	BEPEPF
<p>Le travail formatif et organisationnel sur les transitions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Post fondamental – instituts supérieurs, mais aussi • Fondamental vers PF et • Programme actuel — introduction de nouvelles matières PF <p>peut être envisagé en pilotage de proximité en province</p>	BEPEPF

6 Annexes

6.1 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			
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?					
A	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.			
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.			
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?					
	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).			
B	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.			
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.			
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.			

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale		A	B	C	D
			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.
B	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.
2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?		
	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
B	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.
2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?		
	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
B	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

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

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	A	B	C	D
		B		

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

	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
B	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimes restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.

	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.
3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?		
	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
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.
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale	A	B	C	D
		B		
4.1 Durabilité financière/économique ?				
	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.		
B	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.		
	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.		
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.		
4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?				
	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.		

	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.
C	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?		
	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
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.
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?		
	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
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.
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

6.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre					Action			Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Timing	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Inscription de la prolongation FIE dans PAORC volet B et budgétisation à hauteur de 1 852 000 euros sur budgets suspendus ou non engagés pour 2017-2018	Q3 2016 et Q1 2017	Mai 2017	Telop DGD 26 04 2017	cvi	Actualiser le Cadre Logique	UGP	01/07/2017	fait	close
					Actualiser la PLAN_OPS	UGP	01/07/2017	Fait	
					Actualiser le PLAN_FIN	UGP	01/07/2017	fait	

6.3 Cadre logique mis à jour

		Produits attendus pour le semestre Q3 et Q4 2017	Produits attendus pour le semestre Q1 et Q2 2018
MOYENS SPÉCIFIQUES			
A_01 Appuyer la mise en œuvre des formations des enseignants et suivi			
A_01_01	Organiser les formations d'été A2/généralisation des bonnes pratiques pédagogiques pour 10 000 enseignants (cible 105 000 élèves) et pour les enseignants des 11 écoles pilotes (expérimentation A3)	Les 10 000 enseignants de l'année 2 sont formés à la PI/APC, les 500 enseignants des 11 écoles pilotes ont été formés à la PI/APC L'année 2 est généralisée par les enseignants nouvellement formés et pour les 105 000 élèves L'année 3 est mise en expérimentation en septembre 2017 par les enseignants nouvellement formés	Le deuxième semestre de l'année 2 a été généralisé pour les 105 000 élèves et l'année 3 a été mise en expérimentation pour fin juin 2018
A_01_02	Organiser des campagnes (3) d'observations en classe des élèves et enseignants	Une campagne pour 400 observations en classe a été réalisée et traitée afin de détecter la qualité des pratiques enseignantes réelles et les vécus des élèves et de préparer les journées pédagogiques de l'année 2 en Q3 et Q4	Deux campagnes pour 800 observations en classe ont été réalisées et traitées afin de détecter la qualité des pratiques enseignantes réelles et les vécus des élèves A 2 et de préparer les journées pédagogiques de l'année 2 en Q1 et 2 2018
A_01_03	Suivi des pratiques en journées pédagogiques périodes scolaires janvier et pâques en écoles dans les 119 communes du pays	En suivi longitudinal des observations classes de Q1 2017 et Q2 et Q3 / A2 , une journée pédagogique centrée sur la mise en situation est organisée en 12 2017 ou 01 2018 dans toutes les écoles du pays A2 PF (thématique pédagogie des (grands) groupes) Un accompagnement est coaché dans toutes les écoles du pays A2 PF	Une journée pédagogique est organisée à Pâques dans toutes les écoles du pays A2 PF sur une thématique identifiée en observations classes Un accompagnement est coaché dans toutes les écoles du pays A2 PF sur une thématique identifiée en observation classes
A_01_04	Suivre et évaluer les pratiques des enseignants en semaines d'intégration dans 11 écoles pilotes - A3	Une semaine d'intégration (Q3 et Q4) a été coachée et remédiée dans les 11 écoles pilotes	Deux semaines d'intégration (Q1 et Q2) ont été coachées et remédiées dans les 11 écoles pilotes
A_01_05	Former les responsables pédagogiques locaux des 1200 écoles du pays	Les directeurs et préfets des études des 1200 écoles ont bénéficié d'une journée de réflexion sur la PI et son application Les 120 inspecteurs du terrain ont bénéficiés d'une journée de réflexion sur la remédiation et son application	Les directeurs et préfets des études des 1200 écoles et les 120 inspecteurs ont bénéficié d'une journée de réflexion sur une thématique identifiée en observations des classes
A_01_06	Former les acteurs des sections pédagogiques à la gestion des stages	Les stages des étudiants " futurs enseignants " sont préparés et critériés	Les stages des "étudiants" futurs enseignants sont organisés et suivis par le BEPEPF et les écoles
A_01_07	Organiser des formations spécifiques à l'intention des concepteurs et formateurs de formateurs sur des thématiques identifiées par les observations classes	Les concepteurs sont formés à la pédagogie des grands groupes	Les concepteurs sont formés à la notion de jeu de rôle pédagogique et à une thématique identifiée dans les classes
A_01_08	Récolter dans les écoles pilotes les données et cadrer en atelier participatif les actions d'amélioration en cours d'expérimentation des manuels enseignants et élèves	Les informations sur les améliorations en expérimentation utiles à la qualité des cahiers de l'enseignant et de ceux de l'élève toutes matières (70) et sections (5) sont remontées vers le BEPEPF et sont partagées en ateliers pour en déterminer leur pertinence et la stratégie d'intégration dans les ouvrages	

A_01_09	Suivi et amélioration au départ des expérimentations du terrain des outils et manuels de formation à destination pratiques des 10 000 enseignants pour les 100 000 élèves		Les concepteurs améliorent les outils suite aux remarques liées à leur expérimentation : cahiers de l'enseignant et ceux de l'élève toutes matières (70) et sections (5)	
A_01_10	Réaliser en cours d'expérimentation le contrôle qualité pédagogique et didactique externe		Un MP suivi et remédiation a été lancé 7 jours de mission de consolidation coachée ont été organisés 5 jours de validations, pédagogique et scientifique, "à distance" ont été dispensés par une expertise externe qualifiée pour les cahiers de l'enseignant et ceux de l'élève de chaque matières (70) et sections (5)	7 jours de mission de consolidation coachée ont été organisés 5 jours de validations, pédagogique et scientifique, ont été dispensés par une expertise externe qualifiée pour les cahiers de l'enseignant et ceux de l'élève de chaque matières (70) et sections (5) Les outils en cours d'expérimentation ont été améliorés
A_01_11	Assurer un Marché Public bancaire de gestion des frais des formations		Les frais de formations des cascades sont planifiés et bancarisés	
			Produits attendus pour le semestre Q3 et Q4 2017	Produits attendus pour le semestre Q1 et Q2 2018
A_02 Améliorer les outils de formation pour les élèves et enseignants				
A_02_01	Disponibiliser et distribuer pour la rentrée scolaire 2017-2018 (A2 généralisation et A3 expérimentation) les outils et manuels de formation pour 100 000 élèves et 10 000 enseignants		Les cahiers de l'enseignant et ceux de l'élève toutes matières (70) et sections (5) pour A2 généralisation (100 000 élèves et 10 000 enseignants) et A3 expérimentation sont disponibles et distribués pour la rentrée scolaire	Les cahiers thématiques utiles aux formations et journées pédagogiques ont été disponibles et utilisés
A_02_02	Mettre à disposition « électronique » les outils produits			Après expérimentation les cahiers de l'enseignant et ceux de l'élève toutes matières (70) et sections (5) sont disponibles en version électronique

6.4 Aperçu des MoRe Results

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

Les données à réviser sont récoltées sur le terrain (11 écoles pilotes A2)	0	90% A2		90% A2	90% A2	0	0	A2	90 %/ FAIT FIE	90%	Données récoltées	1/semestre	Q3_2017 - Q2_2018	PAORC - FE et BEPEPF - Inspection - Inst sup				
Les données à réviser sont récoltées sur le terrain (11 écoles pilotes A3 P1)	0	90% A3 P1		0	0	90% A3 P1	0	90% A3 P1	0	90%	Données récoltées	1/semestre	Q3_2017 - Q2_2018	PAORC - FE et BEPEPF - Inspection - Inst sup				
Les données à réviser sont préparées lors d'un atelier de cadrage (A2)	0	90% A2		90% A2	90% A2	0	0	A2	90 %/ FAIT FIE	90%	Données récoltées	1/semestre	Q3_2017 - Q2_2018	PAORC - FE et BEPEPF - Inspection - Inst sup				
Les données à réviser sont préparées lors d'un atelier de cadrage (A3 P1)	0	90% A3 P1		0	0	90% A3 P1	0	90% A3 P1	0	90%	Données récoltées	1/semestre	Q3_2017 - Q2_2018	PAORC - FE et BEPEPF - Inspection - Inst sup				
Les outils et manuels de formation sont améliorés à des fins pratiques pour 10 000 enseignants (A2)	0	90% A2		90% A2	0	0	0	A2		90% A2	Manuels produits	Q4	Q3_2017 - Q2_2018	PAORC - FE et BEPEPF - Inspection - Inst sup				
Les outils et manuels de formation sont améliorés à des fins pratiques pour 10 000 enseignants (A3 P1)	0	90% A3 P1		0	0	90% A3 P1	0	90% A3 P1		90% A3 P1	Manuels produits	Q4	Q3_2017 - Q2_2018	PAORC - FE et BEPEPF - Inspection - Inst sup				
Le contrôle qualité pédagogique et didactique externe est assuré (A2)	0	90% A2		90% A2	0	0	0	A2		90% A2	Manuels produits	Q4	Q3_2017 - Q2_2018	PAORC - FE et BEPEPF - Inspection - Inst sup				
Le contrôle qualité pédagogique et didactique externe est assuré (A3 P1)	0	90% A3 P1		0	0	90% A3 P1	0	90% A3 P1		90% A3 P1	Manuels produits	Q4	Q3_2017 - Q2_2018	PAORC - FE et BEPEPF - Inspection - Inst sup				
Les paiements bancaires des frais des participants et formateurs aux diverses formations d A2 été 2017 sont payées sur site par un organisme bancaire	0	40%		40%	40%	0%	0%	40%		%	Rapports de banque et listes de formations	1/ans	Q3_2017 - Q2_2018	PAORC - FE				
Les paiements bancaires des frais des participants et formateurs aux diverses formations de masse 2017 / 2018 sont payées sur site par un organisme bancaire	0	60%		0%	0%	60%	60%	60%		%	Rapports de banque et listes de formations	1/ans	Q3_2017 - Q2_2018	PAORC - FE				
OUTPUT B2 : Améliorer les outils de formation pour les élèves et enseignants																		
Les outils prévus et utiles aux diverses formations sont disponibles pour les participants	0%	85%		85%	0%	85%	0%	arbitrage hq base ligne revue à 0		85%	0%	PV de réception	1/semestre	Q3_2017 - Q2_2018	PAORC - FE et BEPEPF - Inspection - Inst sup			
Les manuels de formation A2 P1 sont disponibles dans les classes pour les élèves et enseignants selon les modalités MP en 09 2017	0%	85%		85%	85%	0%	0%			85%	85%	PV de réception	1/semestre	Q3_2017 - Q2_2018	PAORC - FE et BEPEPF - Inspection - Inst sup			
Les manuels de formation A2 P1-2-3 sont disponibles dans les classes pour les élèves et enseignants selon les modalités MP en 01 2018	0%	85%		0%	0%	85%	0%			85%	100%	PV de réception	1/semestre	Q3_2017 - Q2_2018	PAORC - FE et BEPEPF - Inspection - Inst sup			
Les manuels de formation A2 P1-2-3 sont disponibles en version "électronique" en 06 2018	0%	100%		0%	0%	100%	0%	arbitrage War room 09 2017 base ligne 2017 revue à 0		100%		PV de réception	1/annuel	Q3_2017 - Q2_2018	PAORC - FE et BEPEPF - Inspection - Inst sup			

6.5 Rapport « Budget versus Actuels (12/2017) »

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

Budget Version : **C2**

Currency : **DGD**

YtM :

Year to month : 31/12/2017

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2013	2014	2015	2016	Expenses Total	Balance	% Exec	
A LES CAPACITÉS DES RESSOURCES HUMAINES			4.221.072,00		836,80	113.297,71	570.486,75	568.206,78	1.252.828,05	2.968.243,95	30%
01 La mise en œuvre de la SNRC est appuyée			2.000,00		836,80	1.136,44		0,00	1.973,24	26,76	99%
01 La diffusion de la SNRC par la nouvelle		REGIE	1.150,00			1.136,44		0,00	1.136,44	13,56	99%
02 Une compréhension commune des stratégies		REGIE	850,00		836,80			0,00	836,80	13,20	98%
03 Les mécanismes de suivi-évaluation relatifs		REGIE	0,00					0,00	0,00	0,00	??%
02 Les capacités des instituts de formation			725.733,00			3.186,47	40.624,19	153.264,49	197.075,15	528.657,85	27%
01 Les capacités de l'ENA sont renforcées		REGIE	1.250,00			1.219,77		0,00	1.219,77	30,23	98%
02 Les capacités des autres instituts de		REGIE	724.483,00			1.966,70	40.624,19	153.264,49	195.855,38	528.627,62	27%
03 Les ressources humaines sont développées			1.311.895,00			10.738,05	283.041,63	135.531,55	429.311,23	882.583,77	33%
01 Les compétences en GRH sont renforcées,		REGIE	302.358,00			5.390,31	89.401,68	5.967,59	100.759,58	201.598,42	33%
02 Les compétences sont renforcées pour		REGIE	1.009.537,00			5.347,74	193.639,95	129.563,96	328.551,65	680.985,35	33%
04 Les ressources humaines sont développées			1.877.788,00			7.590,18	132.037,91	233.889,76	373.517,85	1.504.270,15	20%
01 Les compétences spécifiques au secteur		REGIE	556.000,00			4.124,54		4.871,62	8.996,16	547.003,84	2%
02 Les compétences spécifiques au secteur de		REGIE	610.742,00				62.706,18	162.743,87	225.450,05	385.291,95	37%
03 Les compétences spécifiques au secteur de		REGIE	707.546,00				69.331,73	66.274,27	135.606,00	571.940,00	19%
04 Les compétences spécifiques au secteur de		REGIE	3.500,00			3.465,64		0,00	3.465,64	34,36	99%
05 Les continuations du programme de			303.656,00			90.646,57	114.783,03	45.520,98	250.950,58	52.705,42	83%
01 Continuations du programme de bourses		REGIE	303.656,00			90.646,57	114.783,03	45.520,98	250.950,58	52.705,42	83%
B RENFORCER LES COMPÉTENCES DES			1.442.000,00					445.284,38	445.284,38	996.715,62	31%
01 Appuyer et suivre la mise en oeuvre des			1.172.000,00					432.509,35	432.509,35	739.490,65	37%
		REGIE	8.000.000,00		177.688,22	382.547,39	861.336,13	1.468.685,61	2.890.257,36	5.109.742,64	36%
		COGEST									
		TOTAL	8.000.000,00		177.688,22	382.547,39	861.336,13	1.468.685,61	2.890.257,36	5.109.742,64	36%



Budget Version : **C2**
 Currency : **DGD**
 YtM :

Year to month : 31/12/2017

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to				Expenses			
				2013	2014	2015	2016	Total	Balance	% Exec	
01 Organiser les formations d'été A2/		REGIE	320.000,00					301.672,60	301.672,60	18.327,40	94%
02 Organiser des campagnes d'observations en		REGIE	60.000,00					19.878,92	19.878,92	40.121,08	33%
03 Suivre des pratiques en journées		REGIE	240.000,00					0,00	0,00	240.000,00	0%
04 Suivre et évaluer les pratiques des		REGIE	32.000,00					502,37	502,37	31.497,63	2%
05 Former les responsables pédagogiques		REGIE	200.000,00					0,00	0,00	200.000,00	0%
06 Former les acteurs des sections		REGIE	30.000,00					15.132,89	15.132,89	14.867,11	50%
07 Organiser des formations spécifiques aux		REGIE	40.000,00					0,00	0,00	40.000,00	0%
08 Récolter les données et cadrer en ateliers		REGIE	50.000,00					0,00	0,00	50.000,00	0%
09 Suivre et améliorer les outils et manuels de		REGIE	60.000,00					17.275,02	17.275,02	42.724,98	29%
10 Réaliser le contrôle qualité pédagogique et		REGIE	100.000,00					59.853,57	59.853,57	40.146,43	60%
11 Assurer un marché public bancaire de		REGIE	40.000,00					18.193,98	18.193,98	21.806,02	45%
02 Améliorer les outils de formation pour les			270.000,00					12.775,03	12.775,03	257.224,97	5%
01 Disponibiliser et distribuer les outils et		REGIE	250.000,00					12.775,03	12.775,03	237.224,97	5%
02 Mettre à disposition "électronique" les outils		REGIE	20.000,00					0,00	0,00	20.000,00	0%
X RÉSERVE BUDGÉTAIRE (MAX 5% * TOTAL			0,00					0,00	0,00	0,00	?%
01 Réserve budgétaire			0,00					0,00	0,00	0,00	?%
01 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	0,00					0,00	0,00	0,00	?%
Z MOYENS GÉNÉRAUX			2.336.928,00		176.851,42	269.249,67	290.849,38	455.194,45	1.192.144,93	1.144.783,07	51%
01 Frais de personnel			1.879.550,00		92.801,20	239.049,88	249.599,85	384.217,22	965.668,15	913.881,85	51%
01 Assistant technique		REGIE	843.612,00		74.030,55	154.322,54	148.786,95	152.651,48	529.791,52	313.820,48	63%
		REGIE	8.000.000,00		177.688,22	382.547,39	861.336,13	1.468.685,61	2.890.257,36	5.109.742,64	36%
		COGEST									
		TOTAL	8.000.000,00		177.688,22	382.547,39	861.336,13	1.468.685,61	2.890.257,36	5.109.742,64	36%



Budget Version : **C2**
 Currency : **DGD**
 YtM :

Year to month : 31/12/2017

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2013	2014	2015	2016	Expenses	Total	Balance	% Exec
02 Directeur national		REGIE	6.727,00		1.638,69	5.088,56		0,00	6.727,25	-0,25	100%
03 Equipe finance et administration		REGIE	280.978,00		5.700,98	50.043,70	64.528,85	59.082,01	179.355,54	101.622,46	64%
04 Equipe technique		REGIE	404.233,00		11.430,98	29.595,07	36.284,06	73.441,65	150.751,76	253.481,24	37%
05 Assistant technique international (Volet B)		REGIE	192.000,00					36.350,52	36.350,52	155.649,48	19%
06 RAFI & MP		REGIE	32.000,00					22.004,51	22.004,51	9.995,49	69%
07 Equipe locale (Volet B)		REGIE	120.000,00					40.687,05	40.687,05	79.312,95	34%
02 Investissements			94.000,00		65.897,24	17.566,30	7.547,84	56,33	91.067,71	2.932,29	97%
01 Véhicules		REGIE	40.000,00		40.923,47	1.507,55	393,08	0,00	42.824,10	-2.824,10	107%
02 Equipement bureau		REGIE	18.000,00		7.053,47	8.363,97	3.991,37	56,33	19.465,14	-1.465,14	108%
03 Equipement IT		REGIE	36.000,00		17.920,30	7.694,78	3.163,39	0,00	28.778,47	7.221,53	80%
03 Frais de fonctionnement			185.130,00		15.029,60	10.575,78	32.334,53	67.219,11	125.159,03	59.970,97	68%
01 Services et frais de maintenance		REGIE	2.652,00			486,79	51,48	3.490,55	4.028,83	-1.376,83	152%
02 Frais de fonctionnement des véhicules		REGIE	54.129,00		1.382,31	5.897,08	5.572,80	9.579,06	22.431,25	31.697,75	41%
03 Télécommunications		REGIE	24.420,00		102,17	3.449,38	6.728,50	6.420,29	16.700,34	7.719,66	68%
04 Fournitures de bureau		REGIE	28.659,00		1.615,57	2.227,40	1.834,17	7.828,96	13.506,10	15.152,90	47%
05 Autres frais de fonctionnement		REGIE	29.270,00		6.318,96	2.976,19	11.445,93	8.839,84	29.580,93	-310,93	101%
06 TVA		REGIE	0,00		5.610,59	-4.461,07	6.701,64	3.934,07	11.785,24	-11.785,24	?
07 Frais de fonctionnement (Volet B)		REGIE	46.000,00					27.126,34	27.126,34	18.873,66	59%
04 Audit et Suivi et Evaluation			178.248,00		3.126,41	2.134,77		2.982,38	8.243,56	170.004,44	5%
01 Frais de suivi et évaluation		REGIE	100.000,00		21,20	23,53		0,00	44,73	99.955,27	0%
		REGIE	8.000.000,00		177.688,22	382.547,39	861.336,13	1.468.685,61	2.890.257,36	5.109.742,64	36%
		COGEST									
		TOTAL	8.000.000,00		177.688,22	382.547,39	861.336,13	1.468.685,61	2.890.257,36	5.109.742,64	36%



Budget Version : **C2**
 Currency : **DGD**
 YtM :

Year to month : 31/12/2017

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to				Expenses			
				2013	2014	2015	2016	Total	Balance	% Exec	
02 Baseline		REGIE	2.000,00		22,76	1.945,20		0,00	1.967,96	32,04	98%
03 Audit		REGIE	40.000,00					3,36	3,36	39.996,64	0%
04 Backstopping		REGIE	16.248,00		3.082,45	166,04		2.979,02	6.227,51	10.020,49	38%
05 Audit - suivi - évaluation (Volet B)		REGIE	20.000,00					0,00	0,00	20.000,00	0%
99 Conversion rate adjustment			0,00		-3,02	-77,06	1.367,15	719,41	2.006,48	-2.006,48	?%
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00		-3,02	-77,06	1.367,15	719,41	2.006,48	-2.006,48	?%

REGIE	8.000.000,00		177.688,22	382.547,39	861.336,13	1.468.685,61	2.890.257,36	5.109.742,64	36%
COGEST									
TOTAL	8.000.000,00		177.688,22	382.547,39	861.336,13	1.468.685,61	2.890.257,36	5.109.742,64	36%

