

Rapport final

Projet d'Appui aux Organisations Burundaises par le Renforcement des Compétences
(voletA)

BDI1088811

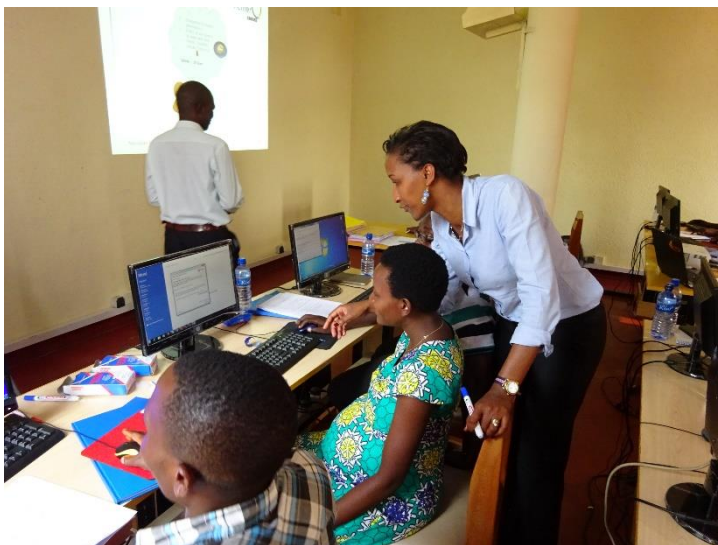


Table des matières

Fiche d'intervention.....	5
Appréciation générale.....	7
PARTIE 1 : Résultats atteints et enseignements tirés	8
1 Appréciation de la stratégie d'intervention	8
1.1 Contexte	8
1.2 Changements significatifs dans la stratégie d'intervention.....	10
2 Résultats atteints.....	15
2.1 Matrice de monitoring.....	15
2.2 Analyse des résultats	21
3 Durabilité	41
4 Enseignements	44
4.1 Enseignements tirés.....	44
4.2 Recommandations	51
PARTIE 2 : Synthèse du monitoring (opérationnel).....	53
1 Suivi des décisions prises par la SMCL	53
2 Dépenses	55
3 Personnel de l'intervention	56
4 Marchés publics.....	57
5 Accords d'exécution.....	58
6 Équipements	59
7 Cadre logique original tiré du DTF
8 Outils et produits.....

Acronymes

ADECA	Action pour le Développement économique axé sur l'Aquaculture intégrée
AFPT	Appui à la Formation Professionnelle et Technique
ANAPRODEM	Association Nationale pour l'Accompagnement et la Protection des Droits des Malades Mentaux
ANO	Avis de Non Objection
APC	Approche par Compétence
ARCROB	Agent pour le Renforcement des Compétences des Ressources Humaines des Organisations Bénéficiaires
ASC	Association de la société civile
AT(N)	Assistant Technique (National)
BEPES	Bureau Pédagogique de l'Enseignement Secondaire
CAD	Comité d'Aide au Développement
CAPAD	Confédération des Associations des Producteurs Agricoles pour le Développement
CDS	Centre de Santé
CEM	Centre d'Enseignement des Métiers
CHASAA	Chambre Sectorielle de l'Art et de l'Artisanat
CTB	Coopération Technique Belge, Agence belge de développement
CS	Convention Spécifique
CTS	Comité Technique de Suivi
DGD	Direction Générale du Développement
DI	Directeur d'Intervention
DODS	Direction de l'Offre et de la Demande de Soins
DRH	Développement des Ressources Humaines
DTF	Dossier Technique et Financier
ENA	Ecole Nationale de l'Administration
Enabel	Agence belge de développement
FENAS	Fédération Nationale des Associations de la Santé

FIE	Formation Initiale des Enseignants
FOPABU	Forum des Organisations Paysannes du Burundi
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HD/SST	Hôpital de District/Service de Stabilisation Thérapeutique
MAM	Malnutrition Modérée
MAS	Malnutrition Sévère
MDF T&C	Bureau de Conseil (Training&Consultancy)
MONOP	Outil de planification trimestriel d'Énabel (Monitoring Opérationnel)
MSPLS	Ministère de la Santé Publique et de la Lutte contre le Sida
OB	Organisations Bénéficiaires
ONG	Organisation non gouvernementale
PAC	Parcours d'Acquisition des Compétences
PAISS	Programme d'Appui Institutionnel au Secteur de la Santé
PAIOSA	Programme d'Appui Institutionnel au secteur de l'Agriculture
PAMUSAB	Plateforme des Mutuelles de Santé au Burundi
PAORC	Projet d'Appui aux Organisations Bénéficiaires par le Renforcement des Compétences des RH
PCIMA	Prise en Charge Intégrée de la Malnutrition
PIC	Programme Indicatif de Coopération
RH	Ressources Humaines
RMP	Revue à mi- Parcours
SE	Suivi Evaluation
SIG	Système d'Informatique et de Gestion
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
SNRC	Stratégie Nationale de Renforcement des Capacités
TdR	Termes de Références
UCODE	Union pour la Coopération et le Développement
UGP	Unité de Gestion de Projet

Fiche d'intervention

N° d'intervention DGD	NN 3014021
Code Navision CTB	BDI 10 888 11
Institution partenaire	Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique
Durée de l'intervention	60 mois pour l'exécution (réduit à 48 mois étant donné l'arrêt du projet pour raisons économiques)
Date de début de la convention spécifique	28/02/2014
Date de fin de la convention spécifique	27/02/2020 (72 mois)
Date de démarrage de l'intervention	Octobre 2014
Date de clôture du projet	30 novembre 2018
Contribution belge	8.000.000 euros
Secteur (codes CAD)	43081
Brève description de l'intervention	L'objet de la prestation est le renforcement des compétences des ressources humaines des organisations burundaises pour une amélioration de performances des organisations bénéficiaires
Groupes cibles	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes cibles directs <ul style="list-style-type: none"> ➤ les organisations bénéficiaires burundaises « OB » (étatiques et non-étatiques, , décentralisées et déconcentrées, des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise, certains Instituts de Formation) ➤ les individus du Programme Bourses antérieur <p>Groupes cibles indirects (les programmes sectoriels, les clients des OB)</p>
Impact	Les capacités individuelles, organisationnelles, institutionnelles et sociétales sont durablement renforcées en phase avec les besoins de développement socio-économique du Burundi.
Objectif global	Les capacités individuelles, organisationnelles, institutionnelles et sociétales sont durablement renforcées en phase avec les besoins de développement socio-économique du Burundi.
Objectif spécifique	Les compétences des ressources humaines des organisations bénéficiaires des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise sont durablement renforcées en phase avec leurs besoins stratégiques.

<p>Résultats</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mise en œuvre de la SNRC est appuyée dans le domaine de renforcement des compétences des ressources humaines (<i>résultat suspendu en 2015</i>) 2. Les capacités des instituts de formation sélectionnés sont renforcées <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Les capacités de l'ENA sont renforcées (<i>résultat suspendu en 2015</i>) 2.2. Les capacités des autres instituts de formation sont renforcées 3. Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs des secteurs prioritaires <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Les compétences en GRH sont renforcées, partagées et mises à profit. 3.2. Les compétences sont renforcées pour répondre à d'autres besoins communs prioritaires 4. Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence spécifiques aux secteurs prioritaires <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Les compétences spécifiques au secteur agricole sont renforcées et mises à profit 4.2. Les compétences spécifiques au secteur Education sont renforcées et mises à profit 4.3. Les compétences spécifiques au secteur Santé sont renforcées et mises à profit 4.4. Les compétences spécifiques au secteur Gouvernance sont renforcées et mises à profit (<i>résultat suspendu en 2015</i>) 5. Les continuations du programme de bourses antérieur sont assurées.
<p>Période couverte par le rapport</p>	<p>Du 1/10/2014 au 30/10/2018 (fin des activités opérationnelles)</p>

Appréciation générale

Décrivez votre appréciation générale de l'intervention (max. 200 mots) :

Le PAORC est un projet innovant en matière de renforcement des compétences : le nouveau concept de l'approche de la Formation continue selon le Parcours d'Acquisition des Compétences (PAC), est un outil performant de renforcement durable des compétences des ressources humaines-

Malgré les nombreuses résistances au changement rencontrées lors du démarrage de l'intervention en octobre 2014 , le PAORC a su s'adapter à la crise politique de 2015 pour connaître ensuite une croissance exponentielle de ses activités dès 2016.

81% des objectifs de changement ciblés par les Organisations Bénéficiaires ont été atteints. La durabilité du changement est possible à travers la méthodologie d'apprentissage qui assure l'appropriation directe des compétences acquises par les OB. Mais le risque de voir s'étioler le changement réside dans (1) le non maintien au poste des personnes formées et (2) le manque de garantie vis-à-vis des mesures d'accompagnement et des conditions de succès dans les OB.

Par ailleurs, le contexte socio-économique qui prévaut actuellement aura une influence déterminante aussi bien sur l'ampleur de l'impact que sur les performances atteintes par les organisations bénéficiaires pourront avoir sur le développement socio-économique du Burundi.

Malgré cela, il est important que cette approche de formation basée sur des performances à atteindre puisse être maintenue dans l'ensemble des programmes Enabel au Burundi.

Notez votre appréciation générale de l'intervention :

Bon

Fonctionnaire exécution ENABEL

Brigitte SIEBERTZ
Coordonnateur International



Fonctionnaire exécution nationale

PARTIE 1 : Résultats atteints et enseignements tirés

1 Appréciation de la stratégie d'intervention

1.1 Contexte

1.1.1 Contexte général

Avec la nouvelle crise politico-sécuritaire consécutive à la candidature du Président Nkurunziza à un 3ème mandat présidentiel et à sa réélection au mois de juillet 2015, une succession et un enchevêtrement de crises persistent depuis mai 2015 à ce jour: politique, sécuritaire, sociale, économique, alimentaire, Notons également des relations diplomatiques toujours tendues entre le Burundi et certains de ses pays partenaires (UE, pays de l'UE) et qui se cristallisent sur le respect de la démocratie et des droits de l'homme.

Le déclenchement de la crise politique en 2015, le positionnement du Gouvernement belge face au nouveau contexte sociopolitique du Burundi et en vertu de l'article 96 de l'Accord de Cotonou, de suspendre les appuis institutionnel et budgétaire au Gouvernement du Burundi, en réorientant leur aide vers des actions à caractère humanitaire ou bénéficiant directement à la population, sont les éléments contextuels majeurs qui ont eu une influence cruciale sur l'intervention et sur l'atteinte des résultats..

1.1.2 Contexte institutionnel

Le projet répond aux défis du gouvernement burundais en matière de renforcement des capacités, décrit dans la 'Stratégie Nationale de Renforcement de Capacités' (la SNRC). Cet alignement sur la SNRC s'est concrétisé par l'ancrage du PAORC auprès de la structure nationale chargée de la coordination et du suivi de la mise en oeuvre de la SNRC et par un appui institutionne à cette structure.

Par ailleurs, le PAORC s'aligne également sur les stratégies sectorielles et sous-sectorielles des 4 secteurs prioritaires de la coopération bilatérale belgo-burundaise (l'agriculture, l'éducation, la santé et la bonne gouvernance ; ce dernier comprenant la justice, la police et la gouvernance transversale).

Cet alignement s'est concrétisé notamment par la mise en place de Comités techniques sectorielles composés des cadres des Ministères sectoriels et des équipes projets, l'objet étant la sélection d'organisations bénéficiaires (étatiques ou non - étatiques, y inclus des instituts de formation) qui ont un rôle important dans la mise en oeuvre de ces stratégies sectorielles et sous-sectorielles et les performances ciblées.

Le PAORC est ainsi mis en oeuvre au travers d'une convention spécifique, pour une contribution belge totale de huit millions d'Euros. En juillet 2017, la contribution a été scindée en deux : 6 148 000 euros pour le projet en question intitulé désormais « PAORC volet A » et 1 852 000 euros pour le projet FIE intitulé désormais « PAORC volet B ».

La convention spécifique a été signée le 28 février 2014 mais les activités du projet ont réellement démarré en octobre 2014 avec la venue de l'équipe complète (ATI/ATN/Equipe AdminFin)

L'évolution de la situation politique et sécuritaire du pays a amené le Gouvernement Belge à réorienter la coopération avec le Burundi dans le cadre européen (article 96 de l'Accord de Cotonou). Cela a engendré la suspension des appuis institutionnels à la Direction Générale de la Planification du Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique (volet SNRC), la suspension de l'appui à l'ENA et au secteur de la Gouvernance, et à la réorientation des activités en faveur de l'appui direct aux populations bénéficiaires (voir ci-dessous point 1.2).

1.2 Changements significatifs dans la stratégie d'intervention

1.2.1. Stratégie institutionnelle

La crise au Burundi déclenché en mai 2015 a fait que Les structures de cogestion comme la SMCL et les Comités techniques de suivi ont été suspendues de même que le rôle de Directeur d'Intervention (DI).

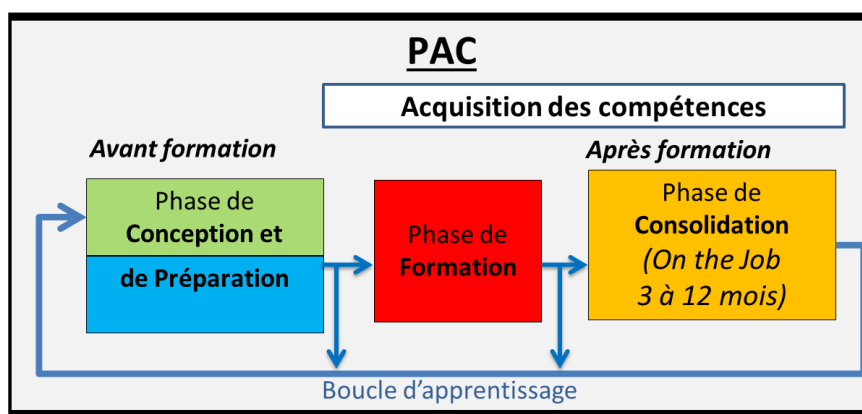
En 2016, Le projet a quitté son ancrage institutionnel (janvier 2016). Des comités de concertation technique ont été mis en place par ciblage des personnes se trouvant aux bas niveaux, non pour prendre des décisions mais plutôt pour informer. Le PAORC n'a donc plus eu d'interlocuteur institutionnel au niveau des directions centrales des Ministères et apporté aucun appui à ce niveau. Toutefois, le dialogue est maintenu par l'utilisation si possible, des compétences au niveau des directions techniques des ministères pour appuyer la mise en œuvre des PAC.

Les décisions sont prises dans des comités de validation interne des projets sectoriels en concertation avec la Représentation Pays, ce qui fait que seule la partie belge a eu un droit de regard sur la stratégie globale du programme. La concertation s'est poursuivie à travers des réunions des équipes projets et la rédaction d'Aides mémoire qui relèvent les domaines importants dans lesquels un appui spécifique par le PAORC est complémentaire et pourrait générer des synergies avec (et entre) leurs propres interventions sectorielles

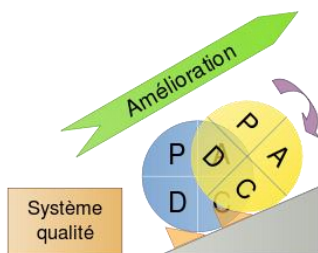
1.2.2. Stratégie opérationnelle

La démarche méthodologique proposée par le PAORC se distingue des évaluations classiques en ce qu'elle ne s'attache pas particulièrement aux résultats des programmes de formation mais essentiellement à la pertinence des activités, à leurs impacts réels en termes de changement des pratiques de l'OB et à leurs durabilités dans le temps. Ce faisant elle sort du canevas « formation / contrôle » pour une approche plus pertinente en termes de qualité du transfert des acquis et d'impact sur la qualité du changement des pratiques professionnelles.

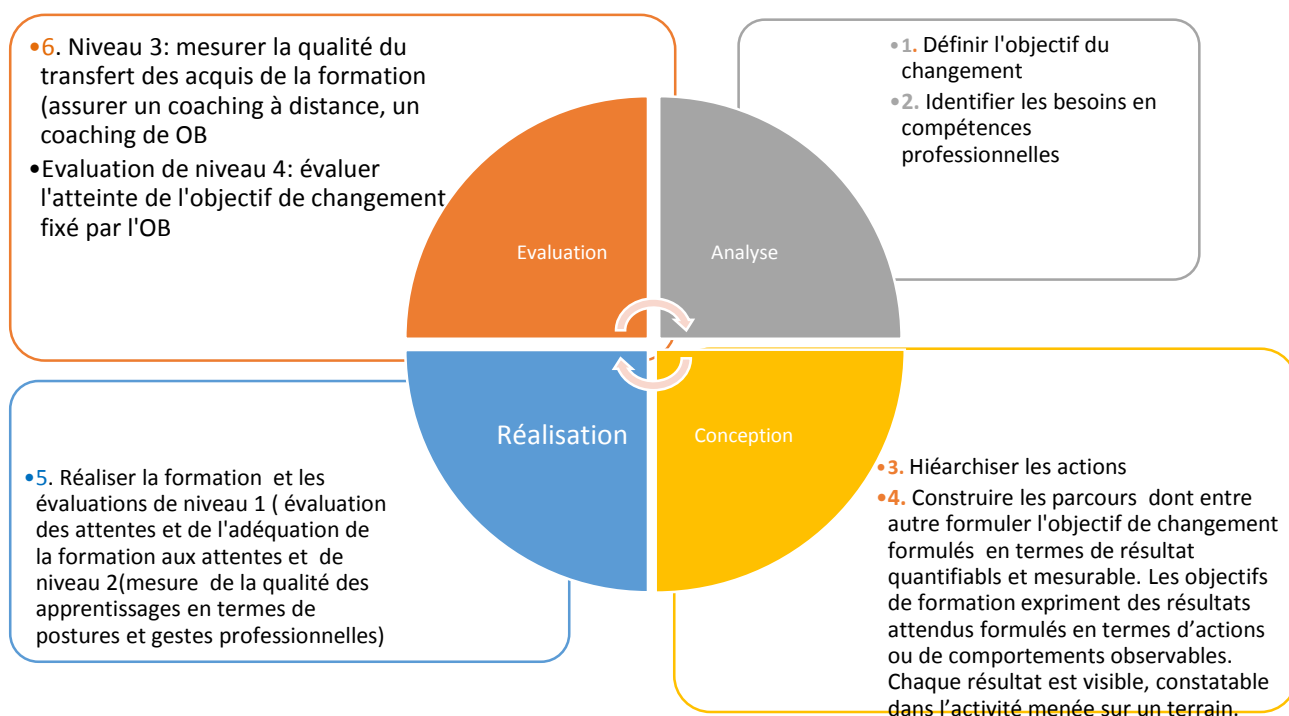
1. Principes d'un cycle pour l'atteinte du changement ciblé dans une organisation bénéficiaire à travers le renforcement des compétences



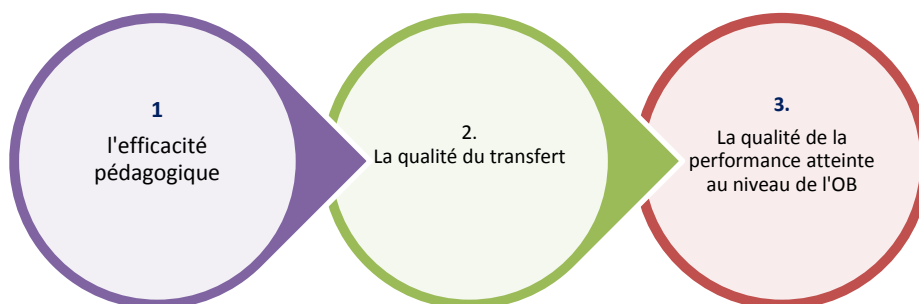
2. Le parcours d'acquisition de compétences s'élabore, se construit, se réalise et s'évalue selon une démarche d'ingénierie de formation en plusieurs étapes comme le montre le schéma suivant, en conformité avec la roue de Deming :



Toutes les actions seront mise en œuvre selon la méthode de gestion de la qualité dite PDCA (plan-do-check-act). Le système qualité sera composé de l'accompagnement (outils qualité formation, suivi de proximité, coaching).

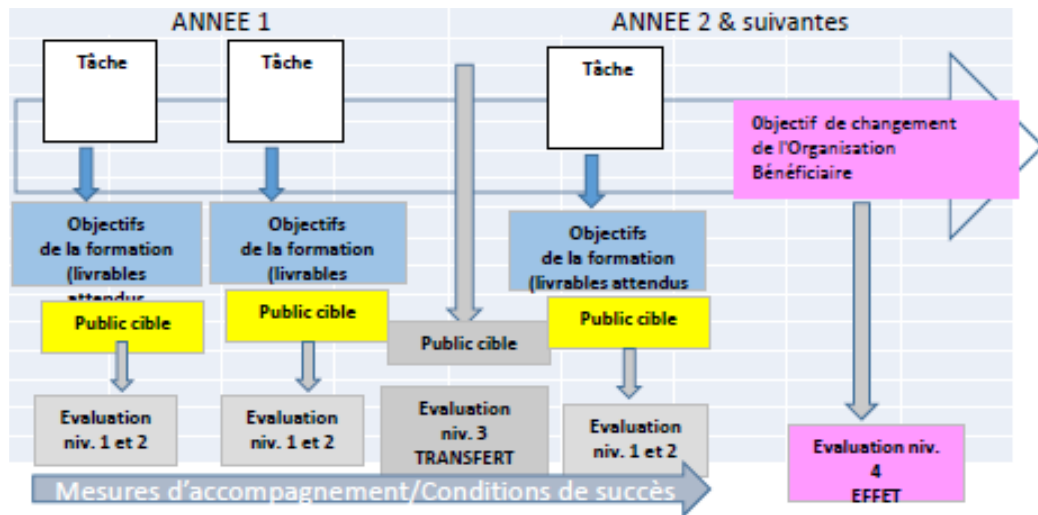


3. L'évaluation de l'efficacité de la formation se décline en trois dimensions complémentaires



<ul style="list-style-type: none"> • Respect des critères d'éligibilité des participants à la formation • Attentes/motivation et satisfaction des participants à la formation • Pédagogie interactive • Evolution pré et post test 	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier d'harmonisation, standardisation et validation des outils élaborés suite aux formations reçues • Coaching à distance (analyse des outils produits) • Coaching de proximité (observation directe des nouvelles attitudes dans la pratique professionnelle) • Remédiation 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité du projet en termes : <ul style="list-style-type: none"> - de produits réalisés - d'évolution des gestes et des postures professionnels - objectifs de changement achevés par rapport à ceux prévus dans le cadre du PAC
--	--	---

4. Canevas d'un Plan de formation « Parcours d'acquisition des Compétences PAC »



Le PAORC s'est montré flexible et inventif et s'est adapté à la situation de crise : tel que précisé dans la note de réorientation du projet du 18 septembre 2015, le PAORC a suspendu les Résultats en faveur de la SNRC, de l'ENA et de la Gouvernance, jugés trop institutionnels et a axé ses priorités vers les organisations privées ou des organisations étatiques mais dont les activités menées visent directement les populations.

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

- Secteur Agriculture : le FOPABU et 10 de ses organisations membres
- Secteur Education : les écoles post fondamentales, la Chambre Sectorielle de l'Art et de l'Artisanat,
- Secteur Santé : les formations sanitaires de la province de Kirundo et trois Organisations de la Société Civile (Anaprod, FENAS, Pamusab)
- Les instituts de formation : Université Populaire Haguruka de Adisco, les Ecoles paramédicales, l'Ecole des Techniciens de Laboratoires (ETAL), les Centres d'Enseignement des Métiers et de Formation Professionnelle
- Volet Infrastructure : La Chambre Sectorielle des Bâtiments et Travaux Publics et le Volet 5 du PAISS

Le PAORC a poursuivi son alignement sur les plans stratégiques/plans d'action/vision/missions des organisations bénéficiaires. Il s'est aligné également sur des plans nationaux (plans de formation quinquennaux des provinces sanitaires de Kirundo et de Muramvya, Réforme de l'enseignement post fondamental) mais sur des axes relatifs à un bénéfice direct sur les populations (les élèves, les jeunes en formation technique et professionnelle, les infirmiers soignant dans les centres de santé, les artisans, les paysans, les patients des centres de santé)

L'utilisation de l'approche PAC, ainsi que les outils et méthodologie développées n'ont pas été fondamentalement affectés par la « fragilité » du contexte actuel du Burundi.

La stratégie du PAORC a été de réaliser un premier cycle complet de PAC (identification/mise en œuvre/suivi post-formation/évaluation du changement). Ce premier cycle a permis de capitaliser sur les relations de cause à effet dans l'atteinte d'une performance de l'organisation à travers la formation.

Le second cycle (envisagé de 2018 à début de 2020) n'a pas pu se réaliser : il visait non seulement la mise en application des recommandations issues de la MTR mais également les actions de durabilité de l'Outcome :

- Gestion des ressources Humaines (accord de subside), approche Genre (appels à propositions)
- Maintien de la performance des OB par un relais du renforcement de ces mêmes compétences dans les instituts de formation de base.

1.2.3. Répercussions sur l'état d'avancement du projet et autres difficultés rencontrées

De ce qui précède, les décisions prises ont eu des répercussions tant positives que négatives sur l'état d'avancement de l'intervention :

- La disparition de l'ancrage institutionnel a eu des effets positifs inattendus sur l'intervention par :
 - Un focus vers la société civile et des structures qui sont en contact direct avec les populations, conformément aux politiques d'Enabel ;
 - une plus grande appropriation/autonomisation des OB dans le renforcement des compétences,
 - une plus grande implication des projets sectoriels et a gagné en termes d'efficacité.
- Cependant, il a eu également des effets négatifs :
 - Diminution de la cohérence technique et de la logique d'intervention,
 - approche opportuniste et non plus systémique par le fait que le projet est en attente des demandes des interventions sectorielles et a peu de place à l'innovation ;
 - retard de démarrage, car il n'a été réellement opérationnel qu'en 2016, l'année 2015 ayant été consacrée au screening et à la réorientation du projet, alors que le dernier trimestre 2014 avait servi à la mise en place du projet et de l'UGP.

1.3. Difficultés rencontrées

1.3.1. Des retards dans l'exécution

Des retards dans l'exécution des activités ont été accusés pour des raisons suivantes :

- en 2015 à cause de la crise et la réorientation du projet ;
- en 2016, à cause des délais dans l'obtention des visas des consultants (problème résolu en 2017) et le sous-effectifs d'assistants techniques nationaux dans l'équipe PAORC (problème résolu en 2017 avec le recrutement de quatre 4 agents) ;

- en 2017 : consigne d'Enabel de ralentir les dépenses (Q4), qui a freiné la mise en œuvre des activités ;
- La demande des OB de surseoir les activités, le rythme des formations étant fort intensif;
- Les délais plus longs que prévus pour le transfert des compétences.

1.3.2. Activités non mises en œuvre

Le programme des bourses de formation de longue durée et les voyages d'études prévus dans les PAC n'ont pas été acceptés par la Représentation au vu de la situation politique ;

Les appels à propositions pour les politiques Genre/VIH ainsi que l'accord de subside direct GRH n'ont pas été acceptés non plus par HQ-Enabel.

Arrêt prématuré du volet et suspension des appuis à certaines OB (ETAL, UPH, OSC santé).

2 Résultats atteints

2.1 Matrice de monitoring

La matrice de monitoring originale a été retravaillée en 2015 suite à la Baseline élaborée par le projet et à la crise politique (mai 2015) puis a été révisée en 2018 en réponse à l'évaluation mi-parcours.

Au niveau de l'impact, la matrice de monitoring a proposé à son démarrage, des indicateurs alignés sur la SNRC:

- Nombre de Ministères disposant de politiques sectorielles, d'outils de mise en œuvre et de S&E
- Degré d'adhésion effectif des PTF au nouveau paradigme de renforcement des compétences
- Pourcentage de la population totale ayant accès à des services de santé de qualité essentiellement en termes de ressources humaines compétentes

L'arrêt à l'appui institutionnel n'a pas permis de mesurer ces indicateurs et d'autres n'ont pas été proposés.

Matrice de monitoring « PAORC »

❖ Outcome

Résultats / Indicateurs	Cible finale 2019	Valeur obtenue	Commentaires
OUTCOME 1 Les compétences des ressources humaines des organisations bénéficiaires des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise sont durablement renforcées en phase avec leurs besoins stratégiques			
1.1. Les ressources humaines utilisent leurs compétences en situation professionnelle : 95 % des savoirs-faire ciblés par les formations sont visibles en situation professionnelle:	95%	71%	Faible transfert des compétences en situation professionnelle pour les CEM et la CHASAA dû aux compétences de départ très faibles dans la matière et entre autre à l'inadéquation entre les profils de poste et les agents

EPM : Démarche de soins infirmiers Ingénierie de la formation :		63%	
		72%	
ETAL :Ingénierie de la formation :		81 %	
UPH : Ingénierie de la formation :		83%	
CEM ; Leadership		55%	Domaine de Renforcement recommandé par l'AFPT pour améliorer le climat de travail entre la direction et le conseil d'Administration au niveau communautaire. C'est une situation retentissante du contexte socio-politique global du Burundi. Les contenus des formations et des objectifs de formation avaient des distorsions avec les textes réglementaires actualisés régissant le système de gestion de ces centres de métier (CEM).
FOPABU : Gestion de Projet Communication		72% 60%	L'instabilité du personnel et le fait que certains parmi les agents bénéficiaires des formations étaient des bénévoles.
CHASAA : Gestion de Projet Communication		52% 49%	Niveau très bas des artisans et des artistes.
OSC Santé : Gestion de Projet Communication		Nd Nd	L'appui aux OSC a été suspendu en cours de projet en 2017, ces OB n'étant pas des OB des projets sectoriels Enabel
Les écoles post-fondamentales : la PI Cinq nouvelles disciplines		95% NA	
L'Inspection : Pédagogie de l'Intégration		79%	
Les Centres de Santé de Kirundo : PCIMA Epilepsie :		80% 79%	
1.2. Les organisations atteignent la performance ciblée	90%	81%	Le transfert des compétences a été amélioré grâce à un coaching de terrain qui a permis de relever des gaps, et d'organiser des séances de remédiation permettant d'atteindre un bon taux de performance. Les moyennes de post-test de la remédiation sont de 90% contre 69% à la formation
EPM : Démarche de soins infirmiers Ingénierie de la formation :		81% 91%	
ETAL :Ingénierie de la formation :		94%	
UPH : Ingénierie de la formation		96%	
CEM ; Leadership		83%	
FOPABU : Gestion de Projet Communication		73% 68%	La performance moyenne est de 70% ce qui représente une belle avancée avec 28% de compétences seulement au départ. Par ailleurs, tous les livrables attendus ont été rédigés
CHASAA : Gestion de Projet Communication		76% 66%	La performance moyenne est de 71 ce qui représente une belle avancée avec 30 de compétences seulement au départ. Par ailleurs, tous les livrables attendus ont été rédigés. La Chasaa doit veiller à publier et mettre en œuvre sa stratégie de communication et son plan de plaidoyer, , à installer son site Web au niveau de ses antennes et à rendre fonctionnel le logiciel ERP au niveau des antennes.L'arrêt anticipé du projet a fait que les performanes en terme de Marketing et leurs influences sur le volume des ventes n'ont pas pû etre mesurées.
OSC Santé : Gestion de Projet Communication		Nd Nd	L'appui aux OSC a été suspendu en cours de projet en 2017, ces OB n'étant pas des OB des projets sectoriels Enabel

Les écoles post-fondamentales : la PI Cinq nouvelles disciplines		66% NA	79% des binômes ont eu des compétences maîtrisées ou en développement. Cette note est relativement faible, à cause de l'absence des conditions de succès et la non exécution des mesures d'accompagnement par le niveau central du Ministère de tutelle. Surtout des mesures régaliennes et financières.
L'Inspection : Pédagogie de l'Intégration		91%	
Les Centres de Santé de Kirundo : PCIMA Epilepsie :		95% 94%	
1.3. Les mesures d'engagements des OB dans l'atteinte de la performance sont respectées	80%	77%	Les critères non respectés concernent les critères relatifs à l'acquisition du matériel et des fournitures ainsi que la mobilisation des moyens financiers par les OB. Les critères tels que la restitution des formations, la rédaction des procédures, est réalisée
1.4. Les organisations bénéficiaires renforcent leur management	80%	43%	Rien n'a été fait en matière de performance dans la gestion des RH en situation professionnelle et seule
<ul style="list-style-type: none"> En matière de Gestion des Ressources Humaines (Développement des RH, pédagogie) 	80%	45%	Sur les 10 OB appuyées par le PAORC, 9 ont été renforcées dans les capacités de pédagogie et d'élaboration d'un PAC Rien n'a été fait en matière de stratégie DRH, l'accord de subside prévu à cet effet n'ayant pas pu aboutir
<ul style="list-style-type: none"> dans les capacités organisationnelles autres que GRH/DR 	80%	40%	Sur les 10 OB appuyées par le PAORC, 4 ont été renforcées dans les capacités organisationnelles (CEM/CHASAA/FOPABU/OSC), l'appui à 3 autres OB de la société civile en santé ayant été arrêté en cours de projet
1.5. L'approche Genre est engagée dans les PAC	100% des femmes ayant le profil requis par la formation participent aux activités	29% F 71% H	La prise en compte du genre, comme un des critères de sélection des OB et de critères d'éligibilité des participants, à appuyer est réelle dans les critères d'éligibilité de participation aux activités. Mais le projet n'a pas suffisamment veillé à faire participer les femmes dans des proportions sexo-spécifiques équitables par rapport aux effectifs disponibles. L'appui aux politiques opérationnelles Genre/VIH-Sida qui prévoyait entre autre d'encourager les organisations à sous effectifs féminins, de mettre en place des stratégies de les augmenter n'a pas pu se réaliser.

❖ Outputs

Résultats / Indicateurs	Cible finale 2019	Valeur obtenue	Commentaires
Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs et spécifiques des secteurs prioritaires (Output 2, output 3, output 4)			

1. % de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences		87%	
% des OB ont un plan de formation sous forme de PAC	100%	100%	Toutes les formations dispensées sont inscrites dans un PAC
Taux de motivation/attentes des participants	>80%	85%	Faible taux de motivation des participants CEM sur le Leadership (35%) dû aux résistances de départ sur le thème mais la satisfaction au terme de la formation est de 91%
Output 2 : Instituts de formation		79%	
EPM : DSI et Ingénierie de la formation		89%	
ETAL : Ingénierie de la formation :		87%	
UPH : Ingénierie de la formation		75%	
CEM ; Leadership		65%	
Output 3 : Domaines Transversaux		75%	
Communication		85%	
Gestion de Projet		87%	
Leadership		53%	
Output 4.2 : Education		93%	
Les écoles post-fondamentales :		94%	
L'inspection :		91%	
Output 4.3. Santé		Nd	
Les Centres de Santé de Kirundo : PCIMA Epilepsie :		<i>Nd</i> <i>Nd</i>	
Moyenne du post test à la fin de la formation et taux d'évolution des connaissances	95% (évolution de 50%)	79% (évolution de 36%)	La moyenne du prétest étant généralement bas (30%), une évolution de 36% est donc très satisfaisante.
Output 2 : Instituts de formation		63% (évolution de 38%)	
EPM : Démarche de soins infirmiers : 82% (évolution 16%) Ingénierie de la formation : 73% (évolution de 43%) ETAL Ingénierie de la formation : 55 % (évolution de 49 %) UPH : Ingénierie de la formation : 53% (évolution 42%) CEM ; Leadership : <i>CEM</i> : 53% (évolution 42%)			
Output 3 : Domaines Transversaux		65% (évolution de 46%)	
<ul style="list-style-type: none"> PAC/Pédagogie FOPABU : 67% (évolution de 55%) CHASAA : 46% (évolution de 37%) ECD/PCIMA : 53% (Evolution de 37%) ECD/Epilepsie : 94% (évolution 56%) 			
<ul style="list-style-type: none"> Autres FOPABU : Gestion de Projet : 62% (évolution de 40%) Communication : 75% (évolution de 46%) CHASAA : Gestion de Projet : 45% (évolution de 23%) Communication : Nd OSC Santé: Gestion de Projet : 71% (évolution de 46%) Communication : 65% (évolution de 32%) 		64% (évolution de 37%)	

Output 4.2 : Education		79% (évolution de 34%)	
Les écoles post-fondamentales : la PI : 78% (évolution de 15%) Cinq nouvelles disciplines : 73% (évolution de 36%) L'Inspection : Pédagogie de l'Intégration : 85% (évolution de 51%)			
Output 4.3. Santé		79% (évolution de 26%)	
Les Centres de Santé de Kirundo : PCIMA : 73% (évolution de 19%) Epilepsie : 85% (évolution de 34%)			
% des participants aux formations ont plus de 50% au post test	>80%	80%	Seuls 46% des participants de la CHASAA ont plus de 50% au post test. Ceci s'explique par le niveau de départ très bas des compétences des participants à la formation et souvent également du niveau d'études des artisans ((mis à part un petit noyau de quelques leaders de la Chasaa).
Output 2 : Instituts de formation : 85%		85%	
EPM : 90% ETAL : 80% UPH : Nd CEM : 85%			
Output 3 : Domaines Transversaux		60%	
<ul style="list-style-type: none"> PAC/Pédagogie : 60% FOPABU : 95% CHASAA : 11% ECD/PCIMA : 61% ECD/Epilepsie : 73% <ul style="list-style-type: none"> Autres : 71% FOPABU : 82% CHASAA : 46% OSC Santé : 85%			
Output 4.2 : Education : 92%		92%	
Les écoles post-fondamentales : la PI : 88% Cinq nouvelles disciplines : 90% L'Inspection : Pédagogie de l'Intégration : 97%			
Output 4.3. Santé : 92%		92%	
Les Centres de Santé de Kirundo : PCIMA : 84% Epilepsie : 100%			
% des participants à la formation correspondent à la liste des participants visés dans le plan de formation et alignés sur les critères d'éligibilité	95%	97%	Toutes les OB ont respecté entre 94 et 100% du les critères d'éligibilité
2. La mesure dans laquelle les prestataires de formations sont performants dans ces rôles		79%	99
au moins 80% des normes de la pédagogie active sont appliquées	80%	79%	Le taux de respect des normes de la pédagogie varie selon que les formateurs ont un profil ou non de pédagogue et selon qu'ils aient été formés ou non sur les principes de la pédagogie active par le PAORC
Output 2 : Instituts de formation : 77%		77%	
EPM : Démarche de soins infirmiers : 75% Ingénierie de la formation : 72% ETAL ; Ingénierie de la formation : 65% UPH : Ingénierie de la formation : 80% CEM : Leadership : 95%			
Output 3 :			
<ul style="list-style-type: none"> Pédagogie : 80% FOPABU : 80% CHASAA : 80% <ul style="list-style-type: none"> Domaines Transversaux : 56% FOPABU : Gestion de Projet : 62% Communication : 77% CHASAA : Gestion de Projet : 65%		80%	
		66%	

Communication : 56% OSC Santé: Gestion de Projet : 67% Communication : 70%		
Output 4.2 : Education :89% Les écoles post-fondamentales : la PI : 95% Cinq nouvelles disciplines : 85% L'inspection : Pédagogie de l'Intégration : 84%	89%	
Output 4.3. Santé : 84% Les Centres de Santé de Kirundo : 84%	84%	

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

Pays	Université	Nombre d'étudiants	description	Durée	Terminé
Bénin	FSS Cotonou	2	Kinésithérapie	3,6 ans	Oui
Rwanda	Université	3	Pharmacie	5 ans	Oui il y a eu désertion d'un étudiant en 2016.
Sénégal	EISMV-Dakar	6	Médecine vétérinaire	6 ans	Oui

Output 5 : Les continuations du programme de bourses antérieur sont assurées				
Indicateurs	Critères	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année 2018	Cible finale
Qualité des services rendus par l'équipe PAORC pour la continuation / la finalisation des bourses bilatérales en cours au moment du démarrage du PAORC	100% des boursiers ont eu un suivi administratif correct (100% de respect de la convention du Boursier)	Néant	100%	100%

2.2 Analyse des résultats

Ce chapitre « Analyse des résultats » donne, dans la mesure du possible, une situation à l'issue de la mise en œuvre du PAORC mais il ne faut pas perdre de vue que :

- 1) Le volet « Appui à la SNRC » a été interrompu de manière prématurée en 2015 par décision du Gouvernement belge face au nouveau contexte sociopolitique du Burundi, mais ceci n'a pas empêché le projet d'œuvrer dans l'esprit de la SNRC, c'est-à-dire qu'il utilise et promeut les paradigmes de renforcement des compétences définis dans cette stratégie
- 2) Le PAORC 'volet A' n'a pas pu être conduit jusqu'à son terme, étant donné les restrictions imposées par le respect du plafonnement général des dépenses de la coopération gouvernementale pour 2018.

2.2.1 Dans quelle mesure l'intervention contribuera-t-elle à l'impact (impact potentiel) ?

Le critère de l'impact répond à la question « l'intervention en valait-elle la peine ? » en examinant sa contribution au meilleur résultat au niveau de l'impact, ainsi que ses conséquences importantes, aussi bien négatives que positives, même si elles ne sont pas directement liées au « niveau de l'impact » du cadre des résultats

Dans le cadre logique du PAORC, l'impact est défini comme suit : « *les capacités (individuelles), organisationnelles, institutionnelles et sociétales sont durablement renforcées avec les besoins de développement socio-économique du pays* ». Mais aucun indicateur n'a été ciblé.

Les indicateurs proposés dans la baseline sont alignés sur la SNRC:

- Nombre de Ministères disposant de politiques sectorielles, d'outils de mise en œuvre et de S&E

Explication du choix de cet indicateur : La conception de politiques sectorielles et l'élaboration de stratégies, de documents de politiques, de Plans Directeurs ou d'exécution, illustrent la maîtrise institutionnelle dans le pilotage, la mise en oeuvre, S&E des actions entreprises au sein des ministères

- Degré d'adhésion effectif des PTF au nouveau paradigme de renforcement des compétences.

Explication : Ceci traduit leur soutien et présume de leur pertinence par rapport aux besoins réels du pays

- Pourcentage de la population totale ayant accès à des services de santé de qualité

Essentiellement en termes de ressources humaines compétentes

Explication : En termes d'accessibilité physique des citoyens à un personnel médical de qualité (médecins, infirmiers, sages-femmes, pharmaciens). Les données statistiques agrégées peuvent être obtenues au Ministère de la Santé ou par une enquête effectuée auprès des secteurs concernés

Le renforcement des capacités institutionnelles a été fortement affecté par les restructurations imposées par la crise politique de 2015. La non exécution des accords de subside dans le domaine de la Gestion opérationnelle des RH en situation de terrain et des accords portant sur la mise en œuvre d'une Politique Genre opérationnelle en situation de terrain ont réduit substantiellement l'impact du programme en matière de renforcement durable des capacités avec les besoins de développement socio-économique du pays et la promotion d'un environnement institutionnel favorable. De plus, les progrès effectivement enregistrés dans les divers domaines de performance n'auront pas l'impact voulu sur la réduction de la pauvreté si le climat des affaires au Burundi ne s'améliore pas prochainement et si des solutions ne sont pas trouvées pour répondre à la crise économique que le pays est en train de vivre.

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

Citons par exemple :

Au niveau de la santé

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

L'impact au niveau de la santé reste potentiellement très important s'ils sont correctement accompagnés par les actions de supervision formative régulière des équipes cadre de district

Au niveau de l'Education

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

✓ Au niveau de l'Agriculture

Les interventions touchent, à travers des unités et forums des organisations paysannes, des milliers de membres des organisations de producteurs.

Il est possible pour les OB d'acquiescer des appuis venant de l'extérieur, grâce aux acquis du renforcement. Par exemple, la formulation d'un plan stratégique facilite l'accès à des appuis des bailleurs de fonds internationaux (cas de l'ADECA). Le plan de communication représente un atout sur l'amélioration concrète et directe des services offerts par les OP à leurs membres et sur les activités de transformation.

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

2.2.2 Dans quelle mesure l'outcome a-t-il été atteint ? Expliquez

28 PAC ciblés sur une performance atteindre selon l'OB ont rédigés, 60 activités de formation d'une durée variant entre 5 et 15 jours ont été organisées pour un total de 4088 personnes et 27 séances de remédiation pour 11 grands groupes d'OB représentant 94 institutions bénéficiaires.

L'objectif spécifique du PAORC renvoie au renforcement durable des compétences des RH dans les trois secteurs prioritaires de la coopération belge au Burundi (éducation, santé, agriculture). La durabilité signifie entre autre :

- Appropriation du PAC par les bénéficiaires :

Les bénéficiaires ont rédigés eux-mêmes le plan de formation « PAC » dont la performance est alignée sur les besoins de chaque OB.

Sur le plan national, le projet a contribué à des réformes planifiées, surtout au niveau de l'éducation et de la santé

- L'impact du renforcement des compétences des RH sur les prestations des organisations et le maintien de la nouvelle performance.

On remarque suite aux formations un transfert de compétences en situation professionnelle de 71% et qui grâce aux suivis de proximité sur le terrain et aux séances de remédiation, permettent aux organisations bénéficiaires d'atteindre les performances ciblées à hauteur de 81%. L'atteinte en moyenne de 81% des performances ciblées par les OB est très satisfaisante et a été rendue possible grâce aux phases successives du PAC prévu dans les résultats.

l'élaboration de PAC de qualité, taux de motivation élevée (85%) des participants (les domaines ont été ciblés suite à une manifestation d'intérêt des bénéficiaires), bonne évolution du post test avec plus de 80% ayant réussi avec satisfaction le post test, le respect de 97% des critères d'éligibilité des participants aux activités de formation et une pédagogie adéquate des formateurs (79% du respect de la pédagogie active) rendues possibles grâce à la confection d'une grille qualité. La qualité des différentes phases d'un PAC a donc une influence positive sur l'atteinte du changement.

- Bonne gestion RH, une bonne approche Genre, des fondamentaux solides dans les OB
Ces 3 aspects n'ont pas pu être mis entièrement en œuvre par le PAORC, ce qui représente un point faible dans la durabilité de l'outcome :

- Il y a un risque de turnover des équipes formées, le volet renforcement de la GRH opérationnelle n'ayant pas pu être mis en œuvre (citons par exemple 20 inspecteurs qui ont quitté l'inspection).
- L'approche Genre est relativement peu engagée dans les plans de formation malgré la prise en compte du Genre comme critère d'éligibilité des participants aux formations. On remarque un sous-effectif du Genre féminin dans les OB.
- les mesures d'accompagnement sont respectées à hauteur de 77% seulement (les critères non respectés concernent les critères relatifs à l'acquisition du matériel et des fournitures ainsi que la mobilisation des moyens financiers par les OB. Les critères tels que la restitution des formations, la rédaction des procédures, sont d'actualité), ce qui contraint l'utilisation des outputs ;

Vu le grand nombre des cent dix (110) institutions diverses couvertes qui sont en contact direct avec un grand public et grâce à la méthodologie PAC, il est plausible que la qualité de vie, la production agricole et artisanale, l'emploi dans des différents secteurs, la commercialisation et les revenus d'un large public augmenteront – et ceci à travers des méthodes de communication et de gestion des projets, des pratiques modernes d'enseignement, une meilleure qualité des services médicaux dans les hôpitaux, un meilleur encadrement des artisans et producteurs.

Issu du rapport de la MTR (février 2018)

« Il est recommandé de continuer avec le 2-ème cycle du PAC (prévu dans sa planification) avec le budget dont il dispose actuellement, pour ainsi consolider les acquis, contribuer à la durabilité du renforcement des compétences des RH et capitaliser sur les investissements des années 2016 et 2017. Le projet devrait prendre fin début 2020. »

2.2.3 Dans quelle mesure des outputs ont-ils été atteints ?

L'arrêt des appuis institutionnels du PAORC n'a pas eu d'incidence sur les autres outputs attendus du projet :

Le projet a continué à ventiler la philosophie de la SNRC et l'appui à l'ENA qui aura pu favoriser la dispensation de formation aux OB du PAORC a fait que le projet s'est intéressé aux consultants locaux et à des organisations de formation de la société civile

La qualité des outputs dans toutes les étapes d'un PAC a été mesurée (qualité du plan de formation, qualité des formations, niveau de satisfaction des bénéficiaires, qualité du transfert des compétences en situation professionnelle) et les résultats de ces mesures sont bons par rapport aux valeurs cibles.

En prenant en compte les valeurs des indicateurs des résultats (cibles finales comparées aux taux de réalisation de fin 2018), le taux de réalisation des outputs (1er cycle des PAC) est de 97%.

- L'atteinte des outputs est satisfaisante et les outputs sont de bonne qualité : 100% de plans de formation sous forme de PAC, 97% de respect des critères d'éligibilité des participants aux formations, 85% de taux de motivation des participants aux formations, 79% de moyenne au pré-test avec une évolution moyenne de 36% entre le pré et le post test, 80% des participants ayant plus de 50% au post test et 79% des normes de la pédagogie active respectées par les formateurs.

Le projet a donc bien été géré du point de vue conception, efficacité et efficacité. L'application de la GAR et du suivi-évaluation dans toutes les phases du PAC est optimale.

R2: Instituts de formation

OB	Récapitulatif des principaux produits R2 (documents rédigés, changement d'attitudes)
Ecoles paramédicales	<ul style="list-style-type: none"> • 2 domaines : Ingénierie de la Formation et la Démarche de Soins infirmiers • 6 formations des enseignants et 1 formation en cascade pour les encadreurs de stage • 544 personnes formées • 3 remédiations • 91% de performances atteintes dans le domaine de l'Ingénierie de la Formation <ul style="list-style-type: none"> - Révision de certaines UAP - Révision de certaines fiches de supervision de stages - Activité d'encadrement des stages distincte de l'activité de supervision des stages - Articulation entre objectifs pédagogiques et objectifs opérationnels, évaluation formative - Rédaction d'un cahier de charges spécifique à chaque partie prenante aux stages • 81% de performances atteintes dans le domaine de la démarche de soins : <ul style="list-style-type: none"> - 86% des enseignants préparent le cours DSI avec respect de la complétude et de la promptitude de la DSI et les modules DSI élaborés par les enseignants sont conformes aux contenus et aux étapes de la DSI.

ETAL	<ul style="list-style-type: none"> • 2 domaines: Opérationnalisation des Référentiels Pédagogie active • Elaboration des UAP • 5 formations des enseignants, 3 ateliers pour élaboration des UAP, 3 ateliers de remédiation et validation des UAP • 54 personnes formées • 3 remédiations • 94% de performances • Rédaction et validation de 24 UAP pour les 1ère à la 4ème année
UPH	<ul style="list-style-type: none"> • 2 domaines : Ingénierie de la Formation Système d'Informatisation de la Gestion • 3 formations des enseignants sur l'Ingénierie de la Formation (SIG abandonné) • 41 personnes formées • 96% de performances • Amélioration des attitudes en termes de Pédagogie active • Présentation des modules de formation de UPH sous forme de PAC
CEM	<ul style="list-style-type: none"> • 1 domaine : Le Leadership • 1 formation pour les directeurs, les membres des Coges, les cellules d'insertion professionnelle • 48 personnes formées • Faible motivation des participants à la formation mais 94% de satisfaction au termes de la formation • 1 remédiation • 83% de performances - Meilleure préparation/animation des réunions /collaboration/prise de décision concensuelle entre les directeurs et les présidents des COGES au sein des réunions - Amélioration de la qualité des rapports d'activités et PV de réunions - Amélioration pour la résolution pacifique de conflits - Plan opérationnels de suivi du personnel des CEM - Plans de développement et de durabilité des CEM - Documents de planification des activités et des moyens matériels et financiers y relatifs ; - Rapports financiers et outils de gestion

De l'enquête de satisfaction auprès des bénéficiaires :

Les Ecoles paramédicales :

« La qualité des enseignements et la qualité d'encadrement de stages DSI sont renforcées » nous confirme la Directeur de l'Ecole de Ngozi. « Les acquis des formations dans les domaines de la planification, encadrement et supervision de stages DSI, dans les domaines Remédiation et encadrement de stages DSI et de l'Usage de la pédagogie active en situation de classe et en situation de terrain ont permis de changer les pratiques anciennes dans leurs situations professionnelles ».

« Je maîtrise les étapes de la démarche DSI et j'intègre l'approche DSI pour améliorer la qualité des soins. A l'hôpital, les objectifs de soins sont correctement formulés. Par ailleurs, les interventions planifiées dans le cadre d'un plan de soins infirmiers sont bien exécutés, ainsi que le suivi et évaluation conformément aux normes DSI » écrit un chef-Nursing

Les CEM/CFP

« Des leur arrivée dans le milieu professionnel, les bénéficiaires des formations ont aussitôt commencé en mettre en œuvre ce qu'ils ont appris dans le module consacré au leadership » nous confirme les bénéficiaires interrogés. « Ce transfert de compétences se matérialise entre autre par :

- *la résolution pacifique des conflits grâce aux techniques du leadership malgré que certains aspects méthodologiques leur échappent.*
- *la planification des activités et leur affichage pour les rendre public ;*
- *la production des PV des réunions ;*
- *l'amélioration de la communication, du dialogue et des échanges constructifs entre les directions et les COGES pour une bonne organisation et gestion du centre. »*

R3: Communication et Gestion de projet

Concernant la Communication et la Gestion de Projet, les outputs ont été atteints

« Le renforcement de nos compétences en matière de communication et les remédiations nous ont permis d'enrichir d'avantage nos connaissances et amélioré la visibilité de l'organisation. Nous avons pu améliorer les livrables et les divers outils mis en place (publicité, activités promotionnelles, stratégie Marketing) qui sont importants. L'amélioration de la communication a facilité la collaboration à travers toutes les Antennes de la CHASAA » confie le Secrétaire Général de la Chasaa

OB

Récapitulatif des principaux produits R3

CHASAA	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Domaine Communication ➤ 3 formations (8 objectifs de formation) 36p • 108 personnes formées au total (36 par cycle) ➤ 6 remédiations ➤ 66% de performances • Code de déontologie en communication • Plan de communication et de visibilité • Site Web • Groupes Whatsapp/utilisation de Twitter et de skype • Production de dépliants/affiches/newsletter • le classement électronique des documents.
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gestion de projet ➤ 4 formations (7 objectifs de formation) • 144 personnes formées (36 par cycle) ➤ 3 remédiations ➤ 76% de performances • En moyenne 2 projets par centre ont été élaborés, 1 par centre mis œuvre • 1 Stratégie financière élaborée • Fiches d'expériences • Plans stratégiques (Ucode, Adeca, ...) • Stratégie financière et Plan de mobilisation des ressources • Plan d'action de capitalisation • Rédaction de Projets

De l'enquête de satisfaction auprès des bénéficiaires :

OB	Récapitulatif des principaux produits R3
----	--

FOPABU	<p>❖ Domaine Communication</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 7 formations (11 objectifs de formation) • 280 personnes formées au total (40 par cycle) ➤ 6 remédiations ➤ 68% de performances <ul style="list-style-type: none"> • Plan de communication et de visibilité (PCV) • Un "Plan de Travail et Budget annuel produit (PTBA) • Un SIG • Code de déontologie et de communication • Les textes administratifs (ROI, Statuts,...) actualisés • Les communiqués de presse et annonces dans les médias, dépliants, Rull up, Blog, Newsletter, Carte de visite... sont produits et utilisés. • Sites web, whatsapp, twitter, facebook, les emailing et les adresses mails de service ont été créés et utilisés
	<p>❖ Gestion de projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 4 formations (7 objectifs de formation) • 160 personnes formées (40 par cycle) ➤ 3 remédiations ➤ >73% de performances <ul style="list-style-type: none"> • un plan stratégique de 94% de qualité • 1 projet d'accord de subside • 1 plan de mobilisation des ressources • cadres d'échange d'expérience des projets à travers la rédaction de fiches d'expérience

FOPABU :

« Grâce à l'apport de ces formations, les projets élaborés ont été financés. Il y a une amélioration dans l'organisation et la qualité du travail en matière de gestion de projets axée sur les résultats. Nous avons des documents produits par nous-mêmes et utiles aux projets. Nous avons appris comment capitaliser les bonnes pratiques, les leçons tirées. Les notions acquises sur la gestion financière, la redevabilité, la stratégie financière nous ont satisfaits car ils ont répondu à nos besoins. Actuellement, nous tenons compte de l'importance de la capitalisation, du classement des documents. » témoigne le Président

R41 : Agriculture

Le PAORC a démarré à la demande du PAIOSA, plusieurs appuis en faveur de l'agriculteur mais qui ont dû être abandonnés par la suite pour des raisons d'ordre institutionnel ou financier. Citons entre autre :

- L'appui aux DPAE dans le cadre du Génie rurale qui a pris fin en octobre 2015, suite aux décisions politiques de la coopération belge.
- L'appui à la CAPAD : La CAPAD et ONG bénéficiaires d'Accords de subsides par le PAIOSA dans le domaine de l'identification des problèmes et la construction d'un PAC.
- L'appui à la filière Bugesera - faîtière maïs fédérant 8 Unions, dans le cadre de l'amélioration des capacités de cette organisation non étatique dans le domaine de la Gouvernance (Système d'information et de communication, gestion financière, informatisation, ...)
- L'appui à la transformation du haricot et de la banane pour UCODE-AMR envisagés fin 2017 et qui n'a pas pu démarré au vu de l'arrêt du PAORC.

R42 : Les compétences spécifiques au secteur Education sont renforcées et mises à profit

La réforme curriculaire selon la pédagogie de l'intégration (PI), a généré, depuis sa mise en place, de profonds changements au Burundi. Le projet FIE de Eabel a opérationnalisé un cadre conceptuel, didactique et organisationnel de la pédagogie de l'intégration.

Le 2e changement intéresse la qualification des acteurs de terrain capables d'oeuvrer à la mise en place d'un processus d'enseignement-apprentissage de qualité. C'est ainsi que le PAORC a accompagné le projet FIE pour l'entreprise d'une large campagne, à partir de juillet 2016 pour former 1.300 formateurs des formateurs. Celle-ci était suivie d'un vaste chantier de qualification de 20.000 enseignants en activité dans les différentes classes de 1ere année. Pour consolider et renforcer les capacités de mise en oeuvre de la réforme de l'enseignement secondaire, le projet PAORC a alors assuré le renforcement des compétences des inspecteurs du cycle post-fondamental dans le domaine de la pédagogie de l'Intégration et de l'évaluation des pratiques des enseignants. Il a également assuré le renforcement des enseignants de 9 écoles pilotes dans 5 nouvelles disciplines. Ce dernier volet n'a pas pu se finaliser au vu de l'arrêt du volet A. Il sera poursuivi par le volet B.

OB	Récapitulatif des principaux produits R42
Les écoles post fondamental	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pédagogie de l'Intégration (formations de formateurs de formateurs) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formations <ul style="list-style-type: none"> • 1 formation de 15 jours des formateurs de formateurs • Formation en cascade : 100 formateurs qui ont formé 1300 formateurs (10 jours) qui à leur tour ont formé 20000 enseignants ➤ 1 remédiation des 100 formateurs de formateurs, Suivi de la formation des 20000 enseignants ➤ Les performances atteintes : <ul style="list-style-type: none"> • 79% des binômes ont eu des compétences maîtrisées ou en développement • 95% des 1300 formateurs de formateurs se sont bien approprié les 8 compétences professionnelles nécessaires à la mise en oeuvre correcte de la pédagogie de l'Intégration - méthode d'enseignement appropriative et selon les normes de la PI (contextualisation des apprentissages et situation d'intégration, moment d'application et temps d'apprentissage pour l'apprenant, autonomisation, vérification des savoir, contrôle des acquis, tâches individuelles, tâches de synthèse, lien entre les savoirs, etc...)

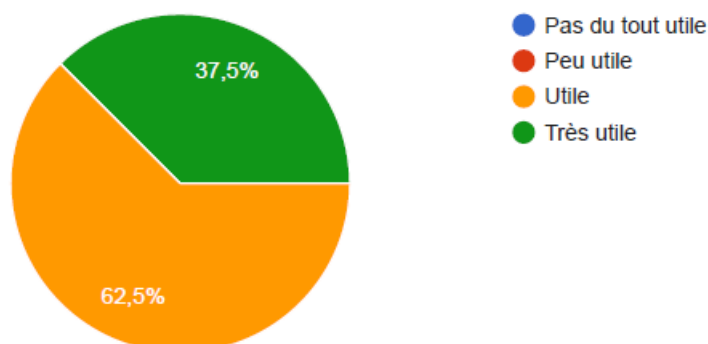
OB	Récapitulatif des principaux produits R42
L'Inspection	<p>Inspection conforme a la Pédagogie de l'Intégration</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ formation de 15 jours : <ul style="list-style-type: none"> • Pédagogie de l'Intégratin, • Evaluation (évaluer l'enseignant en prenant en compe la Pédagogie de l'Intégration), • Inspection (concevoir et d'utiliser le portfolio), ➤ 120 personnes formées ➤ 1 coaching à distnce, 3 suivi de proximité, 1 remédiation, 1 atelier d'armonisation des outils ➤ 91% de performances <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pédagogie de l'Intégration • Planification des savoirs • Formulation de Compétence terminale ou intermédiaire • Scénarisation de l'apprentissage des savoirs • Elaboration d'une Situation d'intégration • Grille d'observation d'une scénarisation de l'intégration • Scénarisation de l'apprentissage d'intégration ✓ Evaluation • Grille de correction d'une production complexe • Grille d'observation d'une planification des savoirs à enseigner • Grille d'observation de la scénarisation des savoirs <ul style="list-style-type: none"> • Inspection • Référentiel de métier de l'inspecteur • Charte d'éthique et de déontologie de l'inspecteur • Portfolio professionnel de l'inspecteur

« Le PAC répond aux besoins des inspections car le PAC a été produit par les inspecteurs eux-mêmes tenant compte de leurs besoins par une approche participative. Il est cohérent avec la réforme curriculaire de l'enseignement post fondamental burundais et répondent termes d'objectfs de formation aux attentes et aux problèmes quotidiens des inspections de l'enseignement post fondamental » nous cofirme l'Inspecteur Général

« La formation et la remédiation m'ont permis d'acquérir de nouvelles compétences dans le domaine de la PI » écrit un Inspecteur. « En situation professionnelle, j'ai commencé à mettre en œuvre ce que j'ai appris. Citons entre autre, la production des outils nécessaires à la réalisation de la mission d'inspection, le suivi des pratiques professionnelles en classe pour évaluer les enseignants et le respect des exigences de la PI »

6. Pensez-vous que la formation (PI) dispensée dans le cadre du projet PAORC vous est-elle utile pour l'exercice de votre mission d'inspection ?

8 réponses



OB	Récapitulatif des principaux produits R42
Ecoles pilotes de l'Enseignement post-fondamental	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cinq nouvelles disciplines : <ul style="list-style-type: none"> TICE Entrepreneuriat Kiswaili Didactique des Sciences (didactique Sciences et Technologie, Didactique Maths – Physique, Didactique de Biologie-chimie) Didactique des Langues (Kirundi, Kiswahili, Anglais, Français) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Trois formations de 5 jours 11 personnes formées pour chaque sous-disciplines soit 110 au total <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pas de suivi post-formation vu l'arrêt de projet

R43 : Les compétences spécifiques au secteur Santé sont renforcées et mises à profit

Le Burundi se heurte au problème de la malnutrition protéino-calorique. Ses deux grandes formes cliniques sont le Kwasiorkor et le Marasme. L'insuffisance pondérale dans la province de Kirundo est encore élevée (plus de 30%). 58% des enfants de moins de 5 ans souffrent de la malnutrition chronique dont 29% sous sa forme sévère. Dans la province de Kirundo, les prévalences de la malnutrition aiguë sont au-delà de 65%.

OB	Récapitulatif des principaux produits R43
Les formations sanitaires de la Province de Kirundo	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge de la Malnutrition • 1 formation de Formateurs Equipes Cadre de district 30 personnes formées • 1 formation des prestataires de soins des Centres de santé et hôpitaux de district 109 personnes formées • 1 remédiation • 1 atelier pour révision des grilles de supervision de la MAS • consolidation de la PEC à l'aide des SPT • 95% de performances • Grille de supervision en PCIMA actualisée et validée • Fiche technique PCIMA du document SPT actualisée • Amélioration du dépistage de la malnutrition aiguë selon le protocole national en vigueur dans les CDS STA (93% qualité) • Amélioration dans les CDS STA, de la prise en charge de la malnutrition aiguë modérée (76% de qualité) • Amélioration dans les HD/SST, de la prise en charge de la malnutrition aiguë sévère et sévère avec complication avec 90% conforme au protocole national en vigueur

« Le CDS dans lequel j'assure la consultation curative dispose aujourd'hui d'un service de STA de meilleure qualité grâce à la formation organisée par PAORC

Les formations issues du PAC m'ont rendues capable de diagnostiquer plus tôt que possible les cas de MAM et MAS, j'assure mieux le dépistage et la prise en charge de la malnutrition selon les différents niveaux. Avant d'être formée il y avait ceux qui bénéficiaient des ATP alors qu'ils n'étaient pas MAS. Actuellement, je ne commets plus ces erreurs. J'ai également appris à rationaliser la prise en charge des enfants de moins de 5 ans souffrant de malnutrition grâce à l'amélioration de l'utilisation du guide SPT.» témoigne une infirmière. « Mais L'utilisation du guide SPT en cas de PEC du MAS est plus ou moins compliquée, il ne nous oriente pas bien sur la prise en charge des MAS, Il y a quelques confusions » poursuit-elle.

L'épilepsie est un problème de santé publique au Burundi. Les autorités sanitaires du BPS Kirundo ont mis en place un programme de prise en charge globale de la maladie : les protocoles sont rédigés, un test pilote au niveau des quelques structures sanitaires a déjà été réalisé dans le cadre du projet PAISS de la CTB. Toutefois, le constat d'une insuffisance dans la prise en charge de l'épilepsie montre l'importance de renforcer les compétences du personnel concerné par la problématique

OB	Récapitulatif des principaux produits R43
<p>Les formations sanitaires de la Province de Kirundo</p>	<p style="text-align: center;">❖ Prise en charge de l'épilepsie</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 1 formation de Formateurs Equipes Cadre de district 30 personnes formées ➤ 1 formation des prestataires de soins des Centres de santé et hôpitaux de district 109 personnes formées ➤ 1 formation des agents de santé communautaire 438 personnes formées ➤ 1 remédiation pour les agents des CDS ➤ 1 atelier pour révision des grilles de supervision de l'épilepsie ➤ 1 atelier d'actualisation de protocole de PEC ➤ consolidation de la PEC à l'aide des SPT ➤ 95% de performances <ul style="list-style-type: none"> • Activités preventives et promotionnelles de qualités sont assurées (Tenue dans la communauté de séances d'éducation pour la promotion de la santé) • Rapport des activités des ASC dans la communautaire. • Scenarii pédagogique sur le module de formation des ASC en KIRUNDI. • Référence de cas épileptiques suspectés dans la communauté par les ASC vers les formations sanitaires. • Consultation curative externe dans le CDS de qualité • Rédaction d'un protocole de prise en charge de l'épilepsie • Grille de supervision en Epilepsie rédigée et validée • Fiche technique Epilepsie du document SPT actualisée

«Avant, on prenait en charge les Malades épileptiques mais pas correctement. Aujourd'hui, J'assure une meilleure prise en charge des maladies épileptiques alors qu'auparavant je les réfèrais directement à l'Hôpital de district. Je peux aujourd'hui donner des conseils pour un épileptique. De plus, grâce au travail de sensibilisation des populations réalisées par les agents de santé communautaire formés par le PAORC, le nombre de patients souffrant de l'Épilepsie maladies a augmenté au sein de notre CDS et les traitements anti épileptiques sont actuellement différenciés» confirme le Titulaire d'un CDS.

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

Problèmes:

- Changement des cursus dans les universités d'accueil
- Prévisions budgétaires ont chaque fois changé.
- Enquêtes auprès des universités, échanges avec l'Enabel du pays d'accueil
- Pertinence des demandes de prolongation.
- Avenants aux contrats boursiers.

Evaluation

- Objectif: évaluer la satisfaction des boursiers vis à vis des services rendus.
- Questionnaires adressés aux boursiers.
- Dépouillement: satisfaction de tous les boursiers par rapport:
 - Aux contenus des formations et des formateurs
 - Aux services rendus par Enabel-HQ
 - Aux services du PAORC du Burundi

❑ DAMINO.

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

Problèmes:

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

2.2.4. Dans quelle mesure les outputs ont-ils contribué à l'atteinte de l'outcome ?

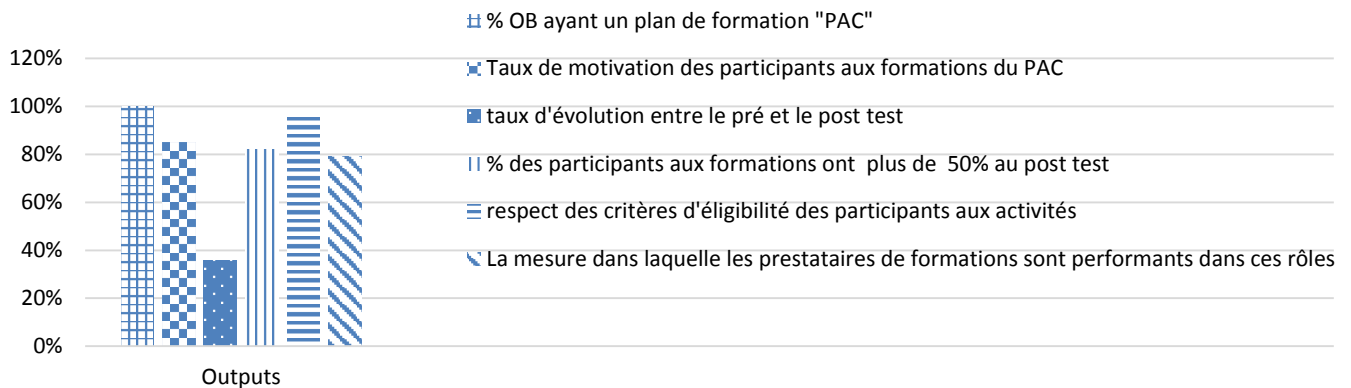
❖ Les ressources humaines développées tant dans des domaines de compétence transversale que spécifiques aux secteurs prioritaires ont contribué à ce que des performances des OB en phase avec leurs besoins stratégiques soient renforcées

On observe un transfert de 70% des compétences en situation professionnelle. Le taux de déperdition des compétences en situation professionnelle par rapport à celles obtenues en fin de formation est de 10%. Ceci aurait pu être sensiblement diminué si le coaching avait été fait très rapidement après la formation (mais la non disponibilité des organisations explique que souvent le taux a été mesuré parfois plus de 8 mois après le cycle des formations).

Les compétences en situation professionnelle sont ensuite améliorées grâce aux remédiations dont les contenus sont identifiés pendant les coachings à distance et de proximité. La moyenne des post-tests de la remédiation sont de score moyen de 84% contre 79% pour les formations. Ces remédiations permettent alors d'asseoir un bon transfert des compétences et d'atteindre les objectifs de performance à hauteur de 81%.

Les mesures Qualité mises en place par le projet (plan de formation sous forme de PAC, enquête des attentes et de motivation des participants, éligibilité, post test, production des livrables, mesures de remédiation, évaluations, grille qualité de suivi et de mesures du changement) ont favorisé l'atteinte du changement.

Ces critères de qualité pour que les ressources humaines soient développées tant dans des domaines spécifiques que transversaux ont été respectés comme l'indique l'histogramme ci-après :



Le taux de motivation des participants aux formations de 85% est lié aux 97% de respect des critères d'éligibilité des participants aux ateliers

Ceci a une influence sur les compétences en fin de formation : 79% de moyenne au post-test avec 82% des participants ayant plus de la moitié des compétences en fin de formation (le taux de départ des compétences est faible avec 43% au post test).

Les compétences renforcées des bénéficiaires ont permis d'atteindre de nouvelles performances dans les organisations. Prenons quelques exemples issus de l'enquête de satisfaction menée auprès des bénéficiaires :

- Les encadreurs de stage des EPM pour la DSI :

Les répondants affirment que les acquis des formations ont permis de changer les pratiques anciennes dans leurs situations professionnelles en termes interventions planifiées selon la DSI dans le cadre d'un plan de soins infirmiers

- L'Inspection de l'enseignement post fondamental :

Les contenus des formations et de la remédiation étaient satisfaisants en sens que la formation et la remédiation ont permis aux inspecteurs d'acquérir de nouvelles compétences dans le domaine de la PI . Arrivés dans leurs inspections respectives, les inspecteurs ont commencé à mettre en œuvre ce qu'ils ont appris (production des outils nécessaires à la réalisation de leur mission d'inspection, suivi des pratiques professionnelles en classe pour évaluer les enseignants, respect des exigences de la PI pour produire une situation d'intégration/une grille de de correction , etc...)

- Le Système de Comunication pour le Fopabu :

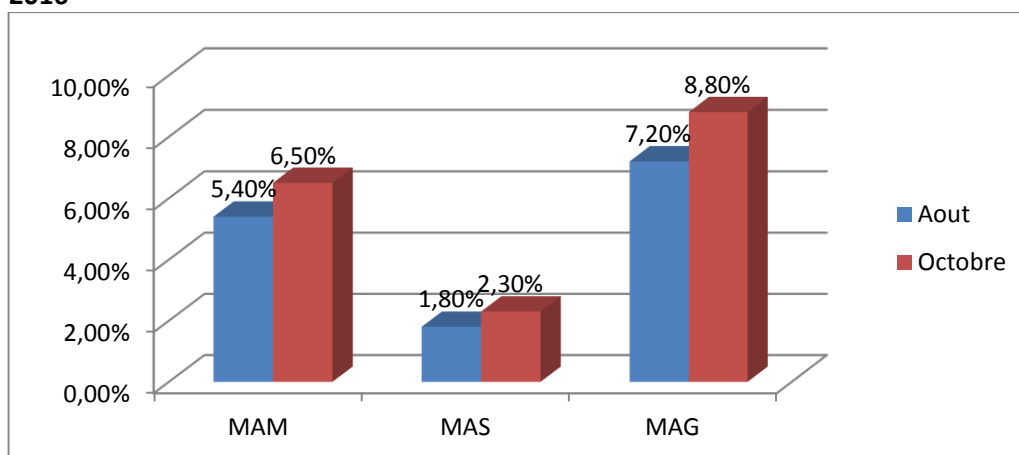
Les compétences acquises ont été utilisés sur terrain, les membres de l'organisation se sont investis pour la production des livrables mais l'insuffisance de moyens matériels et financiers risque d'être un frein à la mise en œuvre des divers plans élaborés.

- La Prise en charge de la Malnutrition aigüe
Avant la formation, des paramètres n'étaient pas pris en compte pour le diagnostic de la malnutrition et donc des enfants malnutris n'étaient pas diagnostiqués comme tels et aucune prise en charge ne leur était donc assurée.

En août 2016, un dépistage systématique de la malnutrition avait montré à Kirundo un que les cas avaient augmenté sensiblement après la mise en œuvre du PAC alors qu'il n'y avait pas de déterminant social de santé qui avait changé. Il a été conclu par les autorités sanitaires de la Province que les prestataires des FOSA avaient améliorée leurs compétences en matière de dépistage.

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

Graphique : Comparaison des résultats de dépistage du mois d'Aout et du mois d'Octobre 2016



Le taux de malnutrition a augmenté entre le dépistage qui a eu lieu au mois d'Aout avec celui du mois d'Octobre 2016. Cette augmentation est liée à une augmentation du taux de détectabilité suite à la formation des prestataires sur la prise en charge de la malnutrition, qui a été faite entre les deux périodes de dépistage en septembre 2016.

❖ En termes de durabilité du renforcement des compétences :

Il y a une appropriation par les bénéficiaires étant donné que les domaines de changement ont été sollicités par les organisations elles-mêmes, à travers une manifestation d'intérêt ou sont alignés sur des plans de formation ou plans stratégiques lorsqu'ils existent.

Mais au stade actuel, il n'est pas encore garanti que ce renforcement soit durable et encore observable à posteriori, le projet n'ayant pas pu mettre en place des mesures de durabilité telle qu'une gestion opérationnelle des RH sur le terrain (motivation pour garder le personnel en poste, système régulier de supervision, plaidoyer pour la mise en place d'un système basé pour les performances à l'instar de ce qui se fait dans le secteur de la Santé).

2.2.5. Appréciez les principaux facteurs d'influence. Quels ont été les enjeux majeurs rencontrés ? Comment l'intervention les a-t-elle pris en compte?

L'évolution de la situation politique et sécuritaire du pays a été le principal facteur d'influence. Il est explicité au point 1.1 « contexte ».

Malgré la suspension des appuis institutionnels, le maintien de la collaboration avec les instances du Ministère, notamment au niveau du secteur de l'Education (le BEPES, l'Inspection Générale) et au niveau du secteur Santé (la DRH pour les écoles paramédicales, la DODS pour l'appui aux formations sanitaires) a été fondamental pour la réussite du programme.

Le PAORC a réussi à conserver un bon niveau de collaboration avec les instances du Ministère à travers la signature de contrats de prestation de services pour la mise en œuvre d'activité de formation et ou de suivi sur le terrain.

Cette collaboration opérationnelle est très importante car elle permet l'accompagnement du personnel des organisations bénéficiaires dans la durée.

Le rôle de portage, de coordination et de facilitation des interventions par les Ministères est un point clef pour la durabilité des actions. Un paradoxe subsiste donc pour Enabel : pourquoi ne pas conserver des appuis institutionnels pour les Directions ayant un impact direct sur les populations ?

Un autre défi a été le dispositif opérationnel prévu dans le DTF qui témoignait d'une sous-estimation du volume de travail dans l'exécution des PAC. En 2017, avec l'accord de l'Enabel, quatre Agents pour le Renforcement des Compétences des Ressources humaines des Organisations Bénéficiaires (ARCROB) ont été recrutés. Comme leur nom indique, ces deux hommes et deux femmes ont été chargés de l'accompagnement et le suivi des nonante quatre (94) OB selon le domaine sectoriel et ce dispositif a été indispensable pour garantir une bonne performance du projet.

2.2.6. Appréciez les résultats inattendus, tant positifs que négatifs

➤ Résultat inattendu positif

Pour les écoles paramédicales dans le cadre de la démarche de soins : les cadres des écoles en collaboration avec les cadres de structures sanitaires (les chefs nursing) et la DRH du Ministère et avec l'appui technique du PAORC, ont rédigé un dossier de soins infirmiers pour contribuer à la facilitation de la mise en œuvre de la DSI.

➤ Résultat inattendu négatif

L'arrêt prématuré du projet a des effets négatifs sur certains résultats :

- Pour l'ETAL, un défi important reste la séparation des sections Assainissement et Laboratoire, la continuité incertaine des activités par un autre partenaire financier pour la

suite de l'opérationnalisation des référentiels (Elaboration des fiches de cours/objectifs de stages/carnets de stages/indicateurs des critères d'évaluation par compétences) et cela année par année, le PAORC auant arrêté son appui en cours de route.

- L'élaboration et la signature des conventions de subsides en GRH et Genre/VBG a été longues et fastidieuses et n'a finalement pas abouti. Ceci fragilise la durabilité de l'atteinte de l'outcome (OB étant devenues techniquement au niveau) en terme de risque de départ du personnel formé et de faible implication des femmes dans le processus de changement. si l'ONG n'est techniquement pas au niveau attendu.

2.2.7. Appréciez l'intégration des thèmes transversaux dans la stratégie d'intervention

Genre

Les données collectées désagrégées selon le genre indiquent une moyenne de 29% F et 71%H. Des mesures ont été mises en place pour remédier à ces inégalités, à travers la mise en place au sein du projet de normes administratives et financières permettant aux femmes qui allaitent de pouvoir participer aux formations, par une prise en charge des Bonnes pendant la durée de la formation Toutefois, la faible participation des femmes est essentiellement dûe aux relations Genre très faibles au sein des OB (taux sexo-spécifiques faible) : les femmes semblent peu impliquées au sein des OB.

Il a manqué d'une réelle stratégie Genre au sein du projet, malgré le fait qu'un agent aie été recruté pour prendre en main des thèmes transversaux. Par rapport à l'aspect Genre, le projet comptait sur le bureau international spécialisé en Genre et recruté mais qui n'a jamais pu démarrer ses activités, la notification du démarrage des activités de deux appels à proposition initiés par le projet ayant été refusés par Enabel en raison des restrictions budgétaires opérées en 2017 et 2018, dans tous les pays d'intervention de Enabel

Environnement

La protection de l'environnement n'a pas été un thème au cœur du programme car non sollicité par les projets sectoriels Enabel. Il est resté toutefois une préoccupation primordiale au sein du travail quotidien du bureau. Les actions de protection de l'environnement sont orientées sur :

- Le non installation de climatisation dans le bureau au profit de rideaux opaques au rayon solaire ;
- Mise en place de méthodologie pour restreindre la consommation de cartouches imprimantes et consommation papier ;

2.2.8. Dans quelle mesure le S/E, les activités de backstopping et/ou les audits ont-ils contribué à l'atteinte des résultats ? Comment les recommandations ont-elles été prises en considération ?

➤ Très peu de missions de backstopping ont été réalisées :

- Une mission de backstopping réalisée au démarrage du projet en décembre 2014 a permis d'asseoir la méthodologie PAC et les diverses stratégies de mise en œuvre des activités

- L'étude Baseline a été réalisée au cours du 2^e trimestre 2015, par l'équipe UGP elle-même, la situation politique ne permettant pas d'envisager la venue de consultants extérieurs en 2015. L'équipe a revu les indicateurs d'outputs et d'outcome trop nombreux dans le DTF et pas assez SMART.

- Aucune mission de Backstopping n'a été organisée pour permettre de réagir au mieux et de façon relativement flexible aux évolutions des contextes politique et opérationnel pour l'atteinte des objectifs (voir chapitre 1.2). Seul le coordonnateur du projet a proposé une stratégie qui a reçu l'approbation de la Représentation Enabel au Burundi puis l'aval de la DGD..

- Une seconde mission Backstopping en 2016 a permis de résoudre la problématique de l'utilisation du logiciel Damino

➤ Quand à l'évaluation à mi-parcours (février 2018) et l'audit financier (mars 2018) dont les conclusions sont favorables à la pertinence/efficacité/efficience/impact de l'intervention, les recommandations qui en sont sorties n'ont pas pu être prises en considération ni n'ont permis au projet de réagir au mieux vu l'annonce de l'arrêt du projet en mai 2018 et son entrée en clôture jusqu'octobre 2018.

➤ De part le paradigme spécifique du PAC, le projet a accordé une grande importance au SE de la mise en œuvre des formations et a mis en place une série d'outils assurance Qualité (grille qualité pour la pédagogie, coaching de proximité avec grille critériée du transfert des compétences en situation professionnelle, grille critériée pour la mesure des indicateurs du changement attendu au sein des OB). Des gaps constatés au cours des missions de coaching, ont été organisés des ateliers de remédiations adaptées aux constats, permettant alors à l'OB de tendre vers une meilleure performance

Des notes de stratégies/méthodologie du projet adaptées au contexte politique du Burundi, des notes d'Assurance Qualité de la formation ont été rédigées, ce qui a permis au projet de s'aligner en permanence sur une gestion axée sur les résultats.

3 Durabilité

La durabilité est la probabilité que les résultats et les bénéfices de l'intervention se maintiendront au niveau approprié et pendant un laps de temps raisonnable après la clôture de l'intervention et donc la probabilité que l'impact sera durable.

Parmi les différents facteurs touchant à la durabilité figurent l'ancrage de l'intervention dans le cadre stratégique du pays partenaire, l'appropriation par le partenaire et sa participation à la formulation et à la mise en œuvre, l'intégration de l'intervention dans le contexte institutionnel et culturel, la pertinence des technologies par rapport aux spécificités du pays partenaire, l'influence des facteurs environnementaux sur l'intervention et l'impact de l'intervention sur l'environnement, les capacités du pays partenaire à continuer à garantir les résultats financiers, la bonne gouvernance de l'institution partenaire, et la pertinence de la stratégie de sortie de l'intervention.

Ces divers points sont abordés ci-après :

❖ Les Forces

- Il est probable que les bénéficiaires continueront à utiliser les outputs et outcomes du projet car les domaines de performances ciblés sont alignés sur les plans stratégiques. Les plans de formation ont été formulés par les OB elles-mêmes au cours d'une manifestation d'intérêt. Par ailleurs, les changements ciblés ont également le potentiel de générer d'autres avantages aux membres (satisfaction des élèves quant à la meilleure organisation pédagogique des enseignements, financement de projets par les bailleurs de fonds pour les organisations de la société civile grâce à la formulation de plans stratégiques et de projets de qualité, primes par le Financement basé sur les performances grâce à une meilleure ingénierie de la formation des écoles paramédicales et une amélioration de la prise en charge de malnutrition chez les enfants de moins de cinq ans.
- Les domaines ciblés ne demandent pas un appui d'équipements sophistiqués et indisponibles pour mettre les compétences en application ;
- La méthodologie «PAC» du PAORC est compréhensible par tout le monde quelque soit son niveau d'éducation et facile à utiliser. Le renforcement des compétences est axé sur les besoins identifiés après l'auto-analyse facilitée par le projet. L'analyse des besoins se fait conjointement d'une façon interactive avec l'aide des outils visuels, groupant ainsi les problèmes rencontrés dans l'OB, selon leur logique de cause à effet et les besoins selon leurs priorités. Le choix des activités de formation a été fait de commun accord avec les OB ciblées et celles-ci se sont approprié le programme. La méthodologie est faisable et certains projets ont même commencé à adopter l'approche PAC (PAIOSA, Volet 5 PAISS, Formation professionnelle).

- Un ensemble de notes se rapportant à la conception d'un PAC, à l'utilisation de la Pédagogie active pour une formation, ont été élaborés et pourront être utilisés par tout qui souhaite axer les besoins en formations sur une performance à atteindre. Il appartient maintenant à tous qui le souhaitent et les responsables des projets sectoriels Enabel en premier lieu, d'exploiter au mieux ces documents.
- Au cours de 2018 et essentiellement dans sa phase de clôture du projet, le PAORC a consolidé les acquis, capitalisé sur les investissements des années 2016 et 2017 et renforcé la durabilité. C'est ainsi par exemple que des ateliers de rédaction de fiches techniques en PCIMA et Epilepsie ont été rédigés et les prestataires de soins formés pour une meilleure prise en charge de ces deux pathologies selon la Stratégie Plainte Traitement. Citons par ailleurs, l'élaboration du dossier infirmier qui va consolider la prise en charge du patient selon la Démarche de Soins Infirmiers.

« La continuité des fruits des RH renforcées est plausible car ceux-ci sont intégrés dans l'OB même, ses plans et stratégies, sa capacité de gestion, sa façon d'enseigner, sa culture. Cela ne signifie pas que ces OB n'auront plus besoin de nouvelles formations ou recyclages ou autre suivi (follow-up), le projet a même conseillé certaines OB à anticiper et entreprendre des activités génératrices de revenus. » (rapport MTR-février 2018)

❖ Les faiblesses

- Au vu de l'état de fragilité du contexte politique burundais, il peut paraître quelque peu utopique de parler de durabilité dans ce contexte actuel d'horizon économique et politique/sécuritaire si restreint. La stratégie PAC est certes de nature à garantir une meilleure durabilité des bénéfices de l'intervention, mais celle-ci ne sera assurée qu'avec l'implication forte des autorités nationales et locales, tant administratives que techniques, dans leur rôle de coordination des interventions. Or ceci n'a pas été possible étant donné la suspension des appuis institutionnels aux structures étatiques en mai 2015 (arrêt de l'appui à la SNRC, à l'ENA). L'appui à l'ENA aurait pu assurer une durabilité de l'Outcome par la mise en œuvre de formation dans les domaines organisationnels (gouvernance, communication, gestion financière, ..) qui sont la base pour le maintien de changements obtenus au sein des organisations.
- La réduction du budget a fait que certaines étapes nécessaires à la durabilité ont été sacrifiées. Citons entre autres :
 - Le fait que les accords de subside en faveur d'une bonne gestion des ressources humaines sur le terrain et une meilleure intégration du Genre à travers la mise en œuvre d'une Politique Genre/VIH-Sida en situation de travail n'ont pas pu démarrer, risque d'avoir à posteriori des effets négatifs sur l'atteinte de l'Outcome.

La durabilité sera fragilisée également si les RH formées ne sont pas maintenues un certain temps au sein de l'OB : les bénéficiaires ne pourront plus continuer à assurer le flux de bénéfices générés par les formations. La possibilité de pouvoir mettre en œuvre l'accord de subside direct en GRH montre ici toute son importance. (rapport MTR-février 2018)

- Le renforcement des compétences des organisations de la société civile dont l'Université Populaire Haguruka chargée entre autre du renforcement des compétences des Organisations Paysannes et des mutuelles santé constitue également une priorité pour garantir la durabilité des actions. La suspension des activités en faveur de cette OB dans le domaine du Système d'Information et de Gestion consécutive aux décisions de plafonnement budgétaire pour les années 2017 et 2018, a réduit considérablement cette perspective.

➤ L'arrêt anticipé du projet a eu des répercussions néfastes sur :

- l'ETAL qui n'a pas pu atteindre le changement ciblé par l'opérationnalisation de ses référentiels.
- trois organisations de la société civile en Santé qui n'ont pas pu arriver au bout du PAC;
- la non-mise en place des stratégies de financement des formations (participation des employés et de l'employeur, activités génératrices de revenus par exemple).

DURABILITÉ : la poursuite des bénéfices retirés d'une intervention de développement après que la majeure partie de l'aide au développement a été apportée ; la probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme ; la situation grâce à laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques. (CAD-OCDE)				
	A	B	C	D
DURABILITÉ : évaluation globale		X		

4 Enseignements

4.1 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
1. La méthodologie PAC	
<p>1.1. Après une longue résistance au changement et grâce à ateliers réguliers d'information et de sensibilisation des parties prenantes par le PAORC, la méthodologie PAC a gagné la confiance de certains projets sectoriels qui l'ont incorporé aujourd'hui dans leur méthodologie de travail. et entraîné des résultats tangibles auprès des OB. Il faut poursuivre et intensifier ce paradigme lors de la formulation des projets sectoriels Enabel.</p>	Enabel
<p>1.2. La méthodologie du PAORC a également été appréciée par les bénéficiaires</p> <p><u>Elaboration du PAC</u></p> <p>. * Les OB sont satisfaites par la méthodologie de l'élaboration du PAC dans la mesure où la méthode est participative et accessible (compréhensible) pour la majorité des participants, où le PAC a été construit sur base des besoins et des idées émises par les membres. Néanmoins, elles ont soulevé l'idée selon laquelle la durée consacrée à l'élaboration du PAC est insuffisante pour bien le rédiger</p> <p><u>Les formations</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • il y a eu une implication effective des gestionnaires des OB dans l'identification de leurs besoins en formation. Les thèmes et les objectifs de formation du PAC cadrent bien avec les besoins réels de l'organisation en vue de l'atteinte du changement • la conception des modules de formations a été faite en référence aux besoins relevés par les membres des organes et le contenu des formations répond aux attentes des participants . • Par la rédaction minutieuse des marchés publics et une sélection rigoureuse des consultants, les formateurs maîtrisent bien leur matière respective, les méthodes d'enseignement sont participatives et les formateurs tiennent compte des attentes des participants pour confectionner le module <p><u>Le transfert des compétences en situation professionnelle</u></p> <p>Trois points importants favorisent un bon transfert des compétences en situation professionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les participants des formations partagent les connaissances avec leurs collègues : de retour des formations, ils font toujours des restitutions pour ceux qui n'ont pas participé. • Certaines personnes ont participé dans des formations de formateurs et d'ingénierie pédagogiques d'où un meilleur transfert des compétences au sein de leur équipe • La remédiation est complémentaire à la formation et aide les participants à relever les lacunes qu'ils avaient après la formation. Mais la durée généralement de trois jours pour une remédiation est insuffisante. 	Enabel
<p>1.3. L'Approche PAORC étant une innovation récente, la plupart des consultants ne sont pas encore sensibilisés à cette approche et ne la maîtrisent pas encore. L'UGP a mis en place des stratégies et approches d'encadrement des consultants: des outils Assurance Qualité sont mis à la disposition de ces derniers, l'UGP les encadre en outre, au cours de leurs activités.</p>	Enabel

<p>• 1.4. Pour que la formation soit un investissement et non une dépense, il est essentiel de se doter d'outils, de moyens et de temps pour s'assurer des apprentissages et du transfert de ceux-ci. En prenant le temps d'analyser les besoins et les attentes, on peut aller jusqu'à calculer les résultats réels de la formation et finalement pouvoir calculer l'indice « qualité » du retombé de cette investissement dans la formation sur les résultats obtenus auprès des bénéficiaires de l'OB. . On remarque très clairement que l'évaluation de l'impact des PAC auprès des organisations bénéficiaires est directement lié à la pertinence de l'objectif de formation, à l'objectif d'évolution, à la motivation et à la satisfaction des participants, aux respects des critères d'éligibilité, à l'efficacité pédagogique et didactique de la formation et des remédiations issues du suivi de terrain ainsi qu'à la qualité des compétences acquises</p>	OB
<p>1.5. Les outils Assurance Qualité mis en place par l'intervention ont eu un effet positif sur l'atteinte des résultats et de l'Outcome :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Focus sur le respect des critères d'éligibilité des participants aux ateliers • Obligation de relever les attentes puis la satisfaction des participants aux ateliers de formation afin d'adapter les programmes aux besoins réels des participants et non à des formations toutes faites par les formateurs • La notion par la notion d'utilisable à savoir que les connaissances, gestes, techniques, postures, méthodes, etc. sont exploités en situation professionnelle par des changements d'attitudes ou par des confections de produits. • Mise en place des dispositifs d'évaluation à l'aide de grille de supervision critériées. L'impact de la formation sur la prestation en situation professionnelle est évaluée par des coachings à distance et de proximité.. Ces rapports de coaching du travail sur le terrain et les rapports de validation des produits réalisés par le personnel des OB constituent des moyens de vérification de l'évolution de la compétence. • l'évaluation du niveau de maîtrise des compétences n'est pas une fin en soi, elle débouche nécessairement sur l'analyse des écarts négatifs et positifs constatés • Les séances de remédiation portant sur les gaps constatés permettent une amélioration des compétences observées grâce à l'amélioration des notes du post test. 	OB
<p>1.6. Il est difficile de savoir combien coûte un PAC. Il y a de nombreux facteurs de variation du coût réel par rapport à une approche de budget standard pour un public standard : la phase de conception (faut-il un audit ou non), le nombre et la durée des formations, le nombre des participants, le profil du formateur (national, international, prestataires de services), l'ampleur et la complexité du transfert des compétences le nombre de séances de remédiations nécessaires.</p>	Département EST-Enabel
<p>2. La stratégie de l'intervention</p>	
<p>2.1. La stratégie PAORC de se tourner vers un partenariat technique avec les ministères de la santé, l'éducation et l'agriculture est très bonne parce qu'elle permet au projet d'utiliser des compétences nationales comme prestataires des services. Elle permet dans un pays en situation de fragilité et d'arrêt de tout appui institutionnel, de maintenir un contact avec le niveau central.</p>	Enabel
<p>2.2. En s'alignant aux autres projets sectoriels Enabel, le PAORC doit aussi vivre avec les faiblesses et insuffisances de ces projets. Il y a peu de possibilités pour PAORC à innover ces projets. Fort heureusement, ces projets commencent à adopter l'approche PAC.</p>	Département EST-Enabel

<p>2.3. Les PAC ont pu cibler une moyenne de 30 personnes par OB qui ont bénéficié de modules de formation de courte durée (entre 5 et 15 jours). Cela a été source de motivation pour l'atteinte du changement car les bénéficiaires de formations se sont sentis valorisés par le fait que pour une fois, ce n'était plus uniquement les Leaders à être formés mais bien les personnes directement concernées par la compétence à atteindre.</p>	<p>PAORC OB</p>
<p>2.4. Le renforcement des compétences en termes de management organisationnel est un pilier fondamental pour la durabilité de l'outcome. Tout programme de formation dans des domaines de compétences spécifiques doit accorder une attention particulière sur le renforcement des compétences organisationnelles de base (GRH, Communication, Leadership etc..) permettant d'assurer la durabilité du maintien des performances spécifiques.</p>	<p>Département EST-Enabel OB</p>
<p>2.5. La formation n'est pas une fin en soi mais un moyen pour atteindre une performance dans l'organisation. Il est primordial qu'elles puissent maintenir un certain temps leur personnel formé afin d'assurer l'atteinte et la durabilité du changement ciblé dans le PAC. Dans des interventions de renforcement des compétences, il faut veiller à mettre en place des mesures de motivation de maintien des agents au poste.</p> <p>La non mise en place de l'accord de subside en termes de gestion opérationnelle des RH formées a eu des répercussions. : on a observé des mutations du personnel formés vers des services extérieurs (inspecteurs, enseignants des CEM et écoles post fondamentales pilotes, ...).</p>	<p>Département EST- Enabel OB</p>
<p>2.6. Le niveau intellectuel parfois très faibles et la non-maîtrise du français dans certaines organisations bénéficiaires a engendré un faible niveau de compétences au terme des formations. Pour ce genre de bénéficiaires, il faut mettre le focus dans les critères d'éligibilité des consultants, sur la maîtrise du Kirundi. Il faut également rédiger les curricula en Kirundi mais avec la difficulté d'avoir la correspondance exacte pour les mots techniques. Il n'est pas non plus facile de trouver non seulement des consultants compétents dans des domaines parfois très spécifiques et maîtrisant ar ailleurs parfaitement le Kirundi. Pour ce genre de bénéficiaire</p>	<p>PAORC</p>
<p>3. La planification de l'intervention</p>	
<p>3.1. Le PAC est élaboré par un échantillon des personnes représentants de l'OB. Mais sa mise en œuvre concerne un public plus large de participants qui ont des charges de travail différentes. Le PAC a souvent été trop long avec chevauchement des activités des OB par d'autres partenaires</p> <p>La vitesse du programme a parfois dérangé les activités quotidiennes de service des participants et le projet a parfois dû étendre les délais de mise en œuvre de certaines formations. Il faudrait dès lors que la planification des PAC soit intégrée dans les planifications opérationnelles des OB.</p>	<p>PAORC OB</p>
<p>3.2. Il faut veiller lors de l'élaboration du PAC, à cibler les savoir-faire les plus pertinents et scinder les PAC trop ambitieux en sous-unités de courte durée (Un PAC ne devrait idéalement pas durer plus d'un an et demi). En effet, les OB ont tendance à vouloir traiter le maximum de thèmes dès qu'une opportunité de formation en direction d'un groupe apparaît dans le PAC. Cette dérive entraîne un programme de formation trop ambitieux. Les formations sont condensées et « musclées », c'est-à-dire de très courte durée en rapport avec leur contenu et donc trop ambitieuses. Alors que le PAC est déjà bien long, le temps de formation n'était pas suffisant pour bien maîtriser la matière.</p>	<p>OB</p>
<p>3.3. Les délais très courts entre audit/élaboration du PAC/premières formations, de même que des délais courts entre le transfert des compétences en situation professionnelle et le coaching/évaluation niveau 3 sont des facteurs favorables pour le maintien durable des compétences acquises.</p>	<p>OB</p>

3.4. Les bénéficiaires d'un travail de planification correcte sont annihilés par des décisions peu cohérentes de plafonnement budgétaire. La communication de telles décisions et instructions en cours d'année n'incitent pas à une planification correcte.	Département EST-Enabel
4. La réorientation des projets suite à la situation politique :	
4.1. Il y a eu une diminution de la cohérence technique et de la logique d'intervention (résultats suspendus) du projet PAORC initial et le projet n'a plus été en conformité avec le DTF.	PAORC
4.2. La situation de crise peut aussi produire des opportunités. Citons: (i) la création d'une complémentarité entre projets ; (ii) une ouverture à l'expertise nationale et à la collaboration des directions techniques des Ministères comme prestataires de service ; (iii) une plus grande implication des bénéficiaires ainsi qu'une plus grande implication des OB dans la prise de décisions à cause de l'absence dans le projet des interventions ministérielles ; (iv) à ouverture à la société civile etc.	Département EST-Enabel
5. La durabilité du changement	
5.1. La maîtrise de l'élaboration du PAC 56% de participants ne sont pas capables d'animer un atelier d'élaboration d'un PAC du fait qu'ils n'ont pas suffisamment de compétences requises pour le faire. C'est une approche nouvelle pour eux. Des ateliers de renforcement des compétences sur les techniques d'élaboration du PAC ont été organisés au démarrage du projet mais auraient dû être réitérés en cours de projet.	PAORC OC
5.2. Former les autres 96% des bénéficiaires du PAORC affirment qu'ils sont en mesure de former les autres. Ils reconnaissent avoir ces capacités du fait que le module de formation était compréhensible. Mais c'est souvent le budget qui manque pour pouvoir le faire.	PAORC OB
5.3. Les Mesures d'Accompagnement <ul style="list-style-type: none"> • Les conditions matérielles sont insuffisantes pour maintenir le changement malgré le choix des domaines de changement ne nécessitant pas de hautes technologies ; • les moyens financiers sont insuffisants pour maintenir le changement • Le système de fidélisation et de motivation au poste existe mais n'est pas très satisfaisant et il y a eu des mutations récentes; • Le personnel de l'organisation n'est pas en nombre suffisant pour maintenir le changement ; <p>Ces facteurs ne sont pas sous contrôle du projet et freinent l'utilisation des outputs.</p>	OB Département EST-Enabel

**APPORT DU PAORC SUR LE CHANGEMENT DE STRATEGIE DANS LE DOMAINE DU RENFORCEMENT
DES COMPETENCES**

BDI 1088811

AVANT PAORC	APRES PAORC
Des initiatives de formation étaient et sont mises en œuvre comme si la formation elle-même était un objectif en soi ; cet objectif étant comptabilisé en nombre de participants, nombre de jours de formation, et parfois aussi en degré de satisfaction du participant à la fin de la formation.	les OF sont formulés en terme de transfert des compétences en situation professionnelle et sont accompagné de livrables attendus post formation que cela soit en terme de nouvelles attitudes attendues en situation professionnelle que de documents à rédiger.
Trop souvent les résultats attendus de la formation ne sont pas explicités, ni suivis ou évalués. Cette pratique se contente de 'former'	Toute formation est accompagnée d'un suivi de terrain appelé « évaluation de niveau 3 » qui consiste en un coaching de proximité et des remédiations.
Les plans de formation sont construits sans s'assurer que les conditions de succès soient réunies pour que les participants puissent, immédiatement après la formation, réellement appliquer ce qu'ils ont appris.	Les mesures d'accompagnement sont réfléchies au moment de l'élaboration du plan de formation. un accord de partenariat entre le projet et les OB est ensuite rédigé et signé et dans lequel figure les mesures d'accompagnement (tant du projet que de l'OB) nécessaire au transfert des compétences en situation professionnelle.
Souvent une distorsion dans la sélection des participants. ; l'investissement se porte sur des participants qui ne s'impliquent pas ou très peu pour leurs fonctions ou rôles actuels au sein de leur organisation. Ceux-ci privilégiant des formations qu'ils pourront valoriser ultérieurement et ailleurs.	Des critères d'éligibilité des participants à la formation sont fixés au cours de l'élaboration du plan de formation avec le partenaire. Le respect de ces critères est vérifié au moment du démarrage de la formation. Ceci permet d'assurer une bonne adéquation entre le profil de départ du (des) participant(s) et le contenu et le niveau du (des) parcours de renforcement de compétences envisagé(s).
Trop souvent l'offre de formation était (est) peu adaptée aux réels besoins de renforcement des compétences des participants, la formation ne pouvant pas (ou très peu) contribuer à réellement augmenter la capacité du participant vis-à-vis des défis de fonctionnement réels.	Les thèmes des formations et les contenus sont élaborés avec les bénéficiaires eux-mêmes. En alignement avec la performance ciblée, la liste des activités à faire dans le cadre de cette performance sont listées et celles qui ne sont pas faites par insuffisance de compétences sont étayées. La liste des thèmes de formation à donner pour pouvoir ultérieurement mener ces activités est échafaudée par les participants et par le consultant spécialiste du thème de la performance attendue.

AVANT PAORC	APRES PAORC
Ceux qui délivrent les formations doivent démontrer leur 'succès' (exprimés en nombre de participants, journées de formation et taux de satisfaction)	Le succès de la formation est démontré à travers l'évolution du pré et post test, la qualité de la pédagogie du formateur et le taux de satisfaction des participants au terme de la formation. Ultérieurement, le succès de la formation est évalué par le taux de transfert des compétences en situation professionnelle et par le niveau d'atteinte du changement ciblé au sein de l'organisation bénéficiaire
La méthodologie de formation ne permet pas de fournir une plus-value à ces différents niveaux de départ des participants très disparate. souvent les formateurs ne sont eux-mêmes pas capable d'accompagner adéquatement les processus d'apprentissage des adultes. Ils ne maîtrisent parfois pas les méthodologies adaptées et n'usent pas de comportements flexibles et multiples pour être efficace pour un groupe de participants adultes avec des attentes multiples.	Les formateurs reçoivent préalablement une formation ou un briefing sur la pédagogie activité ainsi que la liste des critères qualité d'une bonne formation.
Les moyens pour le renforcement des capacités sont trop souvent dilués / éparpillés à travers des formations courtes visant un très grand nombre de participants. cela implique généralement que personne ne bénéficie de suffisamment de renforcement de ses compétences pour permettre une différence réellement observable.	Même si le nombre des bénéficiaires est importants : - soit le projet réalise la formation de formateurs puis la formation en cascade par ces formateurs – soit le projet réalise une seule formation mais en plusieurs salles pour ne pas dépasser 30 à 40 participants dans une même salle de formation.
Le secteur public est confronté à d'énormes défis d'absentéisme et de mobilité de ses ressources humaines. Une fois bien formées, les personnes les mieux qualifiées ont tendance à quitter leur organisation.	Ce problème persiste toujours, le PAORC n'ayant pas pu mettre en œuvre l'accord de subside prévu dans le domaine de la GRH. Il a pu toutefois apporter une petite contribution pour le secteur de la santé en participants à l'atelier pour l'élaboration du PNDRH en santé du MSPLS.
Formations individuelles ou formations ponctuelles sans lien avec un objectif ciblé	L'appui aux OB pour un DRH intégré via des parcours de renforcement des compétences qui sont suffisamment poursuivis dans le temps et pour lesquels les conditions de succès sont adéquatement réunies

Autres éléments de capitalisation

- Les défis pour atteindre un équilibre 'genre' dans le développement des ressources humaines au Burundi persistent toujours. Cela est dû entre autre à la faible représentation des femmes dans la plupart des OB du projet.

Le projet a mis en place un système d'incitation à la participation pour les femmes en prenant en charge les nounous pour permettre aux femmes qui allaitent, de participer à la formation

- La stratégie du PAORC ne doit pas exclure pas des appuis du PAORC pour des études (niveaux L/M/D) et autres formations diplômantes et/ou pour des échanges internationaux. Au contraire, la possibilité d'obtenir des certificats et diplômes et/ou d'acquérir une expérience internationale pertinente est souvent un des éléments appropriés de motivation des individus pour autant qu'ils s'inscrivent dans les stratégies et besoins de développement des ressources humaines de leurs organisations et secteurs réciproques. Les études (longues ou plus courtes) ne sont plus des initiatives isolées mais elles ont été intégrées dans certains parcours de renforcement de compétences (Pédagogie de l'intégration dans le cadre de l'enseignement post fondamentale, master en nutrition dans le cadre de la performance pour la PCIMA)
Malheureusement, la situation de crise au Burundi depuis 2015 et qui persiste toujours à ce jour n'a pas permis de pouvoir envoyer des participants faire des stages et formations à l'étranger.

4.2 Recommandations

Recommandations
1. Au projet PAORC et tout projet de renforcement des compétences
<p>1.1. Il faut veiller lors de l'élaboration du PAC, à cibler les savoir-faire les plus pertinents. et scinder les PAC trop ambitieux en sous-unités de courte durée (Un PAC ne devrait idéalement pas durer plus d'un an et demi). Par ailleurs, la durée de l'élaboration du PAC doit être de 5 jours et les remédiations de 5 jours au moins.</p>
<p>1.2. Accorder une attention particulière sur l'intégration des PAC et de son calendrier de mise en oeuvre dans les plans stratégiques et opérationnels des OB afin d'éviter des chevauchements d'activités.</p>
<p>1.3. Intégrer pour toute Organisation bénéficiant d'un appui pour l'atteinte d'une performance spécifique, des renforcements de compétences transversaux nécessaires à la durabilité du maintien du changement ciblé (gestion RH, gestion financière, communication, ...). La formation n'est pas une fin en soi mais un moyen pour atteindre une performance dans l'organisation En vue de l'amélioration de la qualité du travail, il faut agir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • au niveau du leadership et de la Bonne Gouvernance car ce sont les leaders qui sont chargés de l'orientation, la planification des activités, le coaching, l'encadrement et la bonne gouvernance. • Au niveau du coaching sur terrain car certains n'ont pas bénéficiés des coachings sur terrain alors qu'il y avait des travaux nécessitant les coachings
<p>1.4. Sensibiliser les OB d'anticiper la fin du projet et d'entreprendre des activités génératrices de revenus, participation des employeurs et des employés</p>
<p>1.5. Consacrer suffisamment de temps au démarrage du projet (un an) , pour renforcer les compétences des agents des OB sur la manière d'élaborer des plans de formation sous forme de PAC, la plupart des participants ne maîtrisant pas bien ce domaine. C'est en effet, une approche nouvelle pour les bénéficiaires. Ils doivent avoir de bonnes compétences renforcées dans ce domaine afin de mener ultérieurement cette activité, une fois le projet arrêté.</p>
<p>1.6. Favoriser au démarrage du projet la mise en place de dispositifs d'information et de communication sur les nouveaux paradigmes permettant de faire disparaître rapidement les résistances au changement</p>
<p>1.7. Consacrer suffisamment de temps au démarrage du projet à renforcer les compétences en pédagogie des bénéficiaires des formations spécifiques, de manière à ce qu'ils soient en mesure de former les autres.</p>
<p>1.8. Consacrer suffisamment de temps au cours du projet pour le plaidoyer du maintien en poste des agents qui ont été formés et sur le suivi des mesures d'accompagnement qui sont hors du contrôle du projet.</p>
<p>1.9. Mettre en place des stratégies et approches d'encadrement des consultants pour l'élaboration des PAC : procédure et encadrement de proximité</p>
<p>1.10. Mettre en place des outils d'Assurance Qualité permettant d'avoir des formations efficaces et ayant un impact sur l'atteinte du changement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rédaction de notes diverses (voir annexes) • L'élaboration des critères d'éligibilité des participants aux ateliers • Le relevé des attentes des participants pour la formation ; • Elaboration de grille qualité critériées (pour le contenu du PAC, pour le transfert des compétences en situation professionnelle, pour la mesure de l'atteinte du changement) • Mise en place des dispositifs d'évaluation à l'aide de grille de supervision critériées.

2. Aux Organisations bénéficiaires
2.1. Prévoir la mise en place de sources de financement du renforcement des compétences indépendamment des PTFs: - Les OB doivent anticiper la fin du projet et entreprendre des activités génératrices de revenus, mettre en place un système de participation des employeurs et des employés
2.2. Inscrire la stratégie PAC dans les PDRh des Ministères dans le cadre de la formation continue.
3. Aux projets sectoriels Enabel
3.1. Afin de réussir les conditions de succès des formations PAORC, on pourrait attendre des projets sectoriels, une plus grande contribution aux formations PAORC par la prise en charge du financement des 'mesures d'accompagnement (matériaux, manuels, carburant). C'est une conséquence logique de l'ambition de création de la « synergie » entre les projets sectoriels et le PAORC.
3.2. Tous les projets de manière générale devrait veiller à faire participer les femmes dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des PAC, dans des proportions sexo-spécifiques équitables, par rapport aux effectifs disponibles et encourager les organisations à sous-effectifs, de mettre en place des stratégies de les augmenter, notamment par des recrutements prioritaires de femmes, aussi bien lors des
4. A la Représentation Enabel au Burundi
4.1. Permettre au PAORC de pouvoir être innovant pour les projets sectoriels et donc appuyer des OB qui ne sont pas forcément des OB des projets mais qui pourraient leur être utiles
4.2. Des Bourses d'étude de longue durée reste nécessaire pour améliorer certains domaines professionnels au Burundi. Il serait recommandable de chercher une autre formule pour accorder des bourses pour des études en Afrique dans un pays à contexte politique fragilisé.
4.3. Dans un pays en situation de fragilité où tout appui institutionnel a été suspendu, il faut lorsque c'est possible, mettre en place un partenariat technique avec les services techniques des Ministères afin d'utiliser des compétences nationales comme prestataires des services. Ce qui permet de maintenir un contact avec le niveau central
5. Au siège Enabel
5.1. La Pertinence de ce genre de projet de «développement de programmes de formation efficace» en regard du contexte et des enjeux prioritaires pour la construction d'un pays en voie de développement est une des voies de développement du pays. La Pertinence de continuation d'un volet «PAORC » intégré lors des formulations des programmes sectoriels Enabel trouve toute sa raison d'être.
5.2. Il faut prévoir une ligne budgétaire lors de la formulation des projets de renforcement de compétences pour permettre un accompagnement des OB en fournitures du matériel. Cela va faciliter le transfert des compétences dans des OB dont la situation financière est problématique (appui aux mesures d'accompagnement telles que des ressources matérielles et financières)
5.3. Eviter des décisions peu cohérentes de plafonnement budgétaire qui annihilent les bénéfices d'un travail de planification correcte et cohérent dans les projets.
5.4. Le Paradigme « PAC » devrait être appliqué au niveau des cercles de développement de tout agent Enabel ;

PARTIE 2 : Synthèse du monitoring (opérationnel)

1 Suivi des décisions prises par la SMCL

En 2015, les SMCL ont été suspendues à cause du contexte politique du pays et des décisions conséquentes du Gouvernement Belge, et remplacées par le Comité de Concertation Technique (CCT) et le Comité de Validation Interne (CVI). Le PAORC s'est intégré dans les CCT des projets sectoriels Enabel.

Décision				Action			Suivi					
N°	Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status			
1	Possible renforcement ultérieur de l'équipe	déc-14	SMCL 0		désignation points focaux par secteur		Q2-2015		CLOSED			
					recrutement additionnel si nécessaire		fin 2015					
					<i>Insérer une ligne ici</i>							
2	Prioriser les interventions de la CTB tout en faisant profiter d'autres OB concernées par les objectifs de changement à atteindre, lors de la mise en œuvre de formations de courte durée	déc-14	SMCL 0		travail à réalisé au sein des comités sectoriels et intersectoriel		Q2-2015		CLOSED			
					<i>Insérer une ligne ici</i>							
					<i>Insérer une ligne ici</i>							
3	nécessité de mettre en place des comités sectoriels	mars-15	SMCL 0		identifier les membres		Q2-2015	Des rendez-vous sont en cours avec les SP de chaque secteur. Les membres des TS Agriculture et Santé ont été désignés par les Ministres respectifs.	CLOSED			
					organiser les réunions		Q2-2015	une première réunion CTS Agriculture a eu lieu en mars 2015 pour entériner l'axe prioritaire du GR				
					<i>Insérer une ligne ici</i>							

N°	Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
4	nécessité de mettre d'abord en place des comités sous-sectoriels en gouvernance(police, justice, marché public, ...) avant le comité sectoriel Gouvernance	mars-15	SMCL 0		mettre en place le sous-comité pour la police et organiser une première réunion		Q2-2015	Des rendez-vous sont en cours avec les SP de chaque secteur. Les membres des TS Agriculture et Santé ont été désignés par les Ministres respectifs.	CLOSED
					nommer les membres des autres sous-comités		Q2-2015	une première réunion CTS Agriculture a eu lieu en mars 2015 pour entériner l'axe prioritaire du GR	
					organiser une réunion du comité sectoriel Gouvernance pour déterminer le sous-secteur avec lequel le PAORC va d'abord appuyer		Q3-2015		
					<i>Insérer une ligne ici</i>				
5	Bien réfléchir aux critères de sélection des OB, tout en tenant compte des limites budgétaires	mars-15	SMCL 0		travail à réaliser au sein des comités sectoriels et intersectoriel		Q2-2015		CLOSED
					<i>Insérer une ligne ici</i>				
6	Méthodologie pour prioriser les axes stratégiques des OB (priorité des interventions belgoburundaise, priorité des plans sectoriels?)	mars-15	SMCL 0		arbitrage à réaliser au sein de chaque comité technique sectoriel				CLOSED
					<i>Insérer une ligne ici</i>				

2 Dépenses

EXECUTION BUDGETAIRE (au 31 janvier 2019)

	Budget d'origine	Budget à partir de 2017 (volet A)	Dépenses totales 2014-2018	Solde	Taux de déboursement
TOTAL	8 000 000	3 448 000	3 109 085	338 915	90,2%
Output 1	291 500	2 000	1 974	26	98,7%
Output 2	1 054 000	320 733	311 733	9 000	97,2%
<i>Output 2.1</i>	402 000	1 250	1 220	30	97,6%
<i>Output 2.2</i>	652 000	319 483	310 513	8 970	97,2%
Output 3	1 317 000	571 895	525 466	46 429	91,9%
<i>Output 3.1</i>	439 000	102 358	100 759	1 599	98,4%
<i>Output 3.2</i>	878 000	469 537	424 707	44 830	90,5%
Output 4	2 900 000	742 788	670 513	72 275	90,3%
<i>Output 4.1</i>	800 000	11 000	9 142	1 858	83,1%
<i>Output 4.2</i>	800 000	500 742	449 928	50 814	89,9%
<i>Output 4.3</i>	800 000	227 546	207 977	19 569	91,4%
<i>Output 4.4</i>	500 000	3 500	3 466	34	99,0%
Output 5	270 000	288 656	250 952	37 704	86,9%
Total A	5 832 500	1 926 072	1 760 638	165 434	91,4%
Réserve budgétaire	332 800	0	0	0	#DIV/0!
Moyens généraux	1 834 700	1 521 928	1 348 447	173 481	88,6%
Frais de personnel	1 421 200	1 190 550	1 145 638	44 912	96,2%
Investissement	94 000	94 000	91 068	2 932	96,9%
Frais de fonctionnement	144 500	139 130	53 685	85 445	38,6%
Audt et SE	175 000	98 248	58 056	40 192	59,1%

3 Personnel de l'intervention

Fonction	Nom	Prénom	M/F	Début	Fin	Contrat	Type
DELCO	Brigitte	Siebertz	F	24/08/2014	30/11/2018	Indéterminé	International
DI	FENGURE	Balthazar	M	1/10/2014	31/12/2015	N/A	National mis à disp.
Expert RH	CIZA	Boniface	M	1/10/2014	1/10/2015 (démission)	Indéterminé	National recruté
CDRH	NDUWARPE	Polycarpe	M	1/11/2015	30/10/2018	Indéterminé	National recruté
GOF	NIYONZIMA	Mathilde	F	1/10/2014	30/10/2018	Indéterminé	National recruté
GMP	NSABIYUMVA	Jean-Berchmans	M	1/01/2015	30/11/2017 (Démission)	Indéterminé	National recruté
GMP	MUHINKWENYERE	Sandrine	F	10/12/2017	Déterminé	Déterminé	National recruté
FO	NIYONKURU	Milly Céleste	F	14/03/2016	31/12/2016 (Démission)	Indéterminé	National recruté
FO	NTIRANDEKURA	Godefroid	M	1/07/2017	31/12/2018	SLA	National
Secrétaire Comptable	BAHAMA	Rose	F	1/10/2014	30/10/2018	Indéterminé	National recruté
RAFI	VOEGELI	Christophe	M	1/06/2017	21/12/2018	SLA	Internationa
Chauffeur	BARUTWANAYO	Oswald	M	1/10/2014	30/10/2018	Indéterminé	National recruté
Chauffeur	NDORICIMPA	François Xavier	M	1/10/2014	30/10/2018	Indéterminé	National recruté
Chauffeur	KABANGA	Omary	M	17-04)17	30/10/2018	Indéterminé	National recruté
Planton	BIKORIMANA	Alain	M	1/01/2015	30/10/2018	Indéterminé	National recruté
Expert transversal	GAHUNGU	Lazare	M	1/01/2016	11/05/2016	Déterminé	National recruté
ARCROB Transversal	INAMAHORO	Frédiane	F	3/04/2017	30/10/2018	Indéterminé	National recruté
ARCROB Agriculture	MASABO	Evelyne	F	3/04/2017	30/10/2018	Indéterminé	National recruté
ARCROB Education	NDIKURIYO	Philippe	M	3/04/2017	30/10/2018	3/04/2017	National recruté
ARCROB Santé	GIRUKWISHAKA	Alfred	M	3/04/2017	30/10/2018	3/04/2017	National recruté

4 Marchés publics

N° registre	Intitulé du marché	Type	Volet	Attributaire	Date notification	Date récep déf.	Statut	Monnaie	Montant contrat	Montant exécuté
BDI 015	Elaboration PAC SIG UPH	Services	R22	Eloge BAPFUNYA	17/03/2017	21/08/2017	Clôturé	BIF	2000000	2000000
BDI 018	Formation Management Relation Presse	Services	R32	Cyprien NDIKUMANA	31/3/2017	9/5/2017	Clôturé	EUR	1250	1250
BDI41	Appui à l'évaluation des SPT	Services	R43	NKUNZIMANA Canut	26/6/2017	30/10/2017	Clôturé	BIF	7261871	7261871
BDI45	Transfert des compétences des agents de la CHASAA,FOPABU, et EPM	Services	R32	Lot 1: Kinezéro Mathias Lot 2: Eugène Rugambage Lot 3: Burundi Formation	17/03/2018	12/11/2018	Clôturé	BIF	11780	11638
BDI 50	Formation sur Marketing/Archivage	Services	R32	Isaac BUJABA Archivage Lot 2: CUFORE	24/1/2018	30/10/2018	Clôturé	BIF	15928334 9080	15921504 6620
BDI449/2 016	Réforme de l'enseignement paramédical au Burundi	Services	R22	AEDES	8/5/2017	18/7/2017	Clôturé	EUR	15150	15150
BDI450/2 016	Evaluation de l'impact des formations sur l'utilisation de la SPT, élaboration et mise en œuvre du nouveau parcours d'acquisition des compétences (PAC-SPT)	Services	R43	ULB	10/03/17	7/3/2018	Clôturé	EUR	19185	18074
BDI462	- Formation sur les techniques de transformation de haricots en beingents et de bananes en pain UCO	Services	R41	/			Annulé			
BDI775	Réalisation d'une analyse situationnelle des stratégies de développement des ressources humaines des organisations	Services	R1	SOFRECO			Annulé			
BDI 816	Elaboration d'un parcours d'acquisition des compétences et sa mise en œuvre dans le domaine de la gestion des projets à l'intention de la Chambre sectorielle Art et Artisanat de la CFCIB et de deux organisations du secteur de la santé	Services	R32	Burundi Formation	14/03/2016	13/07/2016	Clôturé	EUR	21020	21020
BDI 817	Réalisation d'un audit organisationnel d'organisations bénéficiaires du PAORC	Services	R32	Kinezéro Mathias Eugène Rugambage	13/4/2016	5/10/2016	Clôturé	EUR	5378	5673
BDI 820	Accord cadre/Gestion de Projet (Lot 1) Communication et Plaidoyer (lot 2) Ingénierie Pédagogique (Lot 3)	Services	R32	Burundi Formation Eugène RUGAMBAGE+ Mathias Kinézéro	3/6/2016	16/12/2017	Clôturé	EUR	58289	56121
BDI 823	Mise en œuvre du Parcours de Renforcement de compétences de +/- 50 binômes pédagogiques-didactiques formateurs à destination des enseignants des écoles du post-fondamental	Services	R42	BIEF	27/6/2016	26/1/2017	Clôturé	EUR	79925	77315

BDI 833	Formation sur les modules "Elaboration d'un plan d'affaires, gestion budgétaire, comptable et financière" (lot 1) et	Services	R32	Paul NIYUNGEKO, Lazard GAHUNGU	13/4/2017	30/10/2018	Clôturé	EUR	53600	12450
BDI 834	Renforcement des compétences des ressources humaines des organisations bénéficiaires dans le domaine du genre-droit sexuel et santé reproduction et du VIH-SIDAorganisations dans le domaine du Genre-Droit sexuel et santé de la reproduction et	Services	R32	ICE-SFERE-CREDES			Abandonné	EUR	185000	
BDI 852	Appui à 5nouvelles filières de l'enseignement post fondamental au Burundi	Services	R42	BIEF	31/07/2017	2/10/2018	Transféré au volet B	EUR	199600	91508
BDI 853	Evaluation des insepecteurs selon la réforme et pédagogie d'intégration	Services	R42	BIEF	20/3/2017	26/7/18	Clôturé	EUR	138850	131777
BDI 866	Opérationnaliser 4 référentiels à la filière Laboratoire de l'école technique d'assainissement et laboratoire (ETAL)	Services	R22	AEDES	18/7/2017	13/07/2018	Arrêté	BIF	54723	55452

5. Accords de subside

N°	Année	Volets	Objet de l'Accord d'Exécution	Association sélectionnée	Date démarrage prévue	Date cloture prévue	Budget total EUR	Payé (BIF)	Taux
	2013	R32	Accord de subside indirect pour une Association spécialisée dans le Genre:Droit sexuel santé de la reproduction (politique		15-mars-13	30-juin-04	110000	0	100%
	2013	R32	Accor Accord de subside indirect pour une Association spécialisée dans le VIH/SIDA (politique opérationnelle en situation professionnelle)		6-mai-13	31-déc-13	110000	0	81%
	2013	R32	Accord d'Exécution pour un appui à la numérisation de la carte des sols du Burundi		6-mai-13	31-déc-13	35.000.000	0	63%

6 Équipements

VEHICULES (GL 60 40 10) acquis durant l'intervention

INVENTORY CODE	DATE OF PURCHASE	MODEL & TYPE & LICENCE PLATE	CHASSIS N°	OBSERVATIONS (STATE or CONDITION)
PAORC - VEH -1	30-sept-14	Jetta VW D796AIT	WWZZZ16ZDM093308	Bon état
PAORC - VEH -2	21-août-18	Ford Everest 2,5L TD,4x4MNCL S4D10DW40 C204 AIT	MNCLS4D10DW403300	Bon état
PAORC - VEH -3		Mitsubishi B565AIT	JMYLNV96W9J000487	véhicule du projet PADLPC
PAORC - VEH -4		Mitsubishi B566AIT	JMYLNV96W9J000479	Véhicule du projet PADLPC mais n'a jamais été utilisé par le projet
PAORC - VEH -5		Mitsubishi B567AIT	JMYLNV96w9j000514	Véhicule du projet Justice
PAORC - VEH -6		TOTAL Hilux 215 AIT	AHTFR22G-506035378	Véhicule de la Représentation

MATERIEL INFORMATIQUE acquis durant l'intervention

INVENTORY CODE	DESCRIPTION	OBSERVATIONS (STATE or CONDITION)
BDI1088811-604020-0001	Dell Latitude E5540	En panne
BDI1088811-604020-0002	Dell Latitude E5540	En panne
BDI1088811-604020-0003	Dell Latitude E5540	Bon état
BDI1088811-604020-0004	V7 Surge projet 6 prises	Bon état
BDI1088811-604020-0005	V7 Surge projet 6 prises	Bon état
BDI1088811-604020-0006	V7 Surge projet 6 prises	Bon état
BDI1088811-604020-0007	V7 Surge projet 6 prises	Bon état
BDI1088811-604020-0008	V7 Surge projet 6 prises	En panne
BDI1088811-604020-0009	V7 Surge projet 6 prises	Bon état
BDI1088811-604020-0010	V7 Surge projet 6 prises	Bon état
BDI1088811-604020-0011	APC smart UPS SMT	
BDI1088811-604020-0012	Cable de sécurité kensington	
BDI1088811-604020-0013	Cable de sécurité kensington	
BDI1088811-604020-0014	Cable de sécurité kensington	
BDI1088811-604020-0015	Cable de sécurité kensington	
BDI1088811-604020-0016	Cable de sécurité kensington	
BDI1088811-604020-0017	Cable de sécurité kensington	
BDI1088811-604020-0018	Cable de sécurité kensington	
BDI1088811-604020-0019	Sac en bandoulière	
BDI1088811-604020-0020	Sac en bandoulière	
BDI1088811-604020-0021	Sac en bandoulière	
BDI1088811-604020-0022	HD externe USB3	
BDI1088811-604020-0023	HD externe USB3	
BDI1088811-604020-0024	Appareil photo canon	Déclassé
BDI1088811-604020-0025	Etui souple DCC-550	
BDI1088811-604020-0026	Carte mémoire 16G	Déclassé
BDI1088811-604020-0027	Lampe de recharge optima W303	Bon état
BDI1088811-604020-0028	Beamer optima W303	

BDI1088811-604020-0029	NAS Synology 2,7Tb	Bon état
BDI1088811-604020-0030	Ports USB 2,0	
BDI1088811-604020-0031	Ports USB 2,0	
BDI1088811-604020-0032	Ports USB 2,0	
BDI1088811-604020-0033	Ports USB 2,0	
BDI1088811-604020-0034	Sourris optique molette USB 2,0	Bon état
BDI1088811-604020-0035	Sourris optique molette USB 2,0	Bon état
BDI1088811-604020-0036	Sourris optique molette USB 2,0	Bon état
BDI1088811-604020-0037	Sourris optique molette USB 2,0	Bon état
BDI1088811-604020-0038	Sourris optique molette USB 2,0	Bon état
BDI1088811-604020-0039	Sourris optique molette USB 2,0	Bon état
BDI1088811-604020-0040	Sourris optique molette USB 2,0	Bon état
BDI1088811-604020-0041	Clavier logitech K 120USB noir	Bon état
BDI1088811-604020-0042	Clavier logitech K 120USB noir	Bon état
BDI1088811-604020-0043	Clavier logitech K 120USB noir	Bon état
BDI1088811-604020-0044	Clavier logitech K 120USB noir	Bon état
BDI1088811-604020-0045	Clavier logitech K 120USB noir	Bon état
BDI1088811-604020-0046	Clavier logitech K 120USB noir	Bon état
BDI1088811-604020-0047	Clavier logitech K 120USB noir	Bon état
BDI1088811-604020-0048	Primo Prim 5	
BDI1088811-604020-0049	Primo Prim 6	
BDI1088811-604020-0050	Primo Prim 7	
BDI1088811-604020-0051	Primo Prim 8	
BDI1088811-604020-0052	HDMI m-m 3m	
BDI1088811-604020-0053	HDMI m-m 3m	
BDI1088811-604020-0054	HDMI m-m 3m	
BDI1088811-604020-0055	HDMI m-m 3m	
BDI1088811-604020-0056	HDMI m-m 3m	
BDI1088811-604020-0057	Ecran philips	Bon état

BDI1088811-604020-0058	Ecran philips	Bon état
BDI1088811-604020-0059	Ecran philips	Bon état
BDI1088811-604020-0060	Ecran philips	Bon état
BDI1088811-604020-0061	Ecran philips	Bon état
BDI1088811-604020-0062	Ecran philips	Bon état
BDI1088811-604020-0063	Ecran philips	Bon état
BDI1088811-604020-0064	Photocopieuse kyocera	A déclasser
BDI1088811-604020-0065	Imprimante kyocera	En bon état
BDI1088811-604020-0066	Chargeur inverseur	En bon état
BDI1088811-604020-0067	Batterie GEL de 12 V/100Ah	En bon état
BDI1088811-604020-0068	Batterie GEL de 12 V/100Ah	En bon état
BDI1088811-604020-0069	Batterie GEL de 12 V/100Ah	En bon état
BDI1088811-604020-0070	Batterie GEL de 12 V/100Ah	En bon état
BDI1088811-604020-0071	Batterie GEL de 12 V/100Ah	En bon état
BDI1088811-604020-0072	Batterie GEL de 12 V/100Ah	En bon état
BDI1088811-604020-0073	Batterie GEL de 12 V/100Ah	En bon état
BDI1088811-604020-0074	Batterie GEL de 12 V/100Ah	En bon état
BDI1088811-604020-0075	Armoire de batterie	En bon état
BDI1088811-604020-0066	Tablette Lenovo	En bon état
BDI1088811-604020-0067	Tablette Lenovo	En bon état
BDI1088811-604020-0068	Tablette Lenovo	En bon état
BDI1088811-604020-0069	Tablette Lenovo	En bon état
BDI1088811-604020-0070	Tablette Lenovo	En bon état
BDI1088811-604020-0071	Tablette Lenovo	En bon état
	Mise à disposition	
BDI 106711/13/132	Dell latitude	Bon état
BDI 106711/14/138	Dell latitude	Bon état
BDI 1207311-604020-0027	Dell latitude	Bon état
BDI 1207311-604020-0011	Dell latitude	Bon état
BDI 1207311-604020-0010	Dell latitude	Bon état
BDI 1207211-604020-0005	Dell latitude	Bon état
BDI 0804711/10/15	Imprimante Photocopieuse	Bon état
BDI 0804911-604020-0003	Petite imprimante	Bon état

EQUIPEMENT MATERIEL DE BUREAU

Numéron d'inventaire	Date d'achat	QT	DESCRIPTION	OBSERVATIONS
BDI 1088811-604090/MOB/0001	19-nov-14	1	Table de conférence rectangulaire en bois laminé	Bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0002	19-nov-14	1	Table de conférence rectangulaire en bois laminé	Bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0003	19-nov-14	1	Table de conférence rectangulaire en bois laminé	Bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0004	19-nov-14	1	Table de conférence rectangulaire en bois laminé	Bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0005	19-nov-14	1	Table de conférence rectangulaire en bois laminé	Bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0006	19-nov-14	1	Table de conférence rectangulaire en bois laminé	Bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0007	19-nov-14	1	Table de conférence rectangulaire en bois laminé	Bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0008	19-nov-14	1	Table de bureau en L en bois mélaminé et en retour d'une table simple,3 tiroirs	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0009	19-nov-14	1	Table de bureau en L en bois mélaminé et en retour d'une table simple,3 tiroirs	Occupé et bon état

BDI 1088811-604090/MOB/0010	19-nov-14	1	Table de bureau en L en bois mélaminé et en retour d'une table simple,2 tiroirs	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0011	19-nov-14	1	Table de bureau en L en bois mélaminé et en retour d'une table simple,2 tiroirs	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0012	19-nov-14	1	Table de bureau en L en bois mélaminé et en retour d'une table simple,2 tiroirs	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0013	19-nov-14	1	Table de bureau en L en bois mélaminé et en retour d'une table simple,2 tiroirs	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0014	19-nov-14	1	Table de bureau en L en bois mélaminé et en retour d'une table simple,2 tiroirs	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0015	19-nov-14	1	Table ronde en bois mélaminé diam 120 cm,H 75 cm	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0016	19-nov-14	1	Table ronde en bois mélaminé diam 120 cm,H 75 cm	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0017	19-nov-14	1	Armoires en bois mélaminé étagère laminé à 5 niveaux,à 2 portes	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0018	19-nov-14	1	Armoires en bois mélaminé étagère laminé à 5 niveaux,à 2 portes	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0019	19-nov-14	1	Armoires en bois mélaminé étagère laminé à 5 niveaux,à 2 portes	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0020	19-nov-14	1	Armoires en bois mélaminé étagère laminé à 5 niveaux,à 2 portes	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0021	19-nov-14	1	Armoires en bois mélaminé étagère laminé à 5 niveaux,à 2 portes	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0022	19-nov-14	1	Armoires en bois mélaminé étagère laminé à 5 niveaux,à 2 portes	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0023	19-nov-14	1	Armoires en bois mélaminé étagère laminé à 5 niveaux,à 2 portes	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0024	19-nov-14	1	Chaise en cuir "Moyen dossier"/Noir	bon état

BDI 1088811-604090/MOB/0025	19-nov-14	1	Chaise en cuir "Moyen dossier"/Noir	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0026	19-nov-14	1	Chaise en tissu "Moyen dossier"/et roulettes	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0027	19-nov-14	1	Chaise en tissu "Moyen dossier"/et roulettes	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0028	19-nov-14	1	Chaise en tissu "Moyen dossier"/et roulettes	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0029	19-nov-14	1	Chaise en tissu "Moyen dossier"/et roulettes	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0030	19-nov-14	1	Chaise en tissu "Moyen dossier"/et roulettes	occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0031	19-nov-14	1	Chaise simple	occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0032	19-nov-14	1	Chaise simple	occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0033	19-nov-14	1	Chaise simple	occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0034	19-nov-14	1	Chaise simple	occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0035	19-nov-14	1	Chaise simple	occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0036	19-nov-14	1	Chaise simple	occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0037	19-nov-14	1	Chaise simple	occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0038	19-nov-14	1	Chaise simple	occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0039	19-nov-14	1	Chaise simple	occupé et bon état

BDI 1088811-604090/MOB/0040	19-nov-14	1	Chaise simple	occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0041	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0042	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0043	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0044	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0045	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0046	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0047	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0048	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0049	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0050	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0051	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0052	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0053	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0054	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état

BDI 1088811-604090/MOB/0055	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0056	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0057	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0058	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0059	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0060	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0062	19-nov-14	1	Chaise simple	Occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0063		1	Dispenser water	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0064		1	Téléphone Standard	occupé et bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0065		1	Perforateur GF	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0066		1	Perforateur MF	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0067		1	Bac à classer	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0068		1	Bac à classer	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0069		1	Bac à classer	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0070		1	Bac à classer	bon état

BDI 1088811-604090/MOB/0071		1	Bac à classer	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0072		1	Bac à classer	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0073			Bac à classer	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0074		1	Bac à classer	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0075		1	Calculatrice	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0076		1	Tableau Mural	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0077		1	Tableau Mural	
BDI 1088811-604090/MOB/0078	24-m-15	1	Ventilateur	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0079	24-m-16	1	Ventilateur	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0080	24-m-17	1	Ventilateur	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0081	24-m-18	1	Ventilateur	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0082	24-m-19	1	Ventilateur	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0083	24-m-20	1	Ventilateur	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0084	24-m-21	1	Ventilateur	bon état
BDI 1088811-604090/MOB/0085	12-févr-15	1	Coffre fort	bon état

			Mise à disposition par le Projet PADLPC	bon état
MOB-CTB 08 05011 /13/ 006		1	Table à 3 tiroirs	bon état
MOB-CTB 08 05011 /14/ 002		1	Table à 3 tiroirs	bon état
MOB-CTB 08 05011 /10/ 039/A		1	Petite étagère à 2 rayons	bon état
MOB-CTB 08 05011 /10/ 039/B		1	Petite étagère à 2 rayons	bon état
MOB-CTB 08 05011 /10/ 059		1	Chaise bleu	bon état
MOB-CTB 08 05011 /10/ 052		1	Chaise bleu	bon état
			Mise à disposition par le projet Justice	
BTC-CTB /1006712/ 216			Etiqueteuse	En panne
BTC-CTB /1006711/ 15 / 210			Calculatrice électrique	bon état
			Mise à disposition par le projet Bonne gouvernance	
BTC-CTB /1207211-604090-12			Armoire à 3 niveaux,à 2 portes	
BTC-CTB /1207211-604090-13			Armoire vitrée à 3 niveaux	bon état
BTC-CTB /1207211-604090-14			Table en bois	bon état
			Mise à disposition par le projet PAISS	
			Chaise en cuir "Gros dossier"/Noir	bon état
	16-mars-18	1	Tableau Blanc	bon état

7. Cadre logique original tiré du DTF (mis à jour)

Indicateurs Objectivement vérifiable (IOV)	Sous indicateurs	Valeur	Source de vérification	Hypothèses
OS : Les capacités des ressources humaines des organisations bénéficiaires des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise sont durablement renforcées en phase avec leurs besoins stratégiques.				
Les ressources humaines utilisent leurs compétences en situation professionnelle	% des savoirs-faire ciblés par les formations sont visibles en situation professionnelle:	95 %	Les rapports d'évaluation de niveau 3, les rapports de coaching	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les initiatives de renforcement des compétences sont bien intégrées dans la mise en œuvre des ambitions stratégiques de l'OB et de son secteur. La stratégie DRH établie par OB (avec appui éventuel du PAORC) y contribue. ➤ L'impact négatif de la mobilité des OB sur la disponibilité de ressources humaines qualifiées au niveau de l'OB est adéquatement limité et maîtrisé. <ul style="list-style-type: none"> o La stratégie DRH établie par OB (avec appui éventuel PAORC) comprend suffisamment de mesures de rétention et de d'assurance de continuité des ressources humaines. o Pour les domaines de compétence caractérisés par des pénuries élevée de ressources humaines au Burundi, les stratégies de renforcement de compétences en appui aux OB tiennent compte de la mobilité et de la nécessité de renforcer les compétences d'une réserve en ressources humaines.
Les organisations atteignent la performance ciblée	Le % d'atteinte de la performance ciblée par les organisations bénéficiaires	90%	Les rapports d'évaluation de niveau 4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La stratégie DRH établie par OB (avec appui éventuel PAORC) comprend suffisamment de mesures de rétention et de d'assurance de continuité des ressources humaines
Les mesures d'engagements des OB dans l'atteinte de la performance sont respectées	Le % des mesures d'engagement de l'accord de partenariat sont respectées	80%	Les rapports d'évaluation de niveau 3 et 4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les conditions sont réunies pour que le DRH (y inclus le renforcement des compétences) puisse réellement contribuer au renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et sociétales
Les organisations bénéficiaires renforcent leur management	Le % d'OB renforcées dans les capacités Gestion des Ressources Humaines (Développement des RH, pédagogie)	80%	Rapports de formation Les rapports de niveau 3 et 4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le renforcement des compétences des ressources humaines cible efficacement le type de compétences requises

	Le % d'OB renforcées dans les capacités organisationnelles autres que GRH/DRH	80%	Rapports de formation Les rapports de niveau 3 et 4	pour permettre leur contribution aux priorités de renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et sociétales.
L'approche Genre est engagée dans les PAC	Le % des femmes ayant le profil requis par la formation participent aux activités	100%	Rapports de formation/remédiation	Les OB sont dotées d'une Politique Genre en situation professionnelle

Indicateurs Objectivement vérifiable (IOV)	Sous indicateurs	Valeur	Source de vérification	Hypothèses
Résultat 1 : La mise en œuvre de la SNRC est appuyée dans le domaine de renforcement des compétences des ressources humaines : Suspendu				
Résultat 2 : Les capacités des instituts de formation sélectionnés sont renforcées				
Résultat 3 : Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs des secteurs prioritaires				
Résultat 4: Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence spécifiques aux secteurs prioritaires				
% de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences	100% des OB ont un plan de formation sous forme de PAC	100%	Les PAC	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les étapes dans le processus d'intervention du PAORC assurent : <ul style="list-style-type: none"> o la sélection / priorisation des objectifs de renforcement des compétences qui sont le plus pertinents pour l'OB / pour la stratégie sectorielle o la conception de parcours efficaces de de renforcement des compétences o une bonne adéquation entre les objectifs de l'OB, le contenu du parcours et les ambitions de l'individu o une bonne adéquation entre le profil de départ réel de l'individu et le profil d'entrée attendu des participants d'un parcours. ➤ Les initiatives de promotion et le cycle d'apprentissage intégrés dans le concept du PAORC contribuent à une amélioration continue des stratégies et mécanismes de renforcement de compétences
	Taux de motivation/ satisfaction des participants à la formation	>80%	Les grilles de motivation Les rapports de formation	
	Moyenne du post test à la fin de la formation et taux d'évolution des connaissances	95%	Les rapports de formation	
	Le % des participants aux formations qui ont plus de 50% au post test	>80%	Les rapports de formation	
	Le % des participants à la formation qui correspondent à la liste des participants visés dans le plan de formation et alignés sur les critères d'éligibilité	95%	Les accords de formation	

Indicateurs Objectivement vérifiable (IOV)	Sous indicateurs	Valeur	Source de vérification	Hypothèses
La mesure dans laquelle les prestataires de formations sont performants dans ces rôles	Le % des normes de la pédagogie active appliquée par les formateurs	>80%	Grille de supervision pédagogique	Les formateurs s'inscrivent activement dans les ambitions de conception et de mise en œuvre de stratégies et de mécanismes plus efficaces de renforcement de compétences
Résultat 5: Les continuations du programme de bourses antérieur sont assurées.				
	• % des boursiers ayant eu un suivi administratif correct (% de respect de la convention du Boursier)	100%	Le rapport du stagiaire, les rapports techniques et financiers	
	Le niveau de satisfaction des boursiers et des OB vis-à-vis des services du PAORC	90%	Une grille d'évaluation à 360° élaboré et utilisée au PAORC	

8 Outils et produits

Titre du document/ Title of the document	Langue/ Language	Brève description du contenu (1 phrase) / Short description of content (1 sentence)
Lettre de manifestation d'intérêt	Français	courrier envoyé aux OB afin qu'elles y décrivent les performances qu'elles souhaitent atteindre (ou leurs problèmes) et les besoins en formation pour résoudre les problèmes.
Questionnaire autoévaluation	Français	Document distribué aux OB potentielles destiné à relever le niveau organisationnel en terme de communication, GRH, gestion AdminFin, Leadership etc...
Aide-Mémoire	Français	Rapport de réunion avec chaque projet sectoriel Enabel mentionnant les besoins attendus par les projets vis-à-vis du PAORC
Stratégie globale pour l'atteinte d'un objectif de changement d'une organisation à travers le renforcement des compétences des individus	Français	Description des diverses étapes du renforcement des compétences: manifestation d'intérêt, audit, autoévaluation, élaboration du PAC, formation, évaluation niveaux 1, 2, 3 et 4
2015.02.11-Note stratégie PAORC pour 2015-rev4 def	Français	Note et méthodologie 2015
Stratégie PAORC 2016	Français	
Résumé Note méthodologique sur l'élaboration d'un Parcours d'Acquisition de Compétences	Français	Aide mémoire pour le consultant et les participants en charge d'élaborer un PAC et reprenant les points clés (critères qualité) à suivre pour élaborer un PAC
Etapes d'un PAC au cours d'un atelier	Français	Résumé des diverses étapes d'un PAC à l'intention des participants de l'atelier
Grille qualité d'élaboration d'un PAC	Français	Grille reprenant les critères principaux d'un PAC pour permettre la correction de certaines parties du PAC avant sa validation
Exemple d'un PAC	Français	
Tableau synoptique d'un PAC	Français	

Accord PAC	Français	Rapport succinct indiquant le taux de respect des participants présents à l'atelier par rapport à la liste de l'identification des participants reçu avant l'atelier et en alignement à critères d'éligibilité de participation conçus
Accord de partenariat	Français	Accord signé entre l'OB et le PAORC mentionnant , la performance attendue, les formations prévues pour atteindre le changement et les indicateurs de mesure, ainsi que les droits et les devoirs de chacune des parties
Note méthodologique sur la pédagogie active	Français	Note reprenant les points principaux d'une bonne pédagogie active et donné aux formateurs afin de pouvoir respecter les critères principaux, Aide mémoire pour le formateur pour l'utilisation de la pédagogie active
Grille qualité de la pédagogie active utilisée par le formateur	Français	Critères qualité pour mesurer le taux de respect de la pédagogie active par le formateur
Attente des participants à la formation	Français	Grille reprenant les critères principaux de la pédagogie active permettant au PAORC d'évaluer le formateur en terme d'utilisation d'une bonne pédagogie
Satisfaction des participants à la formation	Français	Document comportant des questions sur divers critères de satisfaction du participants à la formation (qualité des contenus, du formateur, de la logistique, de l'intérêt pour le travail de terrain, ...)
Accord de formation	Français	Rapport succinct indiquant le taux de respect des participants présents à l'atelier par rapport à la liste de l'identification des participants reçu avant l'atelier et en alignement à critères d'éligibilité de participation conçus
Note méthodologique sur le suivi de la formation (Niveaux 1 et 2) et suivi-évaluation post-formation (niveaux 3 et 4)	Français	Note succincte reprenant les divers divers niveaux d'évaluation selon Kirkpatrick (niveaux 1 à 4) et qui décrit brièvement chacune des étapes dans le cadre du PAORC
TDRS pour atelier élaboration PAC	Français	
TDRS pour atelier formation	Français	
TDRS pour évaluation de niveau 3	Français	
TDRS pour atelier de remédiation	Français	
TDRS pour évaluation de niveau 4	Français	
Contrat de prestations de service pour les formateurs nationaux issus des niveaux centraux des Minsitères partenaires	Français	Contrat stipulants les droits et devoirs du formateur
Bon de commande pour les activités à effectuer par les consultants	Français	Bon de commande mentionnant le travail attendu par le consultant et les délais de rapportage