



BTC

**BELGIAN
DEVELOPMENT AGENCY**

RAPPORT BASELINE

PRECOB - RDC 1088811



TABLE DES MATIERES

1. FICHE D'INTERVENTION	4
2. INTRODUCTION	6
3. CADRE DE MONITORING FINAL	7
3.1 LOGIQUE D'INTERVENTION	7
3.1.1 L'ORIENTATION STRATEGIQUE DU PRECOB	7
3.1.1.1 DES PARCOURS D'ACQUISITION DES COMPETENCES (PAC) AXES SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES	7
3.1.1.2 UN SUIVI RAPPROCHE DES APPRENANTS EN VUE D'ASSURER UN REEL RENFORCEMENT DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES	8
3.1.1.3 UNE APPROCHE SECTORIELLE : ALIGNEMENT SUR LES SECTEURS PRIORITAIRES DU PIC 2010-2013	8
3.1.1.4 UNE ATTENTION PARTICULIERE AUX THEMES TRANSVERSAUX	8
3.1.2 LA STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DU PRECOB	9
3.1.2.1 LA MISE EN PLACE PROGRESSIVE DES STRUCTURES DE COORDINATION DU PRECOB ET LA PLANIFICATION SEQUENTIELLE DES ACTIVITES	9
3.1.2.2 DEPLOIEMENT DES ANTENNES DANS LES ZONES DE CONCENTRATION	10
3.1.2.3 L'EXPLORATION ET LE RENFORCEMENT DE L'OFFRE LOCALE DE FORMATIONS	10
3.1.2.4 LANCEMENT DES CAMPAGNES D'INFORMATION ET DE SENSIBILISATION AVEC UNE ATTENTION PARTICULIERE A L'ASPECT GENRE	10
3.1.2.5 UN APPUI SPECIFIQUE AUX INTERVENTIONS EN PHASE DE CLOTURE OU RECEMMENT CLOTURES	11
3.1.3 LES STRUCTURES DE COORDINATION DU PROGRAMME	11
3.1.4 TABLEAU DE LA LOGIQUE D'INTERVENTION	14
3.2 LA MATRICE DE MONITORING	18
3.2.1 PRESENTATION DE LA MATRICE PROPREMENT DITE	18
3.2.2 NOTE EXPLICATIVE DE LA MATRICE DU MONITORING	22
3.2.2.1 NIVEAU DE L'IMPACT	22
3.2.2.2 NIVEAU DE L'OUTCOME	22
3.2.2.3 NIVEAU DE L'OUTPUT	23
Le résultat 1	23
Les résultats 2 à 5.....	25
Le résultat 6	26
3.3 PLAN DE GESTION DES RISQUES	27
3.4 PLANIFICATION OPERATIONNELLE	30
3.5 MECANISMES DE SUIVI	31
4 ANNEXES	32

4.1	PLAN DE TRAVAIL BASELINE	32
4.2	FORMULAIRES D'INDICATEURS	33
4.3	LISTE DES ACTEURS IMPLIQUES DANS LE PROCESSUS BASELINE	53
4.4	BIBLIOGRAPHIE.....	53
4.5	LISTE DES ETUDES COMPLEMENTAIRES (LE CAS ECHEANT)	53

1. Fiche d'intervention

Nom de l'intervention	Programme de Renforcement des Capacités Organisationnelles par l'octroi de Bourses en RD Congo (PRECOB)
Code de l'intervention	RDC 10 888 11
Emplacement	RDC (niveau national)
Budget total de l'intervention	11.765.064 millions d'euros
Institution partenaire	Ministère des Affaires Etrangères, Coopération Internationale et Francophonie (MINAFFECIF)
Date de démarrage de l'intervention/Ouverture du Comité de pilotage	17/03/2013 (signature CS) - 26/04/2013 (signature CMO) - 14/10/2013 (SMCL 0)
Date de fin de la Convention spécifique	17/09/2017 (54 mois à partir de la signature de la CS)
Groupes cibles	Les agents (hommes et femmes) de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC
Impact ¹	Les capacités humaines pour le développement de la RDC sont durablement renforcées
Outcome	Les compétences et l'expertise des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population (hommes et femmes)
Outputs	R1 : (A) Les besoins en développement de capacités des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés et (B) l'offre de formation locale est identifiée
	R2 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'éducation ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences
	R3 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'agriculture ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences

¹ L'impact équivaut à l'objectif général, l'outcome à l'objectif spécifique et l'output au résultat

	R4 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur du développement rural ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences
	R5 : Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires liées aux thèmes transversaux ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences.
	R6 : Les « Continuations & reports » des engagements antérieurs au démarrage du PRECOB sont mis en œuvre

2. Introduction

Le présent rapport Baseline constitue le produit final du processus Baseline. Il résulte de la mise en œuvre du plan de travail Baseline. Voir l'annexe 1 pour le plan de travail Baseline (y compris ses objectifs et son champ d'application).

Après l'installation de la nouvelle équipe du programme (juillet 2013), une relecture du DTF a été organisée. Il est apparu clairement que différents éléments dans le DTF posaient problème :

- En raison de la complexe et longue genèse du document avec plusieurs acteurs, le DTF n'est pas toujours consistant, en particulier sur la partie qui concerne le lien avec les autres interventions de la CTB ;
- La stratégie d'intervention dans le DTF était développée avec l'idée de garantir au même moment le maximum de transparence, d'impartialité et de participation dans la mise en œuvre des activités de formation. En réalité, la procédure proposée dans le DTF est devenue si complexe que son application complète risque de retarder la mise en œuvre du programme (p.ex. l'accord de la SMCL avant d'octroyer un appui) ;
- La cadre logique proposé dans le DTF confond des résultats au niveau de « output » avec celui au niveau de « outcome » ;
- Les valeurs cibles des indicateurs ne sont pas réalistes.

Sur base de ces constats, une « Note stratégique » proposant une approche simplifiée et plus réaliste prenant en compte le contexte du programme a été rédigée en septembre 2013 et adoptée en octobre 2013 pendant la SMCL d'ouverture.

En outre, la matrice de monitoring a été revue à deux reprises : en octobre 2013, pendant un atelier de backstopping M&E et en novembre/décembre 2014 en collaboration avec un consultant. Il a été révélé qu'un grand nombre des suppositions sous-jacentes censées assurer le lien entre l'output, l'outcome et l'impact dans une chaîne de résultats ne correspondaient pas vraiment à la réalité et se situaient en grande partie en dehors de la sphère du contrôle du programme. Elles ont pour cette raison été catégorisées comme des risques externes.

Il y a aussi plusieurs indicateurs qui ont été ajoutés ou changés et les valeurs cibles ont été adaptées avec l'objectif de les rendre plus réalistes, tout en considérant les réels défis du programme. Des outils de suivi et d'évaluation ont également été créés.

3. Cadre de monitoring final

3.1 Logique d'intervention

3.1.1 L'orientation stratégique du PRECOB

Le Programme de Renforcement des Capacités Organisationnelles par l'octroi de Bourses, « PRECOB » en sigle, a l'ambition de contribuer à l'augmentation de la durabilité et de l'impact des projets et programmes de la coopération belge en RDC dans le cadre du Programme Indicatif de Coopération (PIC) 2010 – 2013.

A cette fin, le programme cherche à augmenter l'efficacité et l'efficacé de ses contributions au renforcement des capacités humaines pour le développement de la RDC.

3.1.1.1 Des parcours d'acquisition des compétences (PAC) axés sur le renforcement des capacités organisationnelles

Le programme part du principe que le renforcement des capacités humaines sera plus efficace et efficace à partir d'une approche systémique : au lieu de renforcer les compétences des individus, tout en faisant abstraction de leur environnement professionnel, le PRECOB vise en premier lieu le renforcement organisationnel des institutions et organisations à travers l'organisation de parcours d'acquisition des compétences (PAC) pour leurs collaborateurs.

Ce renforcement des capacités organisationnelles se fait toujours par le biais d'un renforcement des capacités d'un individu ou un groupe d'individus, mais dans le cadre d'un renforcement organisationnel avec des liens stratégiques entre les échelons individuels, organisationnels et sectoriels.

Suite à cette réorientation, les premiers bénéficiaires du PRECOB sont dorénavant des organisations et des institutions, pour cette raison appelées les « Institutions Bénéficiaires », « IB » en sigle. Par conséquent, sauf cas exceptionnel, il ne sera plus possible pour un individu d'introduire une demande d'appui : seules les Institutions Bénéficiaires reconnues auront la possibilité de le faire.

Pour assurer un vrai impact des activités réalisées, il est indispensable qu'il y ait une adéquation entre les PAC organisés pour un groupe d'individus, les besoins de leurs organisations et les objectifs stratégiques du secteur dont ces organisations font partie. Chaque PAC organisé devra, par conséquent,

- (1) être basé sur une analyse organisationnelle préalable de l'organisation ;
- (2) être assorti d'une analyse des compétences requises en ligne avec la stratégie de gestion du personnel ;
- (3) être intégré dans un plan de formation stratégique basé sur une analyse des compétences ; et
- (4) contribuer à la performance de l'entité à laquelle l'apprenant appartient.

De cette manière, l'organisation des PAC pour des individus aura un réel impact sur une meilleure performance de l'organisation d'origine et indirectement sur l'atteinte de ses objectifs et ceux de son secteur.

Si une Institution Bénéficiaire n'a pas encore effectué une analyse organisationnelle ou ne dispose pas encore d'un plan de formation, le PRECOB peut l'appuyer pour effectuer une analyse et développer un plan de formation.

3.1.1.2 Un suivi rapproché des apprenants en vue d'assurer un réel renforcement des capacités organisationnelles

Pour être vraiment efficace et efficient, le programme devra s'assurer que les nouvelles compétences acquises par l'apprenant pendant le PAC seront effectivement valorisées et qu'elles contribueront au renforcement des capacités de son institution. Cet objectif ne peut uniquement être atteint que par un suivi rapproché de l'apprenant et de son organisation :

- (1) *Au niveau de l'apprenant* : les candidats seront soigneusement sélectionnés de sorte qu'ils disposent des qualifications et capacités nécessaires pour suivre le PAC avec succès. Pendant tout le parcours, ils seront coachés afin de s'assurer d'une appropriation effective de ce qu'ils auront appris et qu'ils mettront en pratique leurs nouvelles compétences au service de leur organisation ;
- (2) *Au niveau de l'organisation* : le Programme accompagne l'Institution Bénéficiaire de sorte que l'apprenant réintègre son IB et contribue activement au développement de celle-ci par le transfert de ses nouvelles compétences aux collègues et à son organisation.

Un système de monitoring performant avec des indicateurs appropriés devra mesurer à quel degré :

- (1) les apprenants ont effectivement amélioré leurs compétences et les ont mises au service de leur organisation ;
- (2) les Institutions Bénéficiaires ont renforcé leurs capacités en lien avec leur mission.

3.1.1.3 Une approche sectorielle : alignement sur les secteurs prioritaires du PIC 2010-2013

Le PRECOB s'inscrit intégralement dans une approche sectorielle. Une telle approche augmente considérablement la possibilité d'obtenir des résultats à long terme et d'avoir un réel impact sur le développement du pays.

A cette fin, le PRECOB cherchera des synergies et des complémentarités avec les programmes et projets de la coopération belgo-congolaise dans les 3 secteurs de concentration pour la RDC : l'Agriculture et le Développement rural, l'Education (plus spécifiquement le domaine de l'enseignement technique et de la formation professionnelle) et la Santé (depuis mai 2014), ainsi qu'avec les autres acteurs actifs dans les mêmes secteurs.

En particulier, le programme vise le renforcement durable des compétences des hommes et femmes agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 zones d'intervention, au bénéfice de leur institution et in fine de la population.

Ces institutions et organisations peuvent être des administrations d'Etat au niveau national, déconcentrées et/ou décentralisées, mais aussi des institutions autonomes de statut public, parapublic ou privé, ainsi que des organisations de la société civile, telles que les associations de femmes, associations de producteurs et productrices, comités de parents, comités villageois etc.

3.1.1.4 Une attention particulière aux thèmes transversaux

Un maximum de 20 % de l'enveloppe sera disponible pour les demandes provenant des individus ou des institutions non directement concernées par les secteurs et les zones de concentration, mais relevant des thèmes transversaux du PIC 2010 – 2013 :

- (1) La gestion durable de l'environnement ;

- (2) L'égalité des droits et des chances entre les hommes et les femmes ;
- (3) Les droits des enfants ;
- (4) Le VIH/SIDA ;
- (5) La bonne gouvernance.

Le pourcentage de l'allocation budgétaire lié hors contexte sectoriel ne peut en aucun cas dépasser les 20% du budget. En plus, là où c'est logique et faisable, les thèmes transversaux seront intégrés dans les formations et stages au sein des 3 secteurs.

3.1.2 La stratégie de mise en œuvre du PRECOB

La stratégie de mise en œuvre du PRECOB se base sur les principes suivants qui devront assurer que le Programme atteindra les résultats escomptés.

3.1.2.1 La mise en place progressive des structures de coordination du PRECOB et la planification séquentielle des activités

La planification et la mise en œuvre effective du PRECOB seront guidées par une approche sectorielle dont la synergie et la complémentarité avec les autres programmes et projets de la Coopération belgo-congolaise, ainsi que ceux d'autres acteurs de développement constituent un élément clé.

Le PRECOB veut s'aligner en premier lieu sur les activités des projets et programmes déjà en exécution. Cela implique que la création des structures de mise en œuvre du Programme dans les différentes zones de concentration suivra le démarrage effectif des autres interventions.

Vu que l'exécution du PIC 2010-2013 est le plus avancé au niveau central avec la création des Unités Conjointes d'Appui à la Gestion (UCAG) dans les secteurs prioritaires, le programme démarrera ses activités également d'abord au niveau central pour descendre après dans les différentes zones de concentration ; cela en fonction du démarrage effectif des programmes sectoriels dans les provinces.

Dans la phase initiale du programme, uniquement des Institutions Bénéficiaires présélectionnées pendant la formulation du Programme (liste reprise dans le DTF), peuvent introduire une demande pour un appui spécifique auprès du PRECOB.

L'Unité de Coordination du PRECOB (UCP) examinera l'éligibilité des demandes en fonction de différents critères repris dans le DTF et de la qualité globale du dossier. Là où c'est possible, l'UCP se basera dans son analyse sur les études déjà effectuées par les projets et programmes ou par d'autres instances. L'UCP développera aussi un canevas spécifique pour soumettre un dossier.

A tout moment, l'IB peut demander un appui à l'UCP dans la formulation de sa demande, ou dans une étape préalable (analyse organisationnelle, développement d'un plan de formation,...) afin de soumettre une demande de qualité. L'UCP peut elle-même aussi proposer à tout moment d'effectuer différentes analyses afin d'améliorer la qualité de la demande.

Les demandes qui ont été retenues par l'UCP sur base de la conformité aux critères et de la bonne qualité du dossier seront soumises pour approbation au Comité de Validation.

3.1.2.2 Déploiement des antennes dans les zones de concentration

En fonction du progrès dans le démarrage des autres projets et programmes, le PRECOB installera des Antennes locales chargées de la gestion quotidienne des PAC dans les zones de concentration. Afin de faciliter la synergie, elles seront localisées dans les mêmes bureaux que les unités de gestion des interventions sectorielles.

Pour promouvoir la responsabilisation et l'implication des acteurs locaux, les Antennes locales seront assistées par des Comités Régionaux de Gestion (CRG) composés des acteurs étatiques et non-étatiques clés dans les zones en question, ainsi que les responsables, experts et personnes ressources des autres projets et programmes opérationnels dans ces zones.

3.1.2.3 L'exploration et le renforcement de l'offre locale de formations

Le PRECOB accordera une attention particulière à la qualité des demandes d'appuis (adéquation avec les besoins réels des Institutions Bénéficiaires) et veillera à ce que les services offerts par les Instituts de Formation (IF) soient de la plus haute qualité.

La priorité sera donnée à des formations locales ou régionales (en RDC ou dans la sous-région) et en principe de courte durée (en général moins de 6 mois). Même si des formations et stages à l'étranger restent possibles, cela sera uniquement envisagé à titre exceptionnel et à défaut d'une offre de formation locale ou régionale de qualité.

En vue d'avoir un aperçu de la qualité de l'offre de formation pourvue localement, le PRECOB effectuera au moment de son démarrage effectif des études préliminaires pour analyser l'offre de formation fournie par des Instituts de Formation en RDC. Sur base de ces études, une liste des IF sera élaborée et sera progressivement mise à jour pendant la durée du programme.

La planification de ces études suivra la même logique que la mise en œuvre du programme.

En premier lieu, une étude quantitative et qualitative de l'offre de formation pourvue au niveau central sera effectuée. Pour cette étude, un appui sera recherché auprès d'autres acteurs actifs dans le domaine de la formation professionnelle.

Ensuite, en fonction du démarrage de l'installation effective des Antennes locales, des études seront effectuées dans les différentes zones de concentration, avec l'appui des experts dans les projets et les programmes ainsi que d'autres acteurs actifs dans ces zones.

Si un IF ne répond pas à la qualité minimale requise et qu'au même moment est considéré comme un partenaire clé de développement dans un secteur ou une zone d'intervention, il pourra bénéficier d'un appui et pourrait, dans certains cas, devenir également une Institution Bénéficiaire.

3.1.2.4 Lancement des campagnes d'information et de sensibilisation avec une attention particulière à l'aspect genre

Le PRECOB vise le renforcement des capacités humaines pour le développement en RDC à partir d'une approche transparente et équitable. Cela donnera à chaque Institution Bénéficiaire en principe un accès égal aux appuis, la sélection étant uniquement basée sur la pertinence et la qualité de la demande.

Conformément aux engagements pris dans le PIC, les PAC seront prioritairement organisés pour les

femmes avec l'objectif qu'à la fin du programme au moins 50% des PAC leur soient attribués. A compétences égales, une discrimination positive sera mise en œuvre.

A cette fin, des activités de sensibilisation et d'information destinées aux Institutions Bénéficiaires potentielles seront mises sur pied au niveau central et dans chaque zone de concentration. Le programme organisera des actions ciblées pour s'adresser aux besoins que les femmes peuvent avoir de telle sorte qu'elles se sentent réellement concernées par le développement de leurs compétences professionnelles.

Le programme collaborera avec les experts en genre des autres projets et programmes dans le but d'organiser des campagnes de sensibilisation et d'information dans les zones de concentration.

En plus, un outil d'échanges commun sera développé afin de capitaliser les bonnes pratiques et d'éviter des chevauchements ou des doubles financements par d'autres projets ou bailleurs de fonds. Le programme communiquera largement sur les formations offertes, les IB soutenues et les personnes bénéficiaires d'un PAC.

3.1.2.5 Un appui spécifique aux interventions en phase de clôture ou récemment clôturés

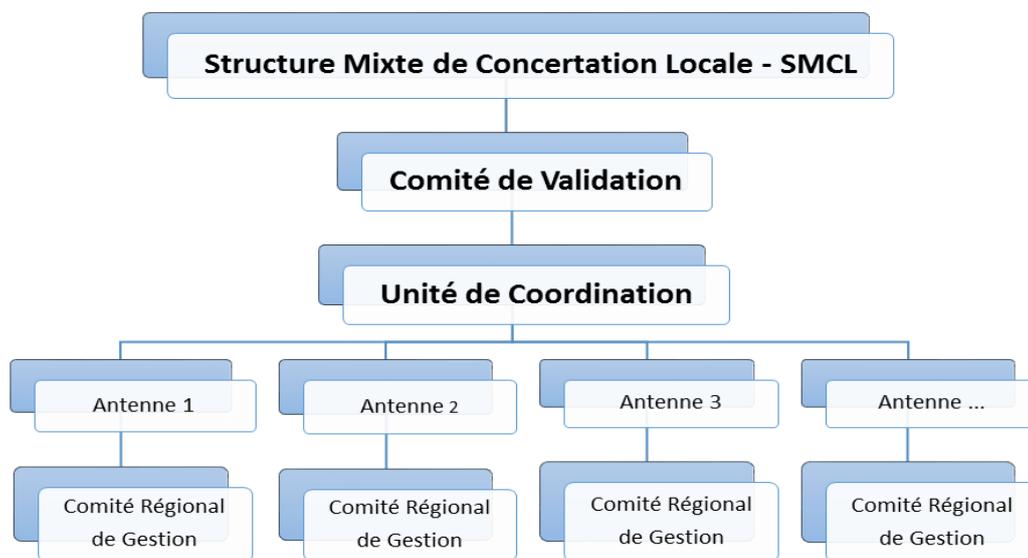
Avec l'objectif explicite de contribuer à l'augmentation de l'impact et de la durabilité des interventions de la Coopération belgo-congolaise, le programme promeut des demandes d'appuis des programmes et projets qui sont dans la phase de clôture ou qui sont récemment clôturés. Il s'agit en particulier d'un appui au renforcement des capacités de gestion des cadres nationaux ou locaux qui reprennent la responsabilité après la clôture avec l'objectif de pérenniser les acquis des interventions.

Ces demandes seront analysées de la même façon que les demandes introduites au niveau central. L'UCP recueillera toutes les informations utiles auprès des responsables des projets et programmes pour optimiser la qualité de son analyse.

Les Antennes traiteront les demandes des projets et programmes en phase de clôture ou récemment clôturés en fonction de leur installation effective dans les zones concernées.

3.1.3 Les structures de coordination du programme

L'organigramme des structures d'exécution et de suivi du Programme



Les structures de coordination du programme ont été créées pour faciliter la mise en œuvre et le suivi du programme dans les différentes zones de concentration et au niveau central, mais aussi pour assurer la coordination globale. Leur création est fondée sur les principes suivants :

- (1) une responsabilité technique opérationnelle conjointe des partenaires du programme ;
- (2) un suivi rapproché des apprenants et de leurs Institutions Bénéficiaires ;
- (3) la promotion des synergies avec les autres interventions de la coopération belgo-congolaise ;
- (4) une structure légère et flexible permettant une gestion efficace et efficiente du programme.

Les différentes structures et leurs responsabilités respectives sont :

- La **Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL)** est l'organe responsable de décisions stratégiques du programme. Sa composition, ses compétences et son fonctionnement sont décrits dans son Règlement d'Ordre Intérieur (ROI).
- Le **Comité de validation** approuve les propositions de demandes d'appuis et sera composé des membres suivants :
 - Un délégué du MINAFFECI ;
 - Un délégué du MINPLAN ;
 - Un délégué de la CTB.
- L'**Unité de Coordination du Programme (UCP)** est composée du responsable national, de l'assistant technique international et du coordinateur-gestionnaire national. L'UCP est l'instance de gestion quotidienne du programme qui assure la mise en œuvre des activités. Elle est assistée par une administration qui l'épaulé pour le bon fonctionnement du programme.
- L'**Antenne locale** confiée à un seul agent est chargée de la gestion quotidienne des PAC dans chacune des zones de concentration du PIC et cela en étroite collaboration avec les autres interventions de la coopération belgo-congolaise. Les antennes seront localisées dans les mêmes bureaux que les unités de gestion des interventions sectorielles. La création effective des antennes dépendra du progrès effectif des autres programmes et projets dans les zones en question.

Un **Comité de Gestion Régional** (CRG) est mis en place dès lors qu'une Antenne est installée ; il assurera l'appropriation par et la responsabilisation des acteurs locaux dans une zone de concentration. La composition des différentes Comités est définie dans le DTF, p. 66.

3.1.4 Tableau de la logique d'intervention

Comparées au DTF, les hypothèses au niveau de l'objectif spécifique (outcome) ont été adaptées pour illustrer le grand nombre de suppositions sous-jacentes à réaliser pour que les PAC organisés puissent réellement produire les effets attendus.

Cf. point 3.2 La matrice de monitoring, pour d'autres adaptations.

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
OG	Les capacités humaines pour le développement de la RDC sont durablement renforcées			Le climat sociopolitique et/ou sécuritaire n'entrave pas la réalisation des interventions
OS	Les compétences et l'expertise des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population (hommes et femmes)	<ul style="list-style-type: none"> - 70% des parcours d'acquisition des compétences organisés ont amélioré les compétences et l'expertise requises par les agents pour la fonction qu'ils occupent - 60 % des parcours d'acquisition des compétences organisés mènent à une amélioration des capacités organisationnelles des IB bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Enquêtes « outcome » de l'apprenant, ainsi que son responsable hiérarchique, incluant les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> a) Satisfaction globale b) Pertinence c) Evaluation des acquis d) Evaluation des transferts - Constats sur terrain - Analyse organisationnelle (AO) initiale de l'IB - Nouvelle AO réalisé après l'accomplissement du plan de formation établie sur base de l'AO initiale 	<ul style="list-style-type: none"> - Les 3 secteurs clés du PIC contribuent effectivement au développement du pays (secteurs porteurs) - Les Institutions Bénéficiaires disposent des moyens nécessaires pour remplir efficacement leur mission - Les interventions de la CTB et d'autres bailleurs de fonds sont effectives en temps opportun pour les 3 secteurs dans les 6 zones de concentration - Les apprenants utilisent les compétences acquises au bénéfice de leurs institutions - Les apprenants sont soutenus (coachés) par leurs responsables hiérarchiques pour appliquer les connaissances acquises

	<p>Résultat 1: (A) Les besoins en développement de capacités (humaines) des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés (B) L'offre de formation locale est identifiée</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A la fin du programme, 80% des IB appuyées publiques/non publiques disposent d'une analyse organisationnelle de qualité mise à jour - A la fin du programme, 80% des IB appuyées publiques/non publiques disposent d'un plan de formation de qualité mis à jour - A la fin du programme, 60% des analyses organisationnelles et des plans de formations tiennent compte de l'aspect genre - A la fin du programme 50% des instituts de formation répertoriés situés dans les zones ciblées par le PIC sont évalués pour leur qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Liste des IB appuyées - Document d'analyse organisationnelle pour chaque IB - Plan de formation des IB appuyées - Checklists pour chaque IB (AO, plan de formation, aspect genre) - Liste des IF répertoriés - Etudes qualitatives des IF - Offres soumises par les IF - Fiches d'évaluation du PAC par le programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Les projets et programmes de la CTB sont opérationnels dans les zones d'intervention - Le recrutement et l'agrément des personnes prévues pour le fonctionnement du programme se déroulent avec succès - Les IF collaborent dans l'évaluation de leur qualité
A1.1	Identification et sélection des institutions bénéficiaires			
A1.2	Appui à l'analyse des capacités et compétences encore nécessaires pour réaliser la vision, la mission et la stratégie des institutions bénéficiaires			
A1.3	Identification, sélection et évaluation de l'offre des formations pourvues localement			
A1.4	Réalisation des enquêtes auprès des institutions bénéficiaires et des utilisateurs de ces institutions			
A1.5	Communication sur le programme avec accent particulier sur l'aspect genre			

A.1.6.	Appui spécifique aux candidates présentant des carences particulières.			
	<p>Résultats 2-5 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'Education / de l'Agriculture / du Développement rural ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences - Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires liées aux thèmes transversaux ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> - 50% des participants aux PAC sont des femmes - Nombre de PAC finalisés - 80% des participants ont été évalués positivement à la fin du PAC - 80% des PAC ont été évalués positivement par les participants 	<ul style="list-style-type: none"> - Listes de présences - Listes des PAC organisés - Dates de restitution de chaque PAC - Evaluation de chaque participant par l'IF, adaptée en fonction du thème du PAC - Rapport de l'IF - Evaluation du PAC par les apprenants (enquête « output ») - Base de données PRECOB à jour 	<ul style="list-style-type: none"> - Les PAC sont pertinents et en rapport avec les besoins des institutions - Les besoins en renforcement des compétences sont bien identifiés - Le niveau des formations est adapté aux capacités des apprenants - Les apprenants ont été sélectionnés de manière objective et en fonction de la pertinence du PAC pour la fonction qu'ils occupent - Les instituts de formation exécutent des PAC de qualité
A2.1, 3.1, 4.1, 5.1	Accompagnement du développement des plans de formation et suivi des résultats des formations			
A2.2, 3.2, 4.2, 5.2	Réalisation des formations répondant à la demande.			

	Résultat 6 : Les « Continuations & reports » des engagements antérieurs au démarrage du PRECOB sont mis en œuvre	90% des bourses octroyées ont un suivi administratif correct	<p><i>Rem. : Aucune mesure d'accompagnement des structures d'origine des boursiers n'est prévue dans les bourses attribuées avant le début du PRECOB (DTF, p. 50). L'accompagnement du boursier se limite à un suivi administratif. Les indicateurs utilisés durant la sélection des candidats sont reconduits.</i></p> <p>Suivi administratif dans « Damino » (outil de suivi administratif) de l'Unité Bourses de la CTB.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les boursiers transmettent les informations correctes au PRECOB - Les responsables de suivi assument leurs responsabilités
A6.1	Réalisation des formations répondant à la demande.			

3.2 La matrice de monitoring

3.2.1 Présentation de la matrice proprement dite

La présente section décrit, par niveau, la manière dont l'intervention assurera le monitoring de ses résultats². Il propose un système de monitoring réaliste et opérationnel³.

Résultats / Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale	Valeurs cibles année 1	Valeurs cibles année 2	Valeurs cibles année 3	Valeurs cibles année 4	Unité de mesure	Source de vérification	Fréquence de collecte de données	Mesures de début - fin	Responsable de la collecte de données	Responsable de la consolidation	Autre ⁴
IMPACT : Les capacités humaines pour le développement de la RDC sont durablement renforcées													
Pas d'indicateur prévu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultats / Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale	Valeurs cibles année 1	Valeurs cibles année 2	Valeurs cibles année 3	Valeurs cibles année 4	Unité de mesure	Source de vérification	Fréquence de collecte de données	Mesures de début - fin	Responsable de la collecte de données	Responsable de la consolidation	Autre
OUTCOME : Les compétences des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population (hommes et femmes)													
70% des parcours d'acquisition des compétences organisés ont amélioré les compétences et l'expertise requises par les agents pour la fonction qu'ils occupent	néant	70	néant	25	50	70	%	- Enquête "outcome" apprenant/resp. hiérarchique - Constats sur terrain	6 mois après la finalisation d'un PAC	à partir de 2015 jusqu'à la fin du progr.	Responsable M&E	UCP	
60 % des plans de formation finalisés mènent à une amélioration des capacités organisationnelles	néant	60	néant	25	40	60	%	- Analyse organisationnelle (AO) initiale de l'IB - Nouvelle AO à réaliser après	6 mois après la finalisation d'un CAC	à partir de 2016 jusqu'à la fin du progr.	Responsable M&E	UCP	

² Il est conseillé de détailler les différents indicateurs dans des "formulaires d'indicateurs" (voir l'annexe 4.2). Cette démarche s'avère tout particulièrement pertinente pour des indicateurs complexes.

³ Que l'indicateur soit d'ordre qualitatif ou quantitatif, il convient toujours de compléter au maximum la matrice de monitoring.

⁴ Autres éléments pertinents (p. ex., frais liés à la collecte de données)

Résultats / Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale	Valeurs cibles année 1	Valeurs cibles année 2	Valeurs cibles année 3	Valeurs cibles année 4	Unité de mesure	Source de vérification	Fréquence de collecte de données	Mesures de début - fin	Responsable de la collecte de données	Responsable de la consolidation	Autre
OUTPUT 1 : (A) Les besoins en développement des capacités (humaines) des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés													
A la fin du programme, 80% des IB appuyées publiques/non publiques disposent d'une analyse organisationnelle de qualité mise à jour	néant	80	néant	40	60	80	%	- liste des IB appuyées - document AO de chaque IB	Continue	Durant toute la durée du programme	Responsable M&E	UCP	Frais d'étude
A la fin du programme, 80% des IB appuyées publiques/non publiques disposent d'un plan de formation de qualité mis à jour	néant	80	néant	40	60	80	%	- liste des IB appuyées - plan de formation de l'IB	Continue	Durant toute la durée du programme	Responsable M&E	UCP	Frais d'étude
A la fin du programme, 60% des analyses organisationnelles et des plans de formations tiennent compte de l'aspect genre	néant	60	néant	20	40	60	%	- liste des IB appuyées - document AO de chaque IB - plan de formation de chaque IB	Continue	Durant toute la durée du programme	Responsable M&E	UCP	
Résultats / Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale	Valeurs cibles année 1	Valeurs cibles année 2	Valeurs cibles année 3	Valeurs cibles année 4	Unité de mesure	Source de vérification	Fréquence de collecte de données	Mesures de début - fin	Responsable de la collecte de données	Responsable de la consolidation	Autre
OUTPUT 1 : (B) L'offre de formation locale est identifiée													
A la fin du programme, 50% des	Néant	50	néant	30	40	50	%	- étude qualitative des IF	Continue	Durant toute la	Responsable M&E	UCP	Frais d'étude

IF répertoriés situés dans les zones ciblées par le PIC et à Kinshasa sont évalués pour leur qualité								- base de données		durée du programme			
Résultats / Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale	Valeurs cibles année 1	Valeurs cibles année 2	Valeurs cibles année 3	Valeurs cibles année 4	Unité de mesure	Source de vérification	Fréquence de collecte de données	Mesures de début - fin	Responsable de la collecte de données	Responsable de la consolidation	Autre
OUTPUT 2-5 :													
Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'Education / de l'Agriculture / du Développement rural ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences													
Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires liées aux thèmes transversaux ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences													
50% des participants aux parcours d'acquisition des compétences sont des femmes	néant	50	néant	30	40	50	%	- listes de présences - liste des PAC organisés - base de données	Continue	Durant toute la durée du programme	Responsable M&E	UCP	
Nombre de parcours d'acquisition des compétences finalisés	0	120	0	30	70	120	Nombre	- liste des PAC organisés - date de restitution de chaque PAC - base de données	Annuelle	Durant toute la durée du programme	Responsable M&E	UCP	
80% des participants ont été évalués positivement à la fin du parcours d'acquisition des compétences	néant	80	néant	60	70	80	%	- évaluation appropriée de chaque participant par l'IF - rapport de l'IF	A la fin de chaque PAC	Durant toute la durée du programme	Responsable M&E	UCP	
80% des parcours d'acquisition des compétences ont été évalués positivement par les participants	néant	80	néant	60	70	80	%	- évaluation des PAC par les participants	A la fin de chaque PAC	Durant toute la durée du programme	Responsable M&E	UCP	

Résultats / Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur cible finale	Valeurs cibles année 1	Valeurs cibles année 2	Valeurs cibles année 3	Valeurs cibles année 4	Unité de mesure	Source de vérification	Fréquence de collecte de données	Mesures de début - fin	Responsable de la collecte de données	Responsable de la consolidation	Autre
OUTPUT 6 : Les « Continuations & reports » des engagements antérieurs au démarrage du PRECOB sont mis en œuvre													
90% des bourses octroyés ont un suivi administratif correct	néant	90	néant	90	90	90	%	- base de données "Damino"	Annuelle	Durant toute la durée du programme	Responsable M&E	UCP	

3.2.2 Note explicative de la matrice du monitoring

3.2.2.1 Niveau de l'impact

L'objectif global du programme « Les capacités humaines pour le développement de la RDC sont durablement renforcées » n'a pas été changé conformément à l'interdiction formelle de le faire.

Il n'y a pas d'indicateur retenu à ce niveau pour trois raisons principales :

- (1) la difficulté de mesurer l'impact réel des interventions du programme au niveau macro, sans l'influence des autres acteurs et facteurs : même si le renforcement des capacités des agents des Institutions Bénéficiaires est basé sur une analyse organisationnelle, y compris une analyse des compétences requises et un plan de formation stratégique, et qu'il prévoit un suivi des apprenants au sein de leurs structures, le programme peut uniquement contribuer aux résultats sans pouvoir garantir en-soi un impact réel sur le développement du pays.
- (2) l'impact réel du programme dépendra *in fine* des résultats des autres interventions et initiatives, ainsi que de la mesure dans laquelle les bénéficiaires seront appuyés par eux dans la mise en œuvre de leurs activités ou auront la capacité de mobiliser leurs propres ressources.
- (3) question du temps : l'impact d'une intervention n'est pas visible directement après l'intervention, il faut un temps d'incubation d'un minimum de deux ans avant de pouvoir le mesurer.

L'évaluation du programme devrait, par conséquent, se concentrer sur les outils, les méthodologies et les activités qu'il a mis en place pour sélectionner et suivre les institutions bénéficiaires les plus prometteuses, mais aussi en vue d'assurer la qualité de la synergie avec d'autres intervenants.

3.2.2.2 Niveau de l'outcome

L'objectif spécifique « Les compétences des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population (hommes et femmes) » n'a pas été changé, car il décrit bien le changement de comportement des agents qui est visé par le programme.

L'amélioration des compétences et l'expertise requises par les agents pour la fonction qu'ils occupent, ainsi que l'amélioration des capacités organisationnelles contribuent à un meilleur fonctionnement de l'institution en question. L'ensemble des deux indicateurs donne une idée globale sur le renforcement durable des compétences des agents de développement au bénéfice de leur institution et de la population.

L'indicateur en rapport avec la satisfaction des utilisateurs des IB (Cf. DTF) a été supprimé, vu la difficulté de déterminer les utilisateurs de chaque IB, ainsi que celle de mesurer leur satisfaction par rapport au service spécifique livré. D'autant plus que les thèmes des PAC organisés ne concernent pas les aspects techniques liés à la mission des IB, mais plutôt la gestion.

L'indicateur sur le taux de participation des femmes concerne le niveau output et non le niveau outcome. Il a donc été déplacé.

En termes pratiques, il n'est pas vraiment approprié de formuler une valeur de base des indicateurs au niveau outcome et donc d'entamer une grande enquête auprès des agents des IB au début du programme, pour la simple raison que les structures qui vont effectivement bénéficier d'un appui du programme ne sont pas encore identifiées. Dès que les IB sont sélectionnées, le programme s'appuiera sur des analyses organisationnelles et des plans de formations établis à leur niveau ; lesquels offriront une vue assez complète du fonctionnement de l'ensemble des acteurs

potentiellement concernés par le programme.

Par ailleurs, au début du programme, d'abord dans la ville de Kinshasa et selon l'implémentation effective des Antennes dans les zones d'intervention, l'UCP et les Antennes collecteront des documents clés pour rédiger une analyse succincte de la qualité des services offerts par les différentes IB potentielles (valeur baseline). Si cela s'avère nécessaire, des experts externes seront recrutés pour effectuer cette analyse.

Dès lors, les valeurs cibles des indicateurs ont été considérablement revues de 95% à 70% pour les compétences et l'expertise des agents et à 60% pour les capacités organisationnelles des IB, de sorte qu'elles puissent être vraiment atteintes pendant la durée du programme.

La collecte de données sera réalisée par l'UCP et les Antennes sous forme des enquêtes spécialement développées pour mesurer l' « outcome » des PAC : ce sont des enquêtes « outcome ». Elles vérifieront essentiellement si les PAC ont vraiment amélioré les compétences des personnes concernées. Une compétence permet d'agir ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant (combinant) des connaissances, capacités et attitudes de manière intégrée. L'acquisition d'une compétence est par conséquent observable par un changement dans le comportement d'une personne. C'est ce dernier aspect qui constitue l'objet de l'enquête « outcome ». Un deuxième élément, directement lié au premier, concerne le transfert ou la mise en œuvre effective et continue, par les personnes formées, des connaissances, capacités et attitudes acquises lors du PAC ; ce, au bénéfice de leur organisation. L'enquête « outcome » inclura ainsi des questions qui porteront sur la mesure de l'efficacité du PAC pour les IB et le renforcement de leurs capacités organisationnelles.

Pour avoir une idée de l'outcome d'un PAC et d'un cycle d'acquisition des compétences dans son ensemble, ou pour savoir jusqu'à quel niveau l'activité a pu changer le comportement des apprenants, une évaluation ne peut avoir lieu d'une façon efficace qu'après un certain temps après la finalisation de l'activité (au moins six mois) et ceci pour que les apprenants aient le temps nécessaire de s'approprier des acquis appris. Il a donc été trouvé propice au niveau du Programme de mesurer le changement de comportement d'un apprenant six mois après la finalisation de l'activité pour donner la possibilité à l'apprenant de réellement appliquer ce qu'il a appris et pour que son environnement direct (responsable, collègues, ...) observe une évolution.

Quant à l'évaluation de l'outcome au niveau de l'organisation, une nouvelle analyse organisationnelle devrait être réalisée au moins 6 mois après la finalisation du cycle d'acquisition des compétences (CAC) ; ce dernier reprend tout le processus de mise en œuvre du plan de formation, le temps nécessaire pour une organisation de réaliser un certain nombre de PAC dont les changements seront aussi observables et mesurables pour un évaluateur.

Il sied de noter que les enquêtes sont basées sur des auto-évaluations et les témoignages des responsables hiérarchiques. En plus, ils se limitent au niveau des objectifs spécifiques des PAC au lieu de se focaliser sur les résultats attendus. Une importance devra être mise sur l'adaptation des enquêtes en intégrant l'observation des changements bénéfiques aux IB.

3.2.2.3 Niveau de l'output

Au niveau du DTF, les résultats 2 à 5 ont été formulés en termes d'impact - la sphère d'intérêt du programme - au lieu de se limiter aux résultats directement sous le contrôle de l'intervention. Une reformulation a donc eu lieu. Par rapport au résultat 6, le terme 'projet bourse' a été changé en PRECOB, pour éviter toute confusion.

Le résultat 1

Ce résultat (« Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention et l'offre de formation locale sont identifiés ») comprend en réalité deux résultats différents qui ne sont

pas directement liés : (A) les besoins en développement des capacités des institutions sont identifiés et B) l'offre de formation locale est identifiée.

Résultat 1.A : Les besoins en développement des capacités des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés.

L'ensemble des trois indicateurs formulés donnent une idée globale de l'appropriation du processus de l'identification des besoins en développement des capacités (humaines) des institutions des secteurs d'intervention. Ils constitueront une base de référence pour apprécier le progrès dans le renforcement des capacités de l'organisation. En plus, ils assurent que le parcours d'acquisition des compétences suit une logique claire qui garantit la pertinence et l'efficacité et que les appuis sont une réponse à un besoin réel, et réduisent le risque de discrimination en rapport avec le genre.

Comparé au DTF, l'aspect genre a été enlevé de la formulation des indicateurs et a été remis comme un indicateur en soi, pour pouvoir y mettre un accent particulier. En plus, l'indicateur sur la réalisation d'une enquête est plus une activité qu'un indicateur et a donc été supprimé.

Comme pour l'outcome, il n'est pas pertinent de s'investir dans des études pour définir les valeurs de base de ces indicateurs. Chaque secteur d'intervention de la CTB regroupe des centaines d'institutions qui sont en principe toutes des IB potentielles du PRECOB en lien avec l'approche stratégique du programme. Les IB effectivement sélectionnées pour être appuyées ne peuvent pas être définies *a priori*, puisque leur sélection effective fait l'objet d'une analyse de leur demande d'appui sur base des critères liés à la qualité de la demande même. Par conséquent, il serait trop coûteux d'effectuer une analyse de besoins de chaque IB potentielle et de regrouper les résultats par secteur dans une étude de base, comme c'était prévu initialement dans le DTF.

En plus, la plupart des IB n'ont pas fait une analyse des besoins en formation sur base de compétences et de besoins stratégiques de l'organisation. Les plans de formation des IB, s'ils existent déjà, ne sont pas conséquents, sauf à de rares exceptions, et ne sont jamais basés sur des besoins définis en compétences ; ils sont plutôt de simples catalogues de formations. Pour ces raisons, la valeur « zéro » ou « néant » pourra être prise comme valeur de base des indicateurs.

Au lieu de faire ces études, le programme a opté pour une description des IB potentielles basée sur les études de base des autres interventions CTB et une description globale du contexte dans chaque zone de concentration.

Comme le Programme organisera de nouveaux PAC uniquement sur base des analyses des besoins en formation et des plans de formation, les sources de vérification des indicateurs vont être produites d'une façon continue et systématique durant le programme. De cette manière, une étude de base « roulante » sera élaborée ; elle sera enrichie tout au long du parcours du programme avec des analyses de besoins des institutions clés de différents secteurs prioritaires de la coopération belgo-congolaise. Les valeurs obtenues seront chiffrées pour chaque rapport trimestriel. La qualité des données est garantie par le fait que les analyses des besoins et les plans de formation seront réalisés par le PRECOB même ou via des experts externes, ainsi qu'un suivi rapproché permanent par le PRECOB.

Résultat 1.B : l'offre de formation locale est identifiée.

L'indicateur formulé permet d'avoir une meilleure appréciation de la qualité des IF et de s'assurer de la bonne qualité de la formation (niveau de performance des IF).

En vue d'avoir une bonne idée de la qualité des instituts de formation (IF), ainsi que des formations pertinentes offertes en RDC, une étude a été réalisée début 2014 par un consultant pour la province de Kinshasa qui avait produit une liste d'IF potentiels capables de répondre aux offres lancées par le PRECOB. En dehors d'une qualification des IF en trois catégories (probant, peu probant et non probant) sur base de différents critères prédéfinis, l'étude a fourni pour chaque IF une fiche avec toutes les informations détaillées de l'institut, y compris les forces et faiblesses. Les fiches sont intégrées dans une base de données informatisées (en Access) qui permet de sélectionner les IF selon

différentes critères (domaine de formation, localisation, régime de gestion,...).

Un même type d'exercice a été entrepris dans les zones de concentration où il y a déjà une Antenne opérationnelle du programme.

A ce jour, le programme dispose d'une base de données de plus de 200 IF qui ont été analysés sur base de la pertinence pour le PRECOB, de leur niveau opérationnel, ainsi que sur base d'une appréciation qualitative de différents aspects afin de pouvoir garantir une formation de qualité.

Chaque fois qu'un PAC est planifié, la base de données est consultée pour la présélection des IF pertinents en vue de les inviter à introduire une offre en rapport avec le PAC en question.

Toutefois, les analyses effectuées dans les études de base sur les instituts de formation se sont limitées à l'exploitation des informations recueillies et/ou mises à la disposition des enquêteurs par les instituts concernés. Dans un deuxième temps, ces analyses initiales seront enrichies avec l'exploitation des offres de formation et une évaluation des PAC réalisés par les IF, ainsi que les prestations des IF qui seront effectivement sélectionnés pour fournir une formation, un accompagnement, un stage,... dans le cadre d'un PAC. De cette manière, la base de données gagnera en qualité et en précision tout au long de la durée du programme et offrira à terme une base fiable des IF locaux en RDC pour les autres interventions de la CTB et d'autres PTF.

La valeur baseline initiale est définie comme « néant » pour la simple raison qu'une analyse à jour et fiable des instituts de formation professionnelle en RDC n'existait pas au moment du démarrage du PRECOB.

Les résultats 2 à 5

Les Résultats 2 à 4 du cadre logique initial ont été reformulés en termes de « output » au lieu de « impact » : « Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires des secteurs de l'Education (R2), de l'Agriculture (R3) et du Développement rural (R4) ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences ».

La formulation du Résultat 5 a été changée comme suit : « Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires liées aux thèmes transversaux ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences ».

Les indicateurs, les valeurs, moyens de vérification et les hypothèses sont les mêmes pour les différents résultats, qui ne sont que différenciés par secteur et n'impliquent pas une autre approche.

L'ensemble des indicateurs permet de se former une idée sur l'ampleur des formations de personnes sélectionnées, la qualité des formations données pour déterminer s'il y a effectivement renforcement des compétences des apprenants, et le niveau d'acquisition réelle de nouvelles compétences des personnes formées. En plus, puisqu'en RDC il y a encore une forte discrimination envers les femmes, un accent particulier est mis sur l'attribution des PAC aux femmes.

Comparés au DTF, tous les indicateurs ont été supprimés ou reformulés, vu le fait qu'ils n'entrent pas dans les attributions du programme, que ce sont plus des points d'attention spécifiques pendant la mise en œuvre des activités, ou qu'ils ont été mieux formulés en rapport avec la nouvelle formulation des résultats.

De nouveau, une étude de base pour définir les valeurs initiales est peu pertinente et la valeur « Néant » ou « Zéro » sera utilisée. Dans le passé les apprenants, sauf quelques rares exceptions, n'ont pas été soumis à des tests ou des enquêtes.

L'évaluation de la qualité et de l'impact d'un PAC suit la même logique que celle des autres interventions et s'inscrit dans l'approche de « More Results » développée par la CTB. En même temps, le programme a quelques particularités qui exigeaient le développement d'un cadre M&E approprié pour mesurer les résultats du PRECOB.

Une évaluation à chaud mesure la qualité du service livré et la satisfaction des bénéficiaires, ce qui donne une idée sur l'output et la qualité générale du PAC. Pour chaque PAC, ainsi que pour chaque

étape (formation initiale, suivi au poste de travail, stage,...) le programme suivra et évaluera d'une façon systématique la qualité de l'activité. Soit dit en passant, un parcours d'acquisition des compétences dure 3 à 6 mois.

Pour l'évaluation des apprenants, certains IF se montrent réticents à les coter, essentiellement par commodité en vue d'éviter des susceptibilités et surtout par le faible recours aux évaluations systématiques des apprenants. Une sensibilisation continue des IF sur l'évaluation rigoureuse des apprenants est importante ; il s'agit notamment de pouvoir garantir un accompagnement individuel de qualité, mais également de vérifier l'évolution personnelle de chaque pour l'apprenant tant pour eux-mêmes que l'IB.

L'indicateur lié à l'objectif genre ayant comme valeur cible qu'au moins 50% des PAC sont organisés pour les femmes, est facilement mesurable vu que les données de chaque apprenant et chaque PAC sont sexospécifiques. En plus de l'objectif de l'égalité hommes-femmes dans l'appui en renforcement des capacités, cela donnera la possibilité de récolter d'autres informations comme les thèmes et les niveaux des formations ainsi que l'impact sur l'organisation différenciés selon le sexe des apprenants.

Le résultat 6

L'output ou le Résultat 6 concerne la continuation des engagements antérieurs au démarrage du programme. Le rôle du programme se limite ici à un suivi financier et administratif des dossiers des anciens boursiers.

La formulation de ce résultat a été changée pour éviter une confusion avec l'ancien programme bourses : « Les « Continuations & reports » des engagements antérieurs au démarrage du PRECOB sont mis en œuvre. »

Le seul indicateur retenu concerne un suivi administratif correct des dossiers. Comme ce suivi était déjà garanti dans le passé, une valeur de base de 90% pour le suivi administratif correct a été postulée.

Un simple contrôle administratif sera effectué au début du programme et après chaque année pour informer le programme sur la qualité du suivi administratif. La collecte des données même pour le suivi administratif aura lieu d'une façon continue.

Au niveau du suivi financier, il a été constaté qu'il était assez difficile d'accorder les données introduites par l'outil financier utilisé pour les interventions de la CTB, Financial Information Tool (FIT), avec les données gérées par l'outil Damino. Après de multiples essais pour trouver une solution, les deux systèmes sont finalement apparus incompatibles. Suite à ce constat, PRECOB a décidé d'opter pour FIT comme seul outil de suivi financier.

L'analyse des anciennes bourses par le PRECOB a révélé d'autres failles importantes liées à l'approche même des anciens programmes bourses.

Le suivi des boursiers dans le passé, par exemple, se limitait quasi exclusivement à un suivi purement administratif. Presque dans aucun cas, la satisfaction des boursiers, la qualité de la formation, le processus de l'apprentissage, le changement du comportement et la contribution au développement de la structure ou du secteur originaire du boursier n'ont été analysés.

Une analyse faite par l'UCP de quelques formations organisées en 2012 et 2013 a montré que l'omission d'une telle analyse et le manque d'un suivi des boursiers a un effet fort préjudiciable sur l'atteinte de l'outcome et de l'impact de la formation offerte.

3.3 Plan de gestion des risques

Le présent chapitre décrit, par niveau, la manière dont l'intervention gèrera ses risques. Il propose un plan de gestion des risques réaliste et opérationnel.

L'analyse de différents types de risques et la proposition de mesures d'atténuation ont été effectuées pendant la formulation du programme. Cette analyse est reprise dans le DTF, p. 52-54. A l'occasion du backstopping M&E d'octobre 2013, d'autres risques et mesures d'atténuation ont été formulés. Le plan de gestion des risques basé sur ces deux analyses est repris ci-dessous :

Identification des risques			Analyse des risques			Traitement des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite
Le climat sociopolitique et/ou sécuritaire entrave la réalisation des interventions	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	pas d'actions possibles : en dehors du contrôle du Programme		
Les 3 secteurs clés du PIC ne contribuent pas au développement du pays	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	pas d'actions possibles : en dehors du contrôle du Programme		
Les Institutions Bénéficiaires (IB) ne disposent pas de capacités/moyens nécessaires pour remplir efficacement leur mission	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	High	High	Very High Risk	assurer la complémentarité avec d'autres interventions axées sur le renforcement des capacités	UCP + Ant	fin 2014
						effectuer des analyses organisationnelles pour identifier et remédier significativement aux faiblesses	PB + externes	fin 2013
						aider les IB à augmenter leurs capacités/moyens par des formations ciblées	PB + externes	fin 2013
Les interventions CTB/autres agences ne sont pas effectives en temps opportun pour les 3 secteurs et les 6 zones	Baseline workplan (oct 2013)	OPS	High	High	Very High Risk	aligner la programmation/l'exécution du PRECOB aux autres interventions là où c'est possible	UCP + Ant	début 2014
						assurer un taux d'exécution prenant en compte le retard de démarrage des autres interventions	UCP + Ant	fin 2013
Les IB ne remplissent pas efficacement leur mission et/ou ne disposent pas d'un minimum des compétences requises	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	High	High	Very High Risk	chercher la complémentarité avec d'autres interventions axées sur le renforcement des compétences	UCP + Ant	fin 2014
						effectuer des analyses organisationnelles pour identifier et remédier significativement aux faiblesses	PB + externes	ouvert
						exclure les IB n'ayant pas les compétences minimales requises pour bénéficier des PAC	PB + externes	ouvert
						aider les IB à augmenter leurs compétences par des PAC ciblés	PB + externes	fin 2013

Les agents qui ont bénéficié d'un PAC ne sont pas soutenus par leurs responsables dans l'application de nouvelles connaissances et expertises	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	Medium	High	High Risk	signer avec les responsables des agents un engagement de soutien de leurs équipes	UCP + Ant	début 2014
						sensibiliser et créer des incitations qui favorisent le suivi des apprenants par leurs responsables	PB + externes	début 2014
						prévoir un programme de coaching dans les programmes de formation	PB + externes	début 2014
Les agents qui ont bénéficié d'un PAC n'appliquent pas les compétences acquises au bénéfice de leurs institutions	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	Medium	High	High Risk	demander aux IB de signer un engagement avec leurs agents afin d'utiliser les compétences au bénéfice de leur organisation	PB + externes	début 2014
						assurer un suivi par les IF des PAC délivrés aux agents	PB + externes	fin 2014
						exécuter des tests outcome et rendre les résultats positifs conditionnels pour la participation à des nouveaux PAC	PB + externes	début 2014
						sensibiliser et créer des incitations qui favorisent le suivi des apprenants par leurs responsables	PB + externes	fin 2014
Les personnes formées ne restent pas au sein de leur institution ou dans leur domaine professionnel	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	assurer la complémentarité avec d'autres interventions pour assurer une meilleure rémunération des agents renforcés	UCP + Ant	début 2014
						sensibiliser et créer des incitations stimulant les apprenants à rester dans leur institution/domaine	UCP + Ant	fin 2014
Il n'y a pas assez de femmes présentes pour être formées dans le cadre des formations stratégiques au sein des IB	Baseline workplan (oct 2013)	DEV	High	High	Very High Risk	sensibiliser et communiquer pour promouvoir la participation des femmes dans les PAC	PB + externes	début 2014
						appliquer une discrimination positive vis-à-vis des femmes pour la participation aux PAC	PB + externes	début 2014
						développer une stratégie genre pour le programme (programmes spécifiques, incitations, ...)	PB + externes	fin 2014
L'offre de formation locale ne correspond pas à la qualité minimale requise	Baseline workplan (oct 2013)	OPS	High	High	Very High Risk	effectuer des analyses qualitatives de l'offre locale de formation par zones	PB + externes	fin 2014
						soutenir des IF afin d'améliorer leur offre de formation	PB + externes	fin 2014
						chercher des alternatives au niveau international pour garantir des PAC de qualité	PB + externes	mi 2014
Manque de propositions de qualité avec le risque d'un taux d'exécution trop bas et des propositions moins bonnes acceptées	Formulation	REP	High	High	Very High Risk	assurer une communication assez répandue et ciblée pour atteindre un grand nombre d'IB	PB + externes	début 2014
						assurer l'accompagnement des IB afin de parvenir aux plans de formation et au suivi de qualité	PB + externes	mi 2014
Les individus manquent des compétences pour restituer les nouvelles compétences acquises	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	prévoir des sessions qui aident les agents à assurer une bonne restitution de leur renforcement des compétences	PB + externes	début 2014

Un déséquilibre dans les demandes entre les IB fortes et moins fortes	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	définir des mesures spécifiques qui favorisent les IB faibles et l'équilibre entre les IB	PB + externes	mi 2015
						assurer une communication assez répandue et ciblée pour atteindre un grand nombre d'IB	PB + externes	début 2014
Manque d'engagement au niveau des individus et/ou des IB pour appliquer les nouvelles compétences acquises	Formulation	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	sensibiliser et créer des incitations stimulant les agents et les IB en vue d'appliquer les compétences acquises	PB + externes	mi 2014
						prévoir un programme de "coaching" au niveau des PAC	PB + externes	début 2014
						signer des accords entre les agents et leurs IB favorisant la mise en œuvre des compétences	PB + externes	début 2014
Risque de mauvaise utilisation de fonds ou le détournement de fonds	Formulation	FIN	Medium	High	High Risk	rédiger des procédures strictes de gestion, planification et suivi financier	PB + externes	mi 2014
						assurer une bonne gestion financière et opérationnelle interne de l'UCP et des Antennes	PB + externes	mi 2014
						assurer le suivi financier minutieux des prestataires et bénéficiaires externes du programme	PB + externes	mi 2014
						organiser des PAC en gestion (y compris éthique) pour toute l'équipe du programme	PB + externes	mi 2014
Un risque d'attribution de bourses ou de PAC liés à des relations privilégiées	Formulation	FIN	Medium	Medium	Medium Risk	mettre en place des comités de sélection au niveau local ainsi qu'au niveau national	PB + externes	fin 2014
						mettre en place des critères de sélection qualitative pour assurer l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins	PB + externes	début 2014

3.4 Planification opérationnelle

Activité	Resp.	Dates	Remarques
Lecture du DTF par l'équipe	UCP	Juin '13	Décision d'écrire une note stratégique
Rédaction d'une note stratégique	UCP	Août-Sept. '13	
Adoption de la note stratégique par la SMCL	UCP	Oct. '13	Stratégie adoptée par la SMCL
Atelier M&E en collaboration avec le Siège	UCP + M&E	22-25 Oct. '13	Décision d'adapter le cadre logique et les indicateurs
Adaptation du cadre logique et des indicateurs	UCP	Nov. '13	
Evaluation des formations collectives selon l'ancienne approche bourses	UCP	Oct.-Nov. '13	
Atelier sur la nouvelle approche bourses	UCP + UBES	11-15 Nov. '13	Accord entre UCP et UBES sur l'adaptation du DTF
Rapport d'Analyse des formations collectives selon l'ancienne approche bourses	UCP	Nov. '13	Constat qu'une meilleure préparation et un suivi efficace est essentiel
Finalisation Plan de travail « Etude de base »	UCP	Déc. '13	Draft finalisé en décembre 2013, document final en janvier 2014
Lancement MP « Identification et l'Analyse de l'offre de formation des IF basés à Kinshasa (Etude de base IF-Kin)	UCP	Déc. '13	MP attribué (TDR en annexe)
Analyse de l'offre en formation à Kin	Externes	Jan. '14	Analyse par prestataire interne
Appréciation de l'étude de base IF-Kin	UCP	Fév. '14	L'étude de base n'avait pas la qualité requise et devait être refaite
Lancer MP ou TDR Etude de base IF dans les zones de concentration	Antennes + externes	Juin '14	En fonction de l'installation effective des responsables des Antennes
Analyse des IF dans les différentes zones	Antennes + externes	Juin '14	
Finalisation des études de base dans les zones de concentration	Antennes + externes	Déc. '14	La finalisation des études a connu un contretemps
Finalisation rapport baseline	UCP + externe	Avril '15	

3.5 Mécanismes de suivi

Plusieurs outils M&E ont été développés pour assurer le travail et l'interprétation des résultats :

- Un cadre logique et un système de suivi-évaluation adéquat pour le programme selon la méthodologie de « More Results » ;
- Une vision claire et des méthodologies et outils plus adaptés axés sur le renforcement des capacités et l'appui institutionnel dans le contexte des états fragiles.

Lorsque des PAC sont organisés en RDC, les antennes se rendent sur place pour suivre le déroulement des activités. Cela leur permet de se rendre compte de la qualité de l'intervention, de l'évolution des activités, des difficultés rencontrées à résoudre et des points forts. A Kinshasa, ce suivi est également effectué par la Responsable Nationale, ainsi que l'Assistant Technique National.

Par ailleurs, à la fin de chaque PAC, des enquêtes output sont réalisées. Pour l'instant cette tâche revient au responsable M&E et aux antennes, mais un enquêteur pourra être engagé ponctuellement au niveau de chaque zone d'intervention afin de permettre aux antennes de se focaliser plus sur la réalisation des activités.

L'implication des organisations bénéficiaires est importante pour garantir une participation maximale au processus de suivi et évaluation.

4 Annexes

4.1 Plan de travail Baseline

Cf. Document TP_011_BaselineWorkPlan_FR_UpdateMay

4.2 Formulaire d'indicateurs

Impact (Objectif global) (0)	Les capacités humaines pour le développement de la RDC sont durablement renforcées
Nom de l'indicateur	/

Outcome (Objectif spécifique) (2)	Les compétences et l'expertise des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population (hommes et femmes)
Nom de l'indicateur (1/2)	70% des parcours d'acquisition des compétences organisés ont amélioré les compétences et l'expertise requises par les agents pour la fonction qu'ils occupent
DESCRIPTION	
Définition(s) retenue(s) :	<p>Parcours d'acquisition des compétences organisés (PAC) : un processus d'apprentissage relatif à une unité de compétence (ou unité de formation) construit et étalé en un trajet constitué de plusieurs modalités d'apprentissage (formation, suivi-accompagnement, stage, session d'évaluation conjointe) et dont la durée varie de 3 à 6 mois</p> <p>Amélioration des compétences requises pour la fonction que l'agent occupe : l'agent a plus de connaissances (savoir), une meilleure aptitude (savoir-faire) et une meilleure attitude (savoir-être) qui lui permettent de mieux exécuter ses tâches en fonction du poste de travail et de l'objectif de son organisation</p> <p>Amélioration de l'expertise requise pour la fonction que l'agent occupe : l'agent a plus de compétences spécifiques dans un domaine particulier lié à son poste de travail et à l'objectif de son organisation</p>
Raison :	L'amélioration des compétences et de l'expertise requises par les agents pour la fonction qu'ils occupent contribuent à un meilleur fonctionnement de l'institution/organisation en question
Désagrégé par : (si applicable)	Zone géographique, secteur/thème transversal, IF, IB, service, fonction, sexe, âge
Calcul/Unité de mesure :	N = Nombre d'apprenants pour lesquels les compétences et l'expertise requises ont été améliorées D = Nombre total d'apprenants enquêtés Calcul : $N/D*100$
Valeur de la Baseline :	Néant
Valeurs cibles (intermédiaires) (s'il y en a)	Année 1 : Néant Année 2 : 25% Année 3 : 50%
Valeur cible finale	70%
PLAN DE COLLECTE DE DONNÉES	
Source :	Enquête « outcome » + constat sur terrain

Collecte de données (Comment ?) :	<p>Étapes requises pour collecter les données (méthodologie) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablir une enquête « outcome » pour les participants, ainsi que pour leur responsable hiérarchique dans laquelle les compétences et l'expertise requises des apprenants sont évaluées - Faire participer au moins 80% des participants aux PAC à l'enquête - Analyser les enquêtes pour voir si les compétences et expertises requises des participants ont réellement augmentés ou non <p>Instruments, équipement à utiliser :</p> <p>Salle, enquêtes imprimées</p>
Chronogramme de collecte des données :	<p>Fréquence de collecte : chaque 6 mois après la fin d'un parcours d'acquisition des compétences</p>
Responsabilités	<p>Responsable collecte de données : Antennes Responsable de la consolidation : UCP</p>
PROBLÈMES DE QUALITÉ DES DONNÉES	
Évaluation de la qualité des données :	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Supposition</i> : les apprenants savent s'évaluer eux-mêmes (auto-évaluation) de manière critique et correcte. Toutefois, pour avoir un deuxième avis, le responsable hiérarchique de l'apprenant sera également enquêté pour donner son avis sur les compétences et expertises améliorées de l'apprenant. - <i>Supposition</i> : les apprenants ont été sélectionnés dans le cadre de leur fonction et donc de tâches de travail et de leur expertise requise. Ils ont donc effectivement besoin de pouvoir appliquer les compétences acquises pendant leur travail au quotidien. Une première sélection des participants se fait avant chaque PAC sur base d'un remplissage d'une fiche d'identification et de motivation de participation par chaque candidat.

Outcome (Objectif spécifique) (2)	Les compétences et l'expertise des hommes et femmes, agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC sont durablement renforcées, au bénéfice de leur institution et de la population (hommes et femmes)
Nom de l'indicateur (2/2)	60 % des parcours d'acquisition des compétences organisés mènent à une amélioration des capacités organisationnelles des IB
DESCRIPTION	
Définition(s) retenue(s) :	<p>PAC : un processus d'apprentissage relatif à une unité de compétence (ou unité de formation) construit et étalé en un trajet constitué de plusieurs modalités d'apprentissage (formation, suivi-accompagnement, stage, session d'évaluation conjointe) et dont la durée varie de 3 à 6 mois</p> <p>Capacités organisationnelles : l'ensemble de ressources, connaissances et compétences susceptibles d'être mobilisées par l'organisation en vue d'attendre les objectifs fixés (de manière efficace, efficiente, pertinente et durable)</p> <p>IB: organisation qui a été retenue comme bénéficiaire du programme, après une évaluation sur base des critères prédéfinis par le programme</p> <p>AO - analyse organisationnelle : une analyse du fonctionnement global ou de certaines parties (entités, domaines) d'une organisation qui mène à une meilleure compréhension de la structure concernée (en termes de flexibilité et de potentiel). Le document doit reprendre de manière claire et complète les éléments suivants : stratégie, mission, vision, moyens (finances, matériel, personnel), ainsi que les compétences stratégiques, clés et génériques sur base des postes déterminés mais aussi la matrice SWOT</p>
Raison :	L'amélioration des capacités organisationnelles contribue à un meilleur fonctionnement de l'organisation en question
Désagrégé par : (si applicable)	Zone géographique, secteur/thème transversal, IF, IB, service, sexe, âge
Calcul/Unité de mesure :	N = Nombre d'IB qui ont effectivement amélioré leurs capacités organisationnelles D = Nombre d'IB enquêtées Calcul : $N/D*100$
Valeur de la Baseline :	Néant
Valeurs cibles (intermédiaires) (s'il y en a)	Année 1 : Néant Année 2 : 25% Année 3 : 50%
Valeur cible finale	60%
PLAN DE COLLECTE DE DONNÉES	
Source :	AO initiale de l'IB + nouvelle AO réalisée après l'accomplissement du CAC mis en œuvre sur base de l'AO initiale
Collecte de données (Comment ?) :	<p>Étapes requises pour collecter les données (méthodologie) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire une nouvelle AO de l'IB - Comparer les résultats de la nouvelle AO à l'AO initiale de l'IB - Analyser si les améliorations éventuelles sont liées aux PAC organisés <p>Instruments, équipement à utiliser :</p> <p>Salle, consultant AO si applicable sinon fait par l'équipe du programme</p>

Chronogramme de collecte des données :	Fréquence de collecte : 6 mois après la réalisation du plan de formation (CAC) établi pour deux ans
Responsabilités	Responsable collecte de données : Antennes Responsable de la consolidation : UCP
PROBLÈMES DE QUALITÉ DES DONNÉES	
Évaluation de la qualité des données :	<ul style="list-style-type: none"> - Certaines IB n'ont pas encore réalisé une AO, il sera donc difficile de définir l'évolution de ces IB grâce aux appuis du PRECOB. Cette analyse devra donc être combinée avec d'autres moyens de vérification, comme par exemple des enquêtes - Une visite sur terrain devra clarifier en plus si les améliorations éventuelles sont liées aux PAC ou non

Output (Résultat 1A) (3)	Les besoins en développement des capacités (humaines) des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés
Nom de l'indicateur (1/3)	A la fin du programme, 80% des IB appuyées publiques/non publiques disposent d'une analyse organisationnelle de qualité mise à jour.
DESCRIPTION	
Définition(s) retenue(s) :	<p>IB appuyée : organisation qui a été retenue comme bénéficiaire du programme, après une évaluation sur base des critères prédéfinis par le programme</p> <p>Analyse organisationnelle de qualité : une analyse du fonctionnement global ou de certaines parties (entités, domaines) d'une organisation qui mène à une meilleure compréhension de la structure concernée (en termes de flexibilité et de potentiel). Le document doit reprendre de manière claire et complète les éléments suivants : stratégie, mission, vision, moyens (finances, matériel, personnel), ainsi que les compétences stratégiques, clés et génériques sur base des postes déterminés mais aussi la matrice SWOT</p> <p>Mise à jour : moins de trois ans</p>
Raison :	<p>S'assurer que les appuis sont une réponse à un besoin réel identifié.</p> <p>Appropriation du processus par les IB concernées.</p> <p>Avoir une base de référence pour apprécier le progrès dans le renforcement des capacités de l'organisation.</p>
Désagrégé par : (si applicable)	Zone géographique, secteur/thème transversal, IF, IB, service, sexe, âge
Calcul/Unité de mesure :	<p>N = Nombre d'IB appuyées disposant d'une analyse organisationnelle mise à jour et de qualité</p> <p>D = Nombre total d'IB appuyées</p> <p>Calcul : $N/D*100$</p>
Valeur de la Baseline :	Néant
Valeurs cibles (intermédiaires) (s'il y en a)	<p>Année 1 : Néant</p> <p>Année 2 : 40%</p> <p>Année 3 : 60%</p>
Valeur cible finale	80%
PLAN DE COLLECTE DE DONNÉES	
Source :	Document d'analyse organisationnelle de chaque IB
Collecte de données (Comment ?) :	<p>Étapes requises pour collecter les données (méthodologie) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire une checklist à remplir pour chaque IB appuyée : <ul style="list-style-type: none"> o analyse des besoins en formation rédigée (oui/non), o analyse des besoins en formation contient tous les éléments nécessaires et est d'une bonne qualité (oui/non), o mise à jour (oui/non) - Remplir la checklist pour chaque document rédigé durant l'année passée - Faire le calcul <p>Instruments, équipement à utiliser</p> <p>Liste des IB appuyées, document d'analyse organisationnelle de chaque IB, checklist pour chaque IB</p>

Chronogramme de collecte des données :	Fréquence de collecte : de manière continue, à chaque fois qu'un document d'analyse organisationnelle a été rédigé (pour vérifier s'il répond aux critères définis)
Responsabilités	Responsable collecte de données : Antennes Responsable de la consolidation : UCP
PROBLÈMES DE QUALITÉ DES DONNÉES	
Évaluation de la qualité des données :	Il n'est pas toujours facile d'interpréter d'une même manière la qualité des analyses, raison pour laquelle cette analyse est basée sur quelques points importants pour l'équipe définis à l'avance.

Output (Résultat 1A) (3)	Les besoins en développement des capacités (humaines) des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés
Nom de l'indicateur (2/3)	A la fin du programme, 80% des IB appuyées publiques/non publiques disposent d'un plan de formation de qualité mis à jour
DESCRIPTION	
Définition(s) retenue(s) :	<p>IB appuyée : organisation qui a été retenue comme bénéficiaire du programme, après une évaluation sur base des critères prédéfinis par le programme</p> <p>Plan de formation de qualité : document élaboré à partir de l'analyse des besoins de renforcement des compétences stratégiques et qui reprend de manière claire et complète les éléments clés suivants : justification du PAC, objectifs d'apprentissage, modalités du PAC, chronogramme (durée), budget, méthodologie d'évaluation, méthodologie de feedback. C'est donc une feuille de route qui indique la planification des PAC et à laquelle on se réfère pour l'opérationnalisation des PAC et le suivi et l'évaluation. La feuille de route doit être le résultat des analyses effectuées en ateliers participatifs par les représentants de l'IB.</p> <p>Mise à jour : moins de trois ans</p>
Raison :	<p>S'assurer que le parcours d'acquisition des compétences suit une logique claire qui garantit la pertinence et l'efficacité.</p> <p>S'assurer que les appuis sont une réponse à un besoin réel identifié.</p> <p>Veiller à l'appropriation du processus par les IB concernées.</p>
Désagrégé par : <i>(si applicable)</i>	Zone géographique, secteur/thème transversal, IF, IB, service, sexe, âge
Calcul/Unité de mesure :	<p>N = Nombre d'IB appuyées disposant d'un plan de formation mis à jour et de qualité</p> <p>D = Nombre total d'IB appuyées</p> <p>Calcul : $N/D*100$</p>
Valeur de la Baseline :	Néant
Valeurs cibles (intermédiaires) (s'il y en a)	<p>Année 1 : Néant</p> <p>Année 2 : 40%</p> <p>Année 3 : 60%</p>
Valeur cible finale	80%
PLAN DE COLLECTE DE DONNÉES	
Source :	Plan de formation de chaque IB
Collecte de données (Comment ?) :	<p>Étapes requises pour collecter les données (méthodologie) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire une checklist à remplir pour chaque IB répertoriée : <ul style="list-style-type: none"> o plan de formation rédigé (oui/non), o plan de formation contient tous les éléments nécessaires et est d'une bonne qualité (oui/non), o mise à jour (oui/non) - Remplir la checklist pour chaque document rédigé durant l'année passée (précédente) - Faire le calcul <p>Instruments, équipement à utiliser</p> <p>Liste des IB appuyées, document plan de formation de chaque IB, checklist pour chaque IB</p>

Chronogramme de collecte des données :	Fréquence de collecte : de manière continue, à chaque fois qu'un plan de formation a été réalisé (pour vérifier s'il répond aux critères définis)
Responsabilités	Responsable collecte de données : Antennes Responsable de la consolidation : UCP
PROBLÈMES DE QUALITÉ DES DONNÉES	
Évaluation de la qualité des données :	Il n'est pas toujours facile d'interpréter d'une même manière la qualité des documents, raison pour laquelle cette analyse est basée sur quelques points importants pour l'équipe définis à l'avance.

Output (Résultat 1A) (3)	Les besoins en développement des capacités (humaines) des institutions des secteurs d'intervention sont identifiés
Nom de l'indicateur (3/3)	A la fin du programme, 60% des analyses organisationnelles et des plans de formations tiennent compte de l'aspect genre
DESCRIPTION	
Définition(s) retenue(s) :	<p>Analyse organisationnelle : une analyse du fonctionnement global ou de certaines parties (entités, domaines) d'une organisation qui mène à une meilleure compréhension de la structure concernée (en termes de flexibilité et de potentiel). Le document doit reprendre de manière claire et complète les éléments suivants : stratégie, mission, vision, moyens (finances, matériel, personnel), ainsi que les compétences stratégiques, clés et génériques sur base des postes déterminés mais aussi la matrice SWOT</p> <p>Plan de formation : document élaboré à partir de l'analyse des besoins de renforcement des compétences stratégiques et qui reprend de manière claire et complète les éléments clés suivants : justification du PAC, objectifs d'apprentissage, modalités du PAC, chronogramme (durée), budget, méthodologie d'évaluation, méthodologie de feedback. C'est donc une feuille de route qui indique la planification des PAC et à laquelle on se réfère pour l'opérationnalisation des PAC et le suivi et l'évaluation. La feuille de route doit être le résultat des analyses effectuées en ateliers participatifs par les représentants de l'IB.</p> <p>Tiennent compte de l'aspect genre : le document doit mentionner que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - dans l'analyse organisationnelle, <ul style="list-style-type: none"> o une analyse genre a été faite avec une attention particulière à la situation spécifique de la femme dans l'organisation o des recommandations spécifiques genre ont été formulées - dans le plan de formation, <ul style="list-style-type: none"> o le ratio hommes/femmes présents pendant l'atelier de mise en place du plan de formation était équitable selon le ratio en fonction des postes ciblés o les objectifs tiennent également compte des besoins particuliers de formation des femmes en poste o le document a pris en compte les considérations de l'analyse genre dans l'analyse organisationnelle
Raison :	Réduire le risque de discrimination en rapport avec le genre.
Désagrégé par : <i>(si applicable)</i>	Zone géographique, secteur/thème transversal, IF, IB, service, sexe, âge, type de document
Calcul/Unité de mesure :	N = Nombre d'analyses organisationnelles et de plans de formations rédigés qui tiennent compte de l'aspect genre D = Nombre total d'analyses organisationnelles et de plans de formations rédigés Calcul : $N/D*100$
Valeur de la Baseline :	Néant
Valeurs cibles (intermédiaires) (s'il y en a)	<i>Année 1</i> : Néant <i>Année 2</i> : 20% <i>Année 3</i> : 40%
Valeur cible finale	60%
PLAN DE COLLECTE DE DONNÉES	
Source :	Analyse organisationnelle de chaque IB appuyée + Plan de formation de chaque IB appuyée

Collecte de données (Comment ?) :	<p>Étapes requises pour collecter les données (méthodologie) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire une checklist 'Genre' à remplir pour chaque document rédigé - Remplir la checklist pour chaque document rédigé durant l'année passée (précédente) - Faire le calcul <p>Instruments, équipement à utiliser</p> <p>Liste des IB appuyées, document plan de formation de chaque IB, document d'analyse organisationnelle de chaque IB, checklist pour chaque IB</p>
Chronogramme de collecte des données :	<p>Fréquence de collecte : continue</p>
Responsabilités	<p>Responsable collecte de données : Antennes Responsable de la consolidation : UCP</p>
PROBLÈMES DE QUALITÉ DES DONNÉES	
Évaluation de la qualité des données :	<p>Il n'est pas toujours facile d'interpréter d'une même manière la qualité des documents, raison pour laquelle cette analyse est basée sur quelques points importants pour l'équipe définis à l'avance.</p>

Output (Résultat 1B) (1)	L'offre de formation locale est identifiée						
Nom de l'indicateur (1/1)	A la fin du programme 50% des instituts de formation répertoriés situés dans les zones ciblées par le PIC sont évalués pour leur qualité						
DESCRIPTION							
Définition(s) retenue(s) :	Institut de formation répertorié : institution locale en RDC qui a été définie comme potentiellement pertinente à donner des formations aux IB						
	Zones ciblées par le PIC :						
		Secteur / volet Zone géographique	Agriculture	Développement rural	Education (ETFP)	Santé	Thèmes transversaux
	1	Bandundu	Kwango, Kwilu	Kwango, Kwilu	/	Kwilu	pas spécifié
	2	Equateur	/	/	Sud-Ubangi Mongala	Sud-Ubangi	
	3	Province Orientale	Tshopo	Tshopo	Tshopo	Tshopo	
	4	Maniema	Sud Maniema	Sud Maniema			
	5	Katanga	/	/	Haut Katanga	/	
6	Kasaï Oriental	Sankuru, Kabinda, Tshilenge	Sankuru, Kabinda, Tshilenge	Mbuji-Mayi	/		
(7)	(National)						
	Qualité : Méthodologie, expériences antécédentes, approches innovantes, viabilité, compétences des facilitateurs/formateurs, satisfaction des bénéficiaires						
Raison :	Avoir une meilleure appréciation de la qualité des IF S'assurer de la bonne qualité de la formation (niveau de performance des IF)						
Désagrégé par : <i>(si applicable)</i>	Zone géographique, domaines d'action de l'IF, régime de gestion (public, privé), régime juridique (confessionnel, établissement privé, établissement public, ONG, services publics), ancienneté, qualité de l'offre (probant, peu probant, non probant), IB						
Calcul/Unité de mesure :	N = Nombre d'IF répertoriés qui sont évaluées sur leur qualité D = Nombre total d'IF répertoriés Calcul : $N/D*100$						
Valeur de la Baseline :	0%						
Valeurs cibles (intermédiaires) (s'il y en a)	<i>Année 1</i> : Néant <i>Année 2</i> : 30% <i>Année 3</i> : 40%						
Valeur cible finale	50%						
PLAN DE COLLECTE DE DONNÉES							
Source :	Etude qualitative des IF / Base de données PRECOB						

Collecte de données (Comment ?) :	<p>Etapes requises pour collecter les données (méthodologie) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyser la qualité des IF sur base de critères prédéfinis (Cf. études de base) - Analyser la qualité des offres soumises par les IF présélectionnés - Evaluer les prestations des IF pendant la période du PAC - Eventuellement les résultats des analyses et classifier l'IF en tant que probant, peu probant et non probant sur base de critères prédéfinis. <p>Instruments, équipement à utiliser</p> <p>Liste des IF répertoriés, études de base, offres soumises par les IF, fiches d'évaluation des PAC par le programme</p>
Chronogramme de collecte des données :	Fréquence de collecte : continue
Responsabilités	Responsable collecte de données : Antennes Responsable de la consolidation : UCP
PROBLÈMES DE QUALITÉ DES DONNÉES	
Évaluation de la qualité des données :	Le nombre d'IF répertoriés Les critères de qualité d'un IF doivent être bien définis à l'avance.

Output (Résultat 2-5) (4)	<p>Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'Education / de l'Agriculture / du Développement rural ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences.</p> <p>Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires liées aux thèmes transversaux ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences.</p>
Nom de l'indicateur (1/4)	50% des participants aux parcours d'acquisition des compétences sont des femmes
DESCRIPTION	
Définition(s) retenue(s) :	PAC : un processus d'apprentissage relatif à une unité de compétence (ou unité de formation) construit et étalé en un trajet constitué de plusieurs modalités d'apprentissage (formation, suivi-accompagnement, stage, session d'évaluation conjointe) et dont la durée varie de 3 à 6 mois
Raison :	Puisqu'en RDC il y a encore une forte discrimination envers les femmes, il est très important de mettre un accent particulier sur leur participation aux PAC
Désagréé par : (si applicable)	Zone géographique, secteur/thème transversal, IF, IB, service, sexe, âge
Calcul/Unité de mesure :	N = Nombre de femmes présentes aux PAC D = Nombre total de personnes présentes aux PAC Calcul : $N/D*100$
Valeur de la Baseline :	Néant
Valeurs cibles (intermédiaires) (s'il y en a)	Année 1 : Néant Année 2 : 30% Année 3 : 40%
Valeur cible finale	50%
PLAN DE COLLECTE DE DONNÉES	
Source :	Listes de présences + Base de données PRECOB
Collecte de données (Comment ?) :	<p>Etapes requises pour collecter les données (méthodologie) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre à jour la base de données PRECOB, non seulement pour les PAC organisés à Kinshasa, mais également ceux organisés en provinces - Faire le calcul <p>Instruments, équipement à utiliser</p> <p>Listes de présences, liste des PAC organisés, base de données PRECOB à jour</p>
Chronogramme de collecte des données :	Fréquence de collecte : annuelle
Responsabilités	Responsable collecte de données : Antennes Responsable de la consolidation : UCP
PROBLÈMES DE QUALITÉ DES DONNÉES	

Évaluation de la qualité des données :	La base de données doit être à jour
---	-------------------------------------

Output (Résultat 2-5) (4)	<p>Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'Education / de l'Agriculture / du Développement rural ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences.</p> <p>Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires liées aux thèmes transversaux ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences.</p>
Nom de l'indicateur (2/4)	Nombre de PAC finalisés
DESCRIPTION	
Définition(s) précise(s) :	<p>PAC : un processus d'apprentissage relatif à une unité de compétence (ou unité de formation) construit et étalé en un trajet constitué de plusieurs modalités d'apprentissage (formation, suivi-accompagnement, stage, session d'évaluation conjointe) et dont la durée varie de 3 à 6 mois trajectoire comprenant une série d'actions ou d'activités (combinaison de différents outils d'apprentissage) par rapport à un thème défini, qui accompagne les apprenants dans l'amélioration de leurs compétences</p> <p>Finalisés : PAC clôturés, c.-à-d. ceux qui ont fait l'objet d'une séance d'évaluation qui indique la fin du PAC.</p>
Raison :	Pour qu'une idée soit formée sur l'ampleur des formations des personnes sélectionnées
Désagréé par : (si applicable)	Zone géographique, secteur/thème transversal, IF, IB, service, sexe, âge, thème de formation, période, nom participant
Calcul/Unité de mesure :	N = Nombre de PAC finalisés D = 1 Calcul : N/D
Valeur de la Baseline :	0
Valeurs cibles (intermédiaires) (s'il y en a)	Année 1 : 0 Année 2 : 30 Année 3 : 70
Valeur cible finale	120
PLAN DE COLLECTE DE DONNÉES	
Source :	Base de données PRECOB à jour
Collecte de données (Comment ?) :	<p>Étapes requises pour collecter les données (méthodologie) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérifier quels PAC sont finalisés - Compter le nombre de PAC finalisés <p>Instruments, équipement à utiliser</p> <p>Liste de PAC organisés, date de restitution de chaque PAC, base de données PRECOB</p>
Chronogramme de collecte des données :	Fréquence de collecte : annuelle
Responsabilités	<p>Responsable collecte de données : Antennes</p> <p>Responsable de la consolidation : UCP</p>

PROBLÈMES DE QUALITÉ DES DONNÉES	
Évaluation de la qualité des données :	La base de données doit être à jour
Output (Résultat 2-5) (4)	<p>Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'Education / de l'Agriculture / du Développement rural ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences.</p> <p>Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires liées aux thèmes transversaux ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences.</p>
Nom de l'indicateur (3/4)	80% des participants ont été évalués positivement à la fin du parcours d'acquisition des compétences
DESCRIPTION	
Définition(s) retenue(s) :	<p>Évalué positivement : avoir une nette amélioration au niveau des connaissances entre le début et la fin du PAC</p> <p>PAC : un processus d'apprentissage relatif à une unité de compétence (ou unité de formation) construit et étalé en un trajet constitué de plusieurs modalités d'apprentissage (formation, suivi-accompagnement, stage, session d'évaluation conjointe) et dont la durée varie de 3 à 6 mois</p> <p>A la fin du PAC : pendant le dernier jour du PAC, pendant la séance d'évaluation animée par le prestataire</p>
Raison :	Une évaluation garantit l'acquisition réelle des nouvelles compétences des agents (hommes, femmes) formés
Désagrégé par : (si applicable)	Zone géographique, secteur/thème transversal, IF, IB, service, sexe, âge, thème de formation, période, nom participant
Calcul/Unité de mesure :	<p>N = Nombre de participants au PAC qui ont été évalués positivement à la fin du PAC</p> <p>D = Nombre total de participants au PAC évalué</p> <p>Calcul : $N/D*100$</p>
Valeur de la <i>Baseline</i> :	Néant
Valeurs cibles (intermédiaires) (s'il y en a)	<p>Année 1 : Néant</p> <p>Année 2 : 60%</p> <p>Année 3 : 70%</p>
Valeur cible finale	80%
PLAN DE COLLECTE DE DONNÉES	
Source :	Evaluation de chaque participant par l'IF + rapport de l'IF

Collecte de données (Comment ?) :	<p>Étapes requises pour collecter les données (méthodologie) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablir une évaluation individuelle avant et à la fin de chaque PAC qui reprend les besoins exprimés lors de sa demande - Pendant la séance d'évaluation, faire participer au moins 80% de participants à cette évaluation - Compter le nombre de participants qui ont été évalués positivement (> 60%) et faire le calcul <p>Instruments, équipement à utiliser</p> <p>Evaluation du participant adaptée à la demande (test, interview,...)</p>
Chronogramme de collecte des données :	<p>Fréquence de collecte : à la fin de chaque parcours d'acquisition des compétences</p>
Responsabilités	<p>Responsable collecte de données : Antennes Responsable de la consolidation : UCP</p>
PROBLÈMES DE QUALITÉ DES DONNÉES	
Évaluation de la qualité des données :	<p>La soumission des participants à un test basique par écrit est souvent le plus facile (aussi pour analyse et cotation) pour les évaluer. Toutefois, pour certains PAC, une autre méthodologie est mieux indiquée et qui sera plus exigeante pour la cotation.</p>

Output (Résultat 2-5) (4)	<p>Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires du secteur de l'Education / de l'Agriculture / du Développement rural ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences.</p> <p>Les agents (hommes et femmes) des Institutions Bénéficiaires liées aux thèmes transversaux ont été formés sur base des plans de formation par des parcours d'acquisition des compétences.</p>
Nom de l'indicateur (4/4)	80% des parcours d'acquisition des compétences ont été évalués positivement par les participants
DESCRIPTION	
Définition(s) retenue(s) :	<p>PAC : un processus d'apprentissage relatif à une unité de compétence (ou unité de formation) construit et étalé en un trajet constitué de plusieurs modalités d'apprentissage (formation, suivi-accompagnement, stage, session d'évaluation conjointe) et dont la durée varie de 3 à 6 mois</p> <p>Évalué positivement : avoir reçu une appréciation satisfaisante sur l'atteinte des objectifs, le contenu adapté, la qualité du formateur, la méthodologie adaptée, les supports adaptés, la suffisance d'échanges d'expériences, le nombre d'exemples et illustrations, un rythme adapté, l'organisation générale, la durée de la formation et la documentation additionnelle mise à disposition</p> <p>Participants : les apprenants, les personnes sélectionnées pour suivre le PAC</p>
Raison :	S'assurer que le PAC organisé est de qualité et renforce effectivement les compétences des participants
Désagrégé par : (si applicable)	Zone géographique, secteur/thème transversal, IF, IB, période
Calcul/Unité de mesure :	N = Nombre de PAC organisés et évalués positivement D = Nombre de PAC organisés Calcul : $N/D*100$
Valeur de la Baseline :	Néant
Valeurs cibles (intermédiaires) (s'il y en a)	<i>Année 1</i> : Néant <i>Année 2</i> : 60% <i>Année 3</i> : 70%
Valeur cible finale	80%
PLAN DE COLLECTE DE DONNÉES	
Source :	Evaluations des PAC par les participants
Collecte de données (Comment ?) :	<p>Étapes requises pour collecter les données (méthodologie) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire une évaluation pour chaque PAC finalisé - Faire remplir l'évaluation du PAC par au moins 80% des participants - Comparer le résultat de l'évaluation des participants aux propres constats du Programme, comme mode de vérification <p>Instruments, équipement à utiliser</p> Evaluation adaptée pour chaque PAC
Chronogramme de collecte des données :	Fréquence de collecte : pendant le dernier jour d'évaluation de chaque PAC

Responsabilités	Responsable collecte de données : Antennes Responsable de la consolidation : UCP
PROBLÈMES DE QUALITÉ DES DONNÉES	
Évaluation de la qualité des données :	L'évaluation d'un PAC se concentre très souvent sur la logistique et non sur le contenu et la mise en pratique du PAC. Une attention particulière devra donc être mise sur ces derniers points.

Output (Résultat 6) (1)	Les « Continuations & reports » des engagements antérieurs au démarrage du PRECOB sont mis en œuvre
Nom de l'indicateur (1/1)	90% des bourses octroyées ont un suivi administratif correct
DESCRIPTION	
Définition(s) retenue(s) :	Suivi administratif correct : effectuer le paiement mensuel des boursiers, mise à jour des données des boursiers dans la base de données DAMINO, assurer les aspects logistiques des boursiers, s'assurer de la scolarité régulière des boursiers, résoudre les problèmes administratifs et gérer les conflits
Raison :	S'assurer du bon suivi administratif des anciens boursiers
Désagrégé par : (si applicable)	N/A (l'activité prendra fin en 2015)
Calcul/Unité de mesure :	N = Nombre de bourses octroyées qui ont un suivi administratif correct D = Nombre total des bourses octroyées Calcul : $N/D*100$
Valeur de la Baseline :	Néant
Valeurs cibles (intermédiaires) (s'il y en a)	Année 1 : 90% Année 2 : 90% Année 3 : 90%
Valeur cible finale	90%
PLAN DE COLLECTE DE DONNÉES	
Source :	Base de données « Damino »
Collecte de données (Comment ?) :	Étapes requises pour collecter les données (méthodologie) : <ul style="list-style-type: none"> - Vérifier la qualité des données reprises dans la base de données « Damino » en comparant les données dans les différentes (sous)catégories avec les données sur le terrain - Vérifier que les données dans le rapport annuel « Damino » correspondent avec les données recueillies à travers d'autres sources
Chronogramme de collecte des données :	Fréquence de collecte : annuelle
Responsabilités	Responsable collecte de données : Antennes Responsable de la consolidation : UCP
PROBLÈMES DE QUALITÉ DES DONNÉES	
Évaluation de la qualité des données :	Les données sont en principe disponibles dans la base de données « Damino » et dans les documents administratifs et financiers du programme, de sorte qu'une comparaison est assez facile.

4.3 Liste des acteurs impliqués dans le processus Baseline

- Les membres de l'UCP
- Les antennes dans les provinces
- Les équipes des autres interventions de la CTB en RDC
- Les experts de la CTB au siège
- Les experts externes recrutés pour des tâches spécifiques

4.4 Bibliographie

- Document Technique et Financier ;
- Etudes de base, rapports intermédiaires et finaux, audits, etc. des autres interventions CTB en RDC ;
- Documents More Results ;
- Outil de suivi administratif « Damino » avec de nouvelles fonctionnalités à développer.

4.5 Liste des études complémentaires (le cas échéant)

- Analyses qualitatives des IF dans les différentes zones d'interventions ;
- Analyses des IB potentielles.