



**CTB**



# RAPPORT DES RESULTATS 2015

(OCTOBRE 2014 A DECEMBRE 2015)

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



<b>ACRONYMES.....</b>	<b>4</b>
<b>1 APERÇU DE L'INTERVENTION (MAX. 2 PAGES).....</b>	<b>6</b>
1.1 FICHE D'INTERVENTION.....	6
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE.....	8
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	8
1.3.1 <i>Pertinence</i> .....	8
1.3.2 <i>Efficacité</i> .....	9
1.3.3 <i>Efficiéce</i> .....	9
1.3.3 <i>Durabilité potentielle</i> .....	10
1.4 CONCLUSIONS.....	10
<b>2 MONITORING DES RESULTATS.....</b>	<b>12</b>
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	12
2.1.1 <i>Contexte général</i> .....	12
2.1.3. <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i> .....	13
2.1.2 <i>Contexte HARMO</i> .....	14
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	15
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	15
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	17
2.2.3 <i>Impact potentiel</i> .....	18
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	19
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	19
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	21
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	21
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	23
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	23
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	25
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	25
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	28
2.5.1. <i>Progrès des indicateurs</i> .....	28
2.5.1 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	29
2.5.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	29
2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4.....	32
2.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	32
2.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	33
2.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	34
2.7 s PERFORMANCE DE L'OUTPUT 5.....	38
2.7.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	38
2.7.2. <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	39
2.7.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	39
2.8 THEMES TRANSVERSAUX.....	40
2.8.1 <i>Genre</i> .....	40
2.8.2 <i>Environnement</i> .....	40
2.8.3 <i>Autre : Le Travail décent</i> .....	41
2.9. GESTION DES RISQUES.....	42

<b>3</b>	<b>PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....</b>	<b>55</b>
3.1	REORIENTATIONS STRATEGIQUES .....	55
3.2.	RECOMMANDATIONS.....	56
3.2	ENSEIGNEMENTS TIRES.....	57
<b>4</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>58</b>
4.1	CRITERES DE QUALITE.....	58
4.2.	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI .....	62
4.3.	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR .....	65
4.4.	APERÇU DES MORE RESULTS .....	72
4.5.	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » .....	72
4.6.	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	72

## Acronymes

AFPT	Appui à la Formation Professionnelle et Technique
ANAPRODEM	Association Nationale pour l'Accompagnement et la Protection des Droits des Malades Mentaux
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
BEPES	Bureau Pédagogique de l'Enseignement Secondaire
CFPJ	Centre de Formation Professionnelle de la Justice
CNFAL	Centre National des Formateurs de l'Administration Locale
CSC	Cahier Spécial des Charges
CTB	Coopération Technique Belge, Agence belge de développement
CS	Convention Spécifique
CTS	Comité Technique de Suivi
DCE	Direction Communale de l'Enseignement
Delco	Déléguée à la Cogestion
DGD	Direction Générale du Développement
DI	Directeur d'Intervention
DPE	Direction Provinciale de l'Enseignement
DRH	Développement des Ressources Humaines
DSNIS	Direction du Service National de l'Information Sanitaire
DSSR	Droit sexuel et Santé de la Reproduction
DTF	Dossier Technique et Financier
ENA	Ecole Nationale de l'Administration
EPM	Ecoles Paramédicales
FENAS	Fédération Nationale des Associations en Santé
FIE	Formation Initiale des Enseignants
FOPABU	Forum des Organisations Paysannes du Burundi
GR	Génie Rural
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IF	Institut de Formation
IGE	Institut Général de l'Etat
INSP	Institut National de Santé Publique
M&E	Monitoring et évaluation
MINAGRIE	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
MONOP	Outil de planification trimestriel de la CTB (Monitoring Opérationnel)
OB	Organisations Bénéficiaires
PAC	Parcours d'Acquisition des Compétences
PAISS	Programme d'Appui Institutionnel au Secteur de la Santé
PAIOSA	Programme d'Appui Institutionnel au Secteur de l'Agriculture
PAMUSAB	Plateforme des Associations des Mutuelles Santé du Burundi
PAORC	Projet d'Appui aux organisations bénéficiaires par le renforcement des compétences des RH
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNRA	Plan National de Renforcement de l'Administration

PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RH	Ressources Humaines
SE	Suivi Evaluation
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
SNRC	Stratégie Nationale de Renforcement des Capacités
TDR	Termes de références
UBES	Unité Bourses du siège de la CTB
UCODE	Union pour la Coopération et le Développement
UGP	Unité de Gestion de Projet
UIO	Université Internationale d'Oslo
ULB	Université Libre de Bruxelles
UPH	Université Populaire Haguruka
VUB	Vrije Universiteit Brussel

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

## 1.1 Fiche d'intervention

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

	renforcement des compétences des ressources humaines
	<p>2. Les capacités des instituts de formation sélectionnés sont renforcées :</p> <p>2.1. <i>Les capacités de l'ENA sont renforcées</i></p> <p>2.2. <i>Les capacités des autres instituts de formation sont renforcées</i></p>
	<p>3. Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs des secteurs prioritaires</p> <p>3.1. <i>Les compétences en GRH sont renforcées, partagées et mises à profit.</i></p> <p>3.2. <i>Les compétences sont renforcées pour répondre à d'autres besoins communs prioritaires</i></p>
	<p>4. Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence spécifiques aux secteurs prioritaires</p> <p>4.1. <i>Les compétences spécifiques au secteur agricole sont renforcées et mises à profit</i></p> <p>4.2. <i>Les compétences spécifiques au secteur Education sont renforcées et mises à profit</i></p> <p>4.3. <i>Les compétences spécifiques au secteur Santé sont renforcées et mises à profit</i></p> <p>4.4. <i>Les compétences spécifiques au secteur Gouvernance sont renforcées et mises à profit</i></p>
	<p>5. Les continuations du programme de bourses antérieur sont assurées.</p>
<b>Année couverte par le rapport</b>	2015

\*1 : UGP non au complet (pas de gestionnaire des marchés publics ni de Financial Officer au démarrage du projet)

## 1.2 Exécution budgétaire

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année 2015
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (2015)		
<b>Total</b>	<b>8 000 000</b>	<b>0</b>	<b>552 901</b>	<b>7 447 099</b>	<b>6,9%</b>
<b>Output 1</b>	291 500	0	1 973	289 527	0,7%
<b>Output 2</b>	1 054 000	0	1 687	1 052 313	0,2%
<i>Output 2.1.</i>	402 000	0	1 220	400 780	0,3%
<i>Output 2.2.</i>	652 000	0	467	651 533	0,07%
<b>Output 3 :</b>	1 317 000	0	7 554	1 309 446	0,6%
<i>Output 3.1</i>	439 000	0	5 390	433 610	1,2%
<i>Output 3.2.</i>	878 000	0	2 164	875 836	2,5%
<b>Output 4 :</b>	2 900 000	0	7 590	2 892 410	2,6%
<i>Output 4.1.</i>	800 000	0	4 124	795 876	0,5%
<i>Output 4.2. et mises à profit</i>	800 000	0	0	800 000	0%
<i>Output 4.3.</i>	800 000	0	0	800 000	0%
<i>Output 4.4.</i>	500 000	0	3 466	496 534	6,9%
<b>Output 5 :</b>	270 000	0	88 629	181 371	32,8%
<b>Réserve budgétaire</b>	332 800	0	0	332 800	0%
<b>Moyens Généraux</b>	1 834 700	0	445 467	1 389 233	24,3%

## 1.3 Autoévaluation de la performance

### 1.3.1 Pertinence

	Performance
<b>Pertinence</b>	A

Le projet cadre parfaitement avec les stratégies/politiques nationales en terme de renforcement des capacités (SNRC, PNRA) et la 'nouvelle stratégie bourses' de la coopération bilatérale belge. L'ambition principale du PAORC n'est plus d'accorder des bourses individuelles en fonction de candidatures et souhaits individuels, mais de fournir un appui conséquent au renforcement des compétences des ressources humaines d'un ensemble d'organisations bénéficiaires (OB) burundaises. Ces OB seront sélectionnées en vue de leur rôle dans la réalisation des ambitions stratégiques des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise. Elles peuvent être étatiques ou non-étatiques (société civile, secteur privé, ...), grandes ou petites.

Toutefois, la logique d'intervention doit être revue au vue de la situation actuelle qui prévaut au Burundi et de la réorientation de certains résultats, notamment l'impossibilité d'apporter

des appuis institutionnels pour le moment. Des précisions doivent être apportées en termes d'indicateurs pour l'atteinte des résultats et les modes d'apprentissage envisageables revus pour 2016.

Des adaptations liées au contexte politique sont dès lors nécessaires pour garantir la pertinence de la logique d'intervention.

### 1.3.2 Efficacité

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

Le programme étant encore dans sa phase de démarrage, il est trop tôt pour pouvoir apprécier le degré dans lequel l'outcome est atteint ou pour déterminer si les fondations ont été mises de sorte que l'outcome visé serait réalisé dans sa totalité.

La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture : la méthodologie pour élaborer et évaluer un PAC est disponible, le module de formation à cet effet est disponible. La procédure pour la gestion des risques permet d'atténuer les résultats négatifs.

Même s'il est vrai qu'un retard est accusé dans la mise en oeuvre (étant donné que les OB identifiées pour 2015 avec lesquelles le PAORC avait déjà commencé à travailler ont dû être abandonnées au vu de la situation politique), il est important de noter que les OB plus opérationnelles et moins institutionnelles ont été identifiées dans la nouvelle réorientation du projet.

Travailler sur le développement durable des RH et des organisations reste cependant plus qu'un défi dans une situation de crise. Les possibilités et opportunités dépendront fortement de l'évolution de la situation politique et sécuritaire générale du pays.

### 1.3.3. Efficience

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

En termes d'efficience, tous les inputs sont disponibles à temps pour réaliser les outputs programmés. Les ressources budgétaires sont gérées de manière économe étant donné que les formations portant sur la méthodologie de l'élaboration d'un PAC sont prestées par l'UGP PAORC.

L'installation de l'Unité de coordination du programme (UCP) dans les locaux du Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique a connu quelques difficultés au début du programme

Par ailleurs, les activités prévues en 2015 sont retardées. Des résultats ont dû être supprimés au vu de l'environnement politique et sécuritaire.

Des mesures correctives et des changements majeurs dans la planification, ont été réalisés au cours du second semestre 2015 afin de garantir au minimum que les outputs clés soient livrés à temps et dans les limites budgétaires.

C'est ce qui explique la catégorisation C.

### 1.3.3 Durabilité potentielle

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

Les managers de chaque organisation tant privée que publique, sont formés sur la méthodologie de l'élaboration d'un plan de formation sous forme de PAC leur permettant, après la fin du projet, de poursuivre cette méthodologie pour des plans de formations futures. Ils sont impliqués à tous les stades de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation des PAC ce qui contribue à assurer la continuation à produire ces résultats.

Le risque actuel en termes de durabilité est la durabilité financière/économique très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs au niveau de l'environnement politique. Par ailleurs, l'outcome et l'impact final et par conséquent, la durabilité de cette approche dépendra pour une grande partie du fait que ce renforcement des compétences soit complété par un renforcement plus institutionnel et matériel des capacités des bénéficiaires du programme : des structures organisationnelles performantes, des moyens financiers et matériels conséquents, un environnement institutionnel permettant un fonctionnement efficace,... Le projet va travailler sur un certain nombre de ces conditions de succès à travers le renforcement des compétences en terme de capacités organisationnelles. Toutes ces conditions se trouvent en dehors de la sphère de contrôle du programme proprement dit et ne peuvent qu'être influencées d'une façon indirecte.

Le projet va donc avoir une attention particulière sur ces conditions de succès permettant la mise à profit sur le terrain du renforcement des compétences mais le succès à long terme et la durabilité du programme seront déterminés par la qualité et le degré de synergie avec d'autres interventions (CTB ou autres) et par la disponibilité d'autres sources de revenus pour les organisations bénéficiaires du programme ; lesquelles conditionneront à terme leur viabilité (frais de fonctionnement, équipement, financement des activités, fidélisation du personnel au poste...).

C'est ce qui explique la catégorie B pour le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).

## 1.4 Conclusions

- Le démarrage du programme avec la mise en place et la formation de l'UGP, le développement de différentes stratégies du programme (analyse Baseline par l'UGP, note sur la nouvelle approche bourses) et mise en place des structures de pilotage (SMCL et CTS) a eu lieu simultanément avec la continuation du suivi des anciennes bourses.
- Des résistances au changement se sont fait sentir dès le départ au sein même de la SMCL et au niveau du secteur de la santé (les cadres du Ministère souhaitant uniquement des bourses de longue durée pour permettre d'ouvrir de nouvelles filières de formation). Ces résistances ont été atténuées progressivement grâce à de multiples séances de travail.
- La durabilité de l'intervention est amorcée par le fait que la méthodologie/module de formation sur le principe du PAC sont disponibles et que les managers des OB sélectionnées y sont formés.

- Réorientation du Projet en juin 2015 (phase post électorale) d'où un retard dans la mise en œuvre du programme:
  - ✓ plus d'appui aux OB de niveau trop institutionnel et jouant un rôle dans les stratégies et politiques nationales du Gouvernement du Burundi
  - ✓ priorité des critères d'éligibilité portant sur les OB vers les organisations privées et les organisations étatiques ayant un rôle direct auprès des populations
  - ✓ Changements de certains aspects de la stratégie d'intervention et de modalités d'exécution, décrits dans le DTF :
    - Plus de rôle attribué à la SMCL car trop institutionnel
    - Comités Technique de Suivi de chaque secteur pour le choix des OB et des axes stratégiques remplacés par les projets sectoriels
    - Appel à manifestation d'intérêt et autoévaluation des capacités organisationnelles des organisations bénéficiaires ciblées  
Rôle du Directeur d'Intervention suspendu
- Une attention particulière est portée sur le volet Genre/droit de la Santé sexuelle et reproductive- VIH-Sida a été développée au cours du second semestre 2016
- Il est important que certaines mesures correctives soient prises :
  - La révision du cadre logique, notamment au niveau des résultats et des Indicateurs. L'étude situationnelle pour Baseline, réalisé dans un premier temps par l'UGP, n'a pas pu se poursuivre faute de pouvoir faire venir des consultants internationaux. Elle devra se poursuivre en 2016 avec l'appui de HQ
  - La définition d'une stratégie claire pour le recrutement d'experts au vu de l'impossibilité actuelle de pouvoir faire venir des consultants internationaux.

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution CTB
<p>REM : suspension des fonctions de Directeur d'Intervention suite à la NV du 9/10/15</p>	 <p><b>Brigitte SIEBERTZ</b></p>

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

### 2.1 Évolution du contexte

#### 2.1.1 Contexte général

##### Contexte du projet

La mise en œuvre des nouveaux projets de renforcement des compétences (appelés « les projets bourses nouvelle génération ») s'est concrétisée début 2013 pour 4 pays (RDC, TAN, SEN et MOR) et en 2014 pour 3 autres (UGA, BDI et BEN).

L'ambition principale du PAORC au Burundi est de fournir un appui conséquent au renforcement des compétences des ressources humaines d'un ensemble d'organisations bénéficiaires (OB) burundaises leur permettant d'atteindre un objectif de changement. Ces OB sont sélectionnées en vue de leur rôle dans la réalisation des ambitions stratégiques des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise. Elles peuvent être étatiques ou non-étatiques (société civile, secteur privé, ...).

Selon la stratégie d'intervention du PAORC, les formations, études ou autres initiatives de renforcement des compétences des participants individuels ne peuvent pas être considérées comme des fins en soi. Ce qui importe c'est un développement ciblé des ressources humaines en fonction des objectifs de performance des OB, alignés sur les stratégies sectorielles. A cet effet le PAORC envisage d'appuyer les OB via des parcours de renforcement des compétences, structuré, accompagné de différents modes d'apprentissage, suffisamment poursuivis dans le temps et pour lesquels les conditions de succès sont adéquatement réunies, pour permettre aux individus d'acquérir (et de s'approprier) les compétences nécessaires pour assumer certains rôles clés pour l'organisation bénéficiaire dans le cadre d'un objectif de performance visé par celle-ci. L'ensemble des orientations stratégiques et approches d'intervention du PAORC doivent concourir à graduellement améliorer l'efficacité des efforts de formation et de renforcement des compétences.

Vu la préoccupation du gouvernement belge quant à la situation politique et sécuritaire qui prévaut au Burundi depuis le mois de mai 2015, la Belgique est amenée à chercher d'autres formes de coopération pour les programmes en cours dans le double objectif d'améliorer le sort de la population burundaise et de renforcer les forces démocratiques.

Dans le cadre de cette réorientation, la Belgique a décidé d'arrêter ou suspendre certains projets (projet Police, projet pavage, projet du soutien à la Justice, projets d'appui à la Gouvernance). Les programmes dans les secteurs de concentration (Agriculture, enseignement et Santé) sont réorientés vers les activités visant directement la population. Par contre, les appuis institutionnels aux Ministères et autres échelons et institutions publiques dans ces secteurs de concentrations sont suspendus. La Belgique veut opter pour un autre mode de coopération, par exemple en misant sur un renforcement de la classe moyenne et en ciblant les actions qui renforcent la société civile plutôt qu'en travaillant directement avec le gouvernement.

La Belgique accorde une importance particulière au secteur privé (les micro, les petites et les moyennes entreprises qui génèrent innovation, emploi et prospérité) car la croissance économique, et le commerce constituent le principal levier pour éradiquer la pauvreté et assurer un développement durable. Soutenir un climat favorable aux entreprises, inciter le secteur privé à s'inscrire dans une logique de croissance qui soit aussi inclusive, collaborer avec le secteur privé dans les domaines de développement, comme l'énergie, les

---

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

infrastructures et l'agriculture sont autant d'axes que compte privilégier la Belgique.

Cette situation a amené le PAORC à réorienter ses organisations bénéficiaires, au départ essentiellement de type institutionnel (les directions des Ministères dans les 4 secteurs, les institutions publiques) ou dans le secteur de la Gouvernance (CNFAL, CFPJ, IGE, ...) vers des organisations de la société civile dans les trois secteurs ou les entreprises de construction. Un retard considérable est donc observé au niveau de l'atteinte de l'outcome et de l'output. Toutefois, les activités réalisées ont permis d'asseoir la méthodologie du PAORC en terme d'élaboration de Plan de formation sous forme de PAC, en terme de suivi-évaluation des PAC et en terme d'analyse du niveau organisationnelle des institutions bénéficiaires.

### 2.1.2. Contexte institutionnel

Le projet PAORC répond aux défis du gouvernement burundais en matière de renforcement des capacités, décrit dans la « Stratégie Nationale de Renforcement de Capacités » (la SNRC). L'ancrage du projet au niveau de la structure de coordination de la SNRC avait toute son importance, permettant d'inscrire l'intervention dans un cadre national adapté à la problématique de renforcement de compétences.

Suite au récent changement du Gouvernement issu des élections de 2015, la Direction Générale de la Planification Nationale (direction moteur de la SNRC) a été transférée au Ministère de la Bonne Gouvernance et du Plan, ce qui fait que l'ancrage du projet devrait passer du MFPDE vers le Ministère de la Gouvernance et du Plan. L'appui du projet à la SNRC étant suspendu, « l'ancrage institutionnel » n'a pour l'instant aucun effet positif ou négatif sur le déroulement de l'intervention.

Actuellement, seul le Gouvernement belge a le pouvoir d'intervenir au niveau de la stratégie globale du programme, la Structure mixte de concertation locale (SMCL) ayant été suspendue de même que rôle de Directeur d'Intervention (DI). Suite à cette rupture de la cogestion, il y a lieu de douter sur la continuité de l'hébergement du projet dans les locaux du Gouvernement Burundais.

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

Dans la conception des modalités d'exécution, les auteurs du DTF avaient deux objectifs majeurs en tête :

1. Assurer le maximum d'efficacité dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans de formation (développement ciblé des ressources humaines en fonction des objectifs de performance des OB, modes d'apprentissage le plus adapté par rapport à l'objectif de formation, objectivité dans la sélection et le suivi des bénéficiaires, conditions de succès pour la durabilité du renforcement des compétences, mise en place de 4 niveaux d'évaluation...)
2. Responsabiliser et impliquer au maximum le partenaire dans la gestion et la prise des décisions pendant les différentes phases d'octroi des bourses.

Ceci a amené le PAORC à mettre en place des structures décisionnelles et une série d'étapes pour assurer l'élaboration et la mise en œuvre des PAC :

- Mise en place de la SMCL avec entre autre mission de mettre en place les structures d'exécution du projet, d'approuver les plans d'activités du projet et de valider les critères d'éligibilités de base/général des OB et des bénéficiaires individuels ainsi que tout changement

- Mise en place dans chaque secteur d'un Comité Technique de Suivi sectoriel/intersectoriel avec les missions suivantes :
  - Définir les critères d'éligibilité des axes stratégiques prioritaires, des organisations bénéficiaires et des candidats aux formations,
  - Cibler dans son secteur, les axes stratégiques prioritaires, sur base de critères d'éligibilité spécifique ;
  - Identifier les organisations bénéficiaires sur base de critères d'éligibilité spécifique ;
  - Planifier les activités de renforcement des compétences spécifiques ;
  - Appuyer l'UGP PAORC dans la cohérence et la complémentarité des activités du projet avec les autres interventions de la coopération belgo-burundaises et les autres PTFs.

La SMCL de démarrage a adopté le cycle de formation et ses différentes étapes.

Suite à la situation politique et sécuritaire au Burundi, les structures décisionnelles (DI, SMCL et CTS) ont été suspendues. Il en reste néanmoins que le PAORC poursuit sa stratégie d'appel à manifestation d'intérêt, d'évaluation des capacités organisationnelles des structures bénéficiaires, tout en concertation avec les projets sectoriels de la CTB.

Par ailleurs, il est clair que la modalité Régie, qui a toujours été d'actualité pour le projet PAORC, présente des avantages pour la prise de décision, notamment financière, dans le contexte politique et sécuritaire actuel au Burundi.

### 2.1.2 Contexte HARMO

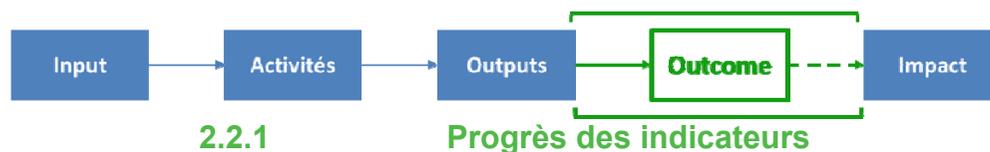
Le PAORC, par sa nature, est un projet transversal qui doit apporter plus de cohérence en matière de renforcement des compétences à l'ensemble des interventions de la Belgique au Burundi ; une initiative de mise en cohérence a été prise par l'unité de gestion du projet avec l'organisation de réunions d'information et de formation sur le concept de PAC pour harmonisation entre le PAORC et les projet sectoriels d'une part, entre le PAORC et les ministères et les PTFs d'autre part. L'harmonisation s'est bien déroulée dans les secteurs de l'Agriculture, de l'Education et de la Gouvernance.

La matérialisation de cette harmonisation a eu des résultats positifs au niveau du secteur de l'Agriculture (affinement du plan de formation existant sous forme de PAC dans le domaine du Génie rural), du secteur de la Gouvernance (présentation d'un PAC pour le secteur de la Justice avec le CFPJ, de la Décentralisation avec le CNFAL, de la Bonne Gouvernance avec l'IGE).

La matérialisation de cette interaction s'est fait attendre dans le secteur de la santé, les dirigeants du MSPLS souhaitant uniquement un appui en formation diplômante permettant d'ouvrir des filières de formation. L'Harmonisation s'est concrétisée avec le PAISS au niveau du plan de formation continue quinquennal de la province de Kirundo et d'un PAC pour la DISE.

Deux ateliers ont permis de réunir quelques PTFs pour échanger sur les concepts en matière de capacités, de compétences, de plans de formation basés sur des objectifs de performance. Ces deux réunions n'ont toutefois pas encore permis d'atteindre une harmonisation entre partenaires. Le PAORC a également eu des séances de travail avec le FNUAP, la GIZ et le PNUD. Cependant, suite à la situation politique, ces réunions sont actuellement difficiles à organiser.

## 2.2 Performance de l'outcome



Outcome : Les compétences des ressources humaines des organisations bénéficiaires des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise sont durablement renforcées en phase avec leurs besoins stratégiques.								
Indicateurs	Critères	Valeur de la Baseline	Valeur année 2015	Cible année 2015	Cible année 2016	Cible année 2017	Cible année 2018	Cible finale
Les protocoles et engagements relatifs au renforcement des compétences des ressources humaines de chaque OB sont mis en œuvre	100% des OB ont un plan de formation sous forme de PAC	0%	46%*1	50%	70%	80%	100%	100%
	80 % des OB ont amélioré leur niveau de capacités organisationnelles suite aux formations reçues dans ces divers domaines organisationnels (à dichotomiser selon le domaine organisationnel)	Néant	(46%) *2	10%	30%	50%	70%	80%
	95% des participants à la formation correspondent à la liste des participants visés dans le plan de formation et alignés sur les critères d'éligibilité	Néant	80%	50%	60%	80%	95%	95%
	90 % des OB font participer les femmes dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des PAC dans les proportions sexo-spécifiques équitables par rapport aux effectifs disponibles	Néant	Nd	10%	20%	30%	40%	50%

	80% d'OB ont élaboré une politique Genre sur le lieu de travail	Néant	Nd	Nd	Nd	50%	70%	80%
	80% d'OB ont élaboré leur propre politique VIH sur le lieu de travail	Néant	Nd	Nd	Nd	50%	70%	80%
Degré de qualité de la conception des parcours (degré d'atteinte des standards qualitatifs définis lors de la conception des parcours).	100% des PAC conçus sont conformes à la grille de qualité <sup>3</sup>	Néant	Nd	40%	60%	70%	100%	100%
Les compétences renforcées de leurs ressources humaines sont effectivement mises à profit par les OB pour améliorer la performance organisationnelle et les services rendus aux parties prenantes	90% des PAC ont permis aux OB d'atteindre leur objectif de performance après leur mise en œuvre	Néant	Néant	10%	50%	70%	80%	90%

*Les indicateurs ne sont pas tous du DTF, certains ressortent du plan de travail Baseline réalisée par l'UGP PAORC. Les indicateurs proposés et les valeurs ciblées doivent être discutés avec OPS et EST.*

*\*1 Sur 13 OB en 2015, 6 ont élaboré un plan de formation sous forme de PAC (CNFAL, CFPJ, DISE, IGE, BPS Kirundo, GR versus ENA, Commissariat à la formation, ARMP, INSP, Adisco, Chasaa, CSBTP)*

*\*2 Sur 13 OB en 2015, 6 ont amélioré leur niveau de capacités organisationnelles dans le domaine de développement de plans de formation*

*\*3 grille de standards qualitatifs élaborés par l'UGP/PAORC*

## 2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Etant donné que le programme a dû réorienter sa stratégie et le choix des OB au cours du second semestre 2015, il est trop tôt pour avoir des résultats au niveau de l'outcome.

L'UGP PAORC a procédé à un plan de travail Baseline en interne. Pour des raisons expliquées dans le Plan de travail Baseline réalisé par le PAORC, le programme a jugé qu'il n'était pas opportun de formuler une valeur de base des indicateurs au niveau de l'outcome.

En collaboration avec le responsable de M&E et le conseiller Opérations, la formulation des indicateurs devra être revue afin qu'ils soient plus réalistes et entièrement sous le contrôle et l'influence du PAORC, ceci dans un souci de redevabilité du projet.

Une mission backstopping programmée en Q4 2016 devra permettre d'appuyer le programme à la mise en place d'un système de suivi évaluation (une mission prévue par un bureau de consultance internationale prévue en juin 2015 a été annulée au vu de la situation sécuritaire au Burundi).

L'objectif que les 80% des OB attribuent des formations aux femmes dans les proportions sexo-spécifiques équitables par rapport aux effectifs disponibles, nécessiterait une stratégie genre performante vu que le nombre des femmes travaillant dans des organisations et institutions est de loin inférieur à celui des hommes (une attention particulière au Genre est prévu dans le résultat R3. Les indicateurs Genre/Droit sexuel et santé de la reproduction-VIH-Sida seront formulés au moment du démarrage effectif de ce volet prévu dans le résultat 3.2 lorsque les missions de bureaux internationaux de consultants pourront avoir lieu).

Le projet a pris des dispositions nécessaires dans la phase de démarrage de sorte à reposer sur des bases solides et que la réalisation de l'outcome, au moins en grande partie, soit possible :

- Structures de coordination et d'exécution du programme<sup>\*1</sup> ;
- Critères de sélection des organisations bénéficiaires et des boursiers ;
- Outils de suivi des Institutions Bénéficiaires et des boursiers à travers la formulation d'objectifs de changement/de formation et d'indicateurs y afférents;
- Cadre de suivi et évaluation des formations et de l'atteinte des objectifs de changement.

Le problème de l'hébergement de l'équipe au sein du Ministère des Finances et la Planification du Développement Economique n'a pas joué en faveur d'un démarrage fluide du programme: le bâtiment non réceptionné, le projet s'est abrité au départ dans les locaux de la représentation puis dans un local loué. Le déménagement définitif au sein du Ministère n'a eu lieu qu'en février 2015.

---

<sup>\*1</sup>La structure de coordination et d'exécution devra être revue en fonction des directives qui seront données par la représentation de la CTB au Burundi au vu de la situation politique au Burundi

### 2.2.3 Impact potentiel

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

Les indicateurs proposés sont alignés sur les indicateurs de 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 œuvre, 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.

Au stade actuel de la mise en œuvre, après à peine 6 mois d'exécution (octobre 2014 à mars 2015), suivi d'une période de réorientation des activités à partir de juin 2015 et de 4 mois de mise en œuvre de la nouvelle réorientation (à partir de septembre 2015), il est prématuré de vouloir se prononcer sur ce point.

De plus, au vu de la suspension du projet à tout appui institutionnel, le premier indicateur n'a plus sa raison d'être.

Par ailleurs, le PAORC ne peut pas garantir à lui seul un impact réel sur le développement du pays.

Des missions de Backstopping M&E par le siège réalisées dans d'autres pays d'intervention du programme Bourses nouvelle formule, pour un appui à l'élaboration de l'étude de base et la révision du cadre logique

et des indicateurs en utilisant « la théorie du changement », ont révélé qu'un grand nombre des suppositions sous-jacentes censées assurer le lien entre l'output, l'outcome et l'impact dans une chaîne de résultats, ne correspondent pas vraiment à la réalité et se situent en grande partie en dehors de la sphère du contrôle des programmes Bourses. Ils sont pour cette raison à catégoriser comme des facteurs externes (En annexe 4 de ce rapport nous avons repris la liste des risques que le programme va tâcher de contrôler).

Le projet PAORC cible ses activités sur le renforcement des compétences des agents des organisations bénéficiaires. Même si ce renforcement est basé sur une analyse organisationnelle, y compris une analyse des compétences requises, un plan de formation adéquat visant un changement au sein de l'organisation, et même si il prévoit un suivi des participants à la formation au sein de leurs structures, cela ne peut pas garantir en soi l'impact souhaité. Le renforcement des capacités individuelles doit être complété par un renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles, voire sociétales qui doivent logiquement venir d'une source externe au projet.

L'impact réel du projet dépendra *in fine* des résultats des autres interventions et initiatives et de la mesure dans laquelle les institutions bénéficiaires réussiront à améliorer les trois autres niveaux de capacités.

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

## 2.3 Performance de l'output 1



### 2.3.1 Progrès des indicateurs

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

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

*Les indicateurs ne sont pas tous du DTF, certains ressortent du plan de travail Baseline réalisée par l'UGP PAORC. Les indicateurs proposés et les valeurs ciblées doivent être discutés avec OPS et EST.*

*Les valeurs de base ont été trouvées par l'utilisation d'un questionnaire portant sur la SNRC.*

### 2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>2</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. La diffusion de la SNRC par la nouvelle structure de coordination est appuyée			X	
2. Une compréhension commune des stratégies et mécanismes efficaces de renforcement des compétences est assurée parmi les acteurs clés		X		
3. Les mécanismes de suivi-évaluation relatifs au renforcement des compétences sont opérationnels et les leçons apprises correspondantes sont capitalisées.				X

### 2.3.3 Analyse des progrès réalisés

L'étude de base réalisée par l'UGP/PAORC aurait dû être complétée par une mission internationale d'expertise pour faire une analyse situationnelle et déterminer les valeurs de référence sur les pratiques déjà existantes en matière de plan de formation et de suivi-évaluation des compétences permettant de mesurer l'état d'avancement. Un marché a été notifié pour le recrutement d'un bureau mais cette mission a été annulée au vu de la situation politique et sécuritaire au Burundi.

Toutefois, un questionnaire réalisé par l'UGP PAORC portant sur les divers concepts en matière de développement des ressources humaines et distribué au sein des divers Ministères sectoriels et transversaux, de certains instituts de formation et des PTFs, a permis d'avoir une idée sur les valeurs de référence des indicateurs de l'output.

Une note technique portant sur l'élaboration et le suivi de la mise en œuvre d'un plan de formation sous forme de Parcours d'Acquisition de Compétences a été rédigée.

La structure de coordination de la SNRC a été mise en place et fonctionnelle. Trois séances de sensibilisation, deux ateliers techniques (Ministères sectoriels et transversaux, Instituts de formation, organisations des projets sectoriels de la CTB) et une séance de sensibilisation avec les PTFs a permis d'échanger sur les paradigmes en matière de renforcement des compétences, sur les méthodologies d'élaboration de plan de formation et sur le principe des 4 niveaux de capacités. L'appui à la SNRC est suspendu au vu de la situation politique et sécuritaire au Burundi.

Toutefois, les activités d'échanges sur les concepts en matière de capacités se sont poursuivies en faveur de la société civile et privée sans toutefois poursuivre l'appui institutionnel en faveur de la SNRC.

Ainsi, trois ateliers ont été organisés à l'intention :

- des ONG locales pour présentation du PAORC et compréhension commune du questionnaire d'autoévaluation,
- des sociétés et entreprises en construction (infrastructures) membres de la Chambre Sectorielle des Bâtiments et Travaux Publics

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

- des représentants de l'ADISCO (université HAGURUKA) sur le processus et la méthodologie d'élaboration d'un parcours d'acquisition des compétences (PAC)

Au vu de la réorientation du projet, suite à la situation politique et sécuritaire au Burundi, ce résultat trop institutionnel, a été suspendu (les ateliers prévus respectivement en juin et octobre 2015 pour sensibiliser et suivre l'état d'avancement des Ministères et des Instituts de formations publiques à la confection de leur propre Stratégie de Renforcement des Capacités ont été annulés).

La commande pour équiper la structure de coordination de la SNRC est également suspendue.

## 2.4 Performance de l'output 2

Ce résultat contribue à l'augmentation de la performance des IF (ENA et les autres instituts de formation) qui peuvent être prestataire de service/partenaire pour la mise en œuvre de parcours de renforcement de compétences des OB des secteurs prioritaires.

### 2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : Les capacités des instituts de formation sélectionnés sont renforcées								
Indicateurs	Critères	Valeur de la Baseline	Valeur année 2015	Cible année 2015	Cible année 2016	Cible année 2017	Cible année 2018	Cible finale
1. % de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences	Le taux d'augmentation des connaissances du post test par rapport au pré-test est de 95% *1	Néant	86%	50%	70%	80%	90%	95%
	95 % des indicateurs de l'évaluation de niveau 3 sont atteints (95% des boursiers utilisent leurs compétences acquises au service de leur fonction)	Néant	Nd	10%	50%	70%	80%	95%
2. La mesure dans laquelle les prestataires de formations sont performants dans ces rôles	90% de formateurs qui appliquent les normes de la pédagogie active *2	Néant	Nd	40%	60%	70%	100%	100%
3. La mesure dans laquelle les IF nationaux OB du PAORC sont performants dans leurs rôles	100 % des IF bénéficiaires du PAORC sont formés sur le Processus QUALITE	Néant	Nd	50%	70%	100%	100%	100%

	Le taux de réussite aux Pré et Post Tests de la formation sur le processus, l'approche et les principes de QUALITE et de Certification, le management axé sur les Résultats (GAR QUALITE et GAR est de 95%)	Néant	Nd	50%	70%	80%	90%	95%
	90% des normes qualité de l'approche par compétences sont respectés par les IF bénéficiaires du PAORC	Néant	Nd	40%	70%	80%	90%	90%
4. Les Instituts de formation au Burundi appuyés par le PAORC assument un rôle en tant que prestataire de service pour les parcours de renforcement des compétences mis en œuvre pour les résultats 3 et 4	80% de formations dispensées auprès des OB par les instituts de formation nationaux et 20 % de formations dispensées par les instituts de formation internationaux	Néant	0%	30%	50%	70%	80%	80%

- 1 suite au post test (formation pour l'ENA d'une part, pour UPH/Haguruka d'autre part portant sur la méthodologie d'élaboration d'un PAC)
- 2 Grille de standards qualitatifs élaboré par l'UGP/PAORC

## 2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>3</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<b><i>I. Les capacités de l'ENA sont renforcées</i></b>				
1 Préciser les besoins de RC de l'ENA		X		
2. Mettre en œuvre des PAC les plus pertinents (Quick-Win)				X
3. Renforcer les capacités matérielles de l'ENA				X
<b><i>II. Les capacités des autres instituts de formation sélectionnés sont renforcées</i></b>				
1. Créer une base de données des IF		X		
2. Identifier les besoins en RC		X		
3. Mettre en œuvre les PAC prioritaires				X
4. Renforcer les capacités matérielles				X

## 2.4.3 Analyse des progrès réalisés

L'UGP du projet a établi un listing de l'ensemble des institutions/écoles de formation existant au Burundi dans les quatre secteurs ainsi que les institutions les plus connues au niveau Régional et International. .

Les données de cette liste proviennent de plusieurs sources notamment :

- L'application du Logiciel « DAMINO » de la CTB (en passant par la liste des institutions on peut identifier la liste des instituts de formation).
- Les données du Secrétariat Permanent du Ministère de l'Education, Département de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique nous renseignent l'ensemble des institutions/écoles de formation existant au Burundi dans les quatre secteurs,
- La recherche sur internet nous a également servi à l'enrichissement de cette liste.

Un marché public a été attribué pour réaliser en avril 2015 une analyse situationnelle de la qualité de l'offre des formations disponibles au Burundi. Cette mission a été annulée au vu de la situation politique et sécuritaire au Burundi.

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

### **2.4.3.1. ENA**

Etant donné son rôle spécifique pour un ensemble d'ambitions définies dans les stratégies et politiques nationales du Gouvernement du Burundi (SNRC, PNRA et PNGP), l'ENA avait été ciblée comme organisation bénéficiaire et partenaire du PAORC

Une réunion du Comité de gestion de l'ENA a identifié les premiers appuis prioritaires du PAORC (suite à une concertation de l'ENA avec l'appui d'une expertise

- ✓ Appuyer l'ENA dans son mandat de leader en matière de conduite de l'analyse des besoins en formation et le Développement de plan de formation.  
Un premier atelier de formation de formateurs de l'ENA a porté sur l'objectif de changement « L'ENA est capable d'élaborer, suivre et évaluer un parcours d'Acquisition de Compétences ». L'atteinte de l'objectif de changement sera mesurée à travers l'élaboration d'un PAC pour la Gestion de la Performance.
- ✓ Appuyer le rôle de l'ENA dans son mandat d'appui aux réformes pour la composante Gestion des Performances.  
Les TDR de la mission d'appui à cet axe ont été élaborés.

Toutefois, l'appui en faveur de l'ENA est suspendu depuis juin 2015, les activités de cette institution étant trop orientées vers les administrations publiques de l'Etat.

### **2.4.3.2. Autres instituts de formation**

Une base de données des instituts de formation dans les secteurs de la coopération belgo burundaise a été réalisée.

- La priorité a été axée dans le secteur de la Gouvernance à travers un appui pour le CNFAL (secteur de la Décentralisation), le CFPJ (secteur de la Justice) et le Commissariat à la Formation (projet Police) en étroite concertation avec les trois projets sectoriels de la CTB.
  - Des contacts ont été pris avec le Commissariat à la Formation, concepteur des formations et chargé de l'encadrement des divers types de formation (formation initiale, formation continue, formation de fonction etc...). Des besoins en renforcement de compétences dans la préparation des formations de promotion et dans la formation de fonction en ce qui concerne la gestion des RH ont été identifiés. Le projet Police étant arrêté depuis le second semestre 2015, cet appui du PAORC s'est également arrêté.
  - Suite à une formation de trois jours dispensée par le PAORC et portant sur la méthodologie de l'élaboration/SE d'un PAC avec l'ensemble des ministères, instituts de formation et projets sectoriels, le CFPJ a élaboré son PAC. Une première réunion avec le PAORC a permis d'affiner ce PAC.
  - Un atelier tenu avec le CNFAL et l'UGP/PAORC a permis d'élaborer deux PAC en alignement avec deux axes stratégiques prioritaires pour le CNFAL : Développement des RH (prospection des besoins en formation, coordination des formations) et la communication.

L'appui au secteur de la Gouvernance étant suspendu, le PAORC a également suspendu ses activités en faveur du CFPJ et du CNFAL.

- Une première réunion s'est tenue avec l'INSP en Q1/2015 pour présenter le projet et identifier les premiers axes stratégiques prioritaires de cette institution. Au vu des difficultés et des résistances rencontrées au sein du CTS/Santé vis-à-vis de la

nouvelle philosophie « Bourses », le projet a préféré différé son appui à l'INSP. A signaler toutefois que des pistes de réflexion ont eu lieu entre la DNSIS, l'ULB, le PAISS et le PAORC pour mettre en place à l'INSP un cours certifiant sur le SIS dont l'objectif est de disposer d'un pool des formateurs en SIS pour les formations continues des niveaux décentralisés, favorisant une meilleure informatisation des hôpitaux (voir page 41).

- Des réunions tenues au cours de Q4 2015 avec le projet sectoriel Santé PAISS, les EPM ont été ciblées pour un renforcement des compétences dans le domaine de l'Ingénierie pédagogique d'une part, de la démarche de soins d'autre part.
  
- Suite à la réorientation des activités du PAORC, une manifestation d'intérêt auprès des organisations privées a permis de cibler un institut de formation « Université Populaire Haguruka ». Il ne s'agit pas d'une université académique, mais d'un outil de formation et de conscientisation des populations qui focalise son intervention sur les leaders sociaux et leurs accompagnateurs. UPH comprend deux départements: formation (coopératives et mutuelles) et recherche (recherche-action qui développe des produits innovants pour améliorer les conditions du monde rural. Les cibles de leurs formations sont Les associations paysannes, les groupements pré-coopératifs et leurs faitières, Les coopératives, Les Organisations syndicales, Les organisations Mutualistes  
Deux axes prioritaires ont été ciblés pour 2016 pour un appui par le PAORC (Ingénierie de la formation/pédagogique et Niveau organisationnel). Une première formation a été dispensée par le PAORC sur la méthodologie d'élaboration d'un PAC. Cette formation sera suivie d'un coaching d'UPH par le PAORC dès 2016 pour un travail de présentation des modules de formation de l'UPH sous forme de PAC.

#### **Remarque au niveau des prestataires de service**

- Période d'octobre 2015 à mai 2016

Il est prévu de privilégier les instituts de formation locaux (avec préalablement si nécessaire la formation des formateurs) tout en favorisant une mise en réseau avec des instituts de formation internationaux ainsi qu'un partenariat avec des institutions de formations étrangères qui viendraient assurer certaines formations sur place en appui aux institutions nationales (contrat cadre)

- Réorientation du projet

Au vu de l'impossibilité actuelle de faire venir des missions de l'étranger, les prestataires de service seront les instituts de formation locaux ainsi que des consultants résidants au Burundi. Leurs champs de compétences seront un critère d'éligibilité pour le choix des besoins en renforcement des compétences des OB du PAORC identifiés. Le PAORC se focalisera dans un premier temps sur les besoins d'ordre organisationnel pour lesquels des prestataires de service locaux figurent déjà dans la base de données du PAORC. Les besoins spécifiques exprimés seront appuyés à la condition d'avoir des prestataires locaux.

## 2.5 Performance de l'output 3

### 2.5.1. Progrès des indicateurs

<b>Output 3 : Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs des secteurs prioritaires</b>								
<b>Indicateurs</b>	<b>Critères</b>	<b>Valeur de la Baseline</b>	<b>Valeur année 2015</b>	<b>Cible année 2015</b>	<b>Cible année 2016</b>	<b>Cible année 2017</b>	<b>Cible année 2018</b>	<b>Cible finale</b>
1. Renforcement des compétences organisationnelles (dichotomisés dans les 5 domaines) *1	80 % d'OB renforcées dans les capacités organisationnelles (dichotomisés dans les 5 domaines) *1	Néant	0%	20%	50%	70%	80%	80%
2. Renforcement des compétences en matière de Genre/DSSR	80% des OB ont du personnel dont les compétences ont été renforcées en matière de Genre/DSSR	Néant	0%	0%	20%	50%	80%	80%
3. % de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences (dichotomisés par domaine)	Le taux d'augmentation des connaissances du post test par rapport au pré-test est de 95% *2 (dichotomisés par domaine (GRH, capacités organisationnelles, autres)	Néant	83% *2	50%	70%	90%	95%	95%
	95 % des indicateurs de l'évaluation de niveau 3 sont atteints (95% des boursiers utilisent leurs compétences acquises au service de leur fonction) dichotomisés par domaine (GRH, capacités organisationnelles, autres)	Néant	0%	10%	50%	70%	80%	95%
4. La mesure dans laquelle les prestataires de formations sont performants dans ces rôles	90% de formateurs qui appliquent les normes de la pédagogie active	Néant	Nd	Néant	70%	80%	90%	90%

\*1 : 5 volets organisationnels sont identifiés :

- volet vision/planification/gestion de projet
- volet gestion administrative et financière
- volet informatique
- volet GRH
- volet communication

\*2 : Nous considérons qu'il y a eu augmentation des connaissances lorsque les participants reçoivent une note > ou= 50% au post test. En 2015, il y a eu une augmentation de 85% des participants par rapport au pré-test ayant obtenu une note d'au moins 50/100 sur la compréhension de l'élaboration d'un Plan de formation sous forme de PAC

## 2.5.1 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>4</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<b>I. Les compétences en GRH sont renforcées, partagées et mises à profit.</b>				
1. Réaliser un état des lieux				X
2. Définir les besoins en matière de RC				X
3. Mettre en œuvre des PAC				X
4. Mettre en place un réseau professionnel d'experts burundais en GRH		X		
<b>II. Les compétences sont renforcées pour répondre à d'autres besoins communs prioritaires</b>				
1. Faire un état des lieux		X		
2. Définir les besoins en matière de RC		X		
3. Mettre en œuvre les PAC planifiés et assurer le SE			X	

## 2.5.2 Analyse des progrès réalisés

### 2.5.3.1. Domaine commun GRH

Des formations communes sur l'élaboration/suivi/évaluation d'un PAC auprès des organisations bénéficiaires ont été prestées par l'UGP/PAORC.

Une analyse situationnelle aurait dû permettre de faire un état des lieux en matière de capacités DRH (plans de formation, planification et gestion des RH, ) au niveau des ministères sectoriels et des instituts de formation et de déterminer les besoins prioritaires en formation. Le marché a été notifié mais la mission a dû être annulée, étant donné la situation sécuritaire. Aucun plan de formation n'a donc pu être actuellement élaboré. Par ailleurs, à la

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

réorientation du projet, les appuis aux Ministères et institutions publiques, jugés trop institutionnels ont été suspendus.

Un document autoévaluation en matière de GRH a été élaboré et diffusé à l'intention des organisations du secteur privé pour permettre d'avoir une idée de l'état d'avancement de ces organisations en la matière. Un document pour les organisations étatiques qui donnent des services directs à la population est en cours de finalisation.

Une base de données d'experts en GRH résidant au Burundi a été établie.

### **2.5.3.1. Domaines communs divers**

#### **➤ Les capacités organisationnelles**

A l'issue de la réorientation du projet, un document d'autoévaluation a permis de faire un premier point du niveau des capacités organisationnelles des institutions privées dans les domaines suivants :

- planification/gestion de projet ;
- gestion administrative et financière,
- informatique,
- communication.

Les résultats ont été corrélés par un appel à manifestation d'intérêt auprès de ces organisations. Ces besoins ont été discutés et priorisés avec les projets sectoriels de la CTB, les comités techniques de suivi ayant été supprimés suite aux orientations du Ministre de la Coopération.

Il est prévu pour 2016, de réaliser des audits organisationnels dans ces divers domaines auprès des institutions bénéficiaires pour ensuite élaborer et mettre en œuvre des PAC.

#### **➤ Le domaine des infrastructures**

Une attention particulière est également portée sur le domaine des infrastructures.

Des contacts ont été pris dès le démarrage du projet avec les divers projets transversaux de la CTB (Infrastructures, HIMO/pavage, Marchés publics) pour une première identification des besoins en formation. La participation du PAORC à un séminaire régional Infrastructures/HIMO a réaffirmé la problématique des infrastructures au Burundi et du Travail Dément.

La réorientation du projet s'est focalisée sur la Chambre sectorielle des bâtiments et travaux publics.

Suite à une manifestation d'intérêt, des bureaux et autres entreprises de la Chambre sectorielle des bâtiments et travaux publics ont participé à une séance d'information sur le PAORC qui leur a permis entre autres de s'approprier l'objet de la manifestation d'intérêt et de l'autoévaluation des capacités organisationnelles. La manifestation d'intérêt portait sur les besoins en formation exprimés par les entreprises mais avec une attention particulière dans les domaines suivant :

- Energies renouvelables
- Matériaux durables
- Travail à Haute Intensité de Main d'œuvre
- Travail Dément
- Economie de la construction
- Gestion et maintenance du matériel et équipements de l'entreprise.

Le dépouillement des questionnaires va permettre de cibler les besoins prioritaires et

l'élaboration/mise en oeuvre des premiers PAC en 2016 avec l'étroite collaboration de l'expert transversal Infrastructures de la CTB.

➤ **Domaine Genre/DSSR**

Mis à part la nécessité d'attribuer des formations aux femmes de manière paritaire, la réflexion du PAORC n'avait pas été plus loin jusqu'au 1<sup>er</sup> semestre 2015.

A l'issue de la réorientation du projet, une attention particulière a été mise sur l'aspect Genre/Droit Sexuel, Santé de la Reproduction/VIH-Sida. Ce volet a été travaillé en étroite concertation avec la division Genre/VIH-Sida du siège de la CTB. L'idée est de non seulement appuyée toutes les organisations bénéficiaires en matière de Genre/DSSR afin que ces institutions bénéficient de leur propre stratégie Genre et politique VIH/Sida sur le lieu de travail) mais également d'appuyer des organisations de femmes. Il est donc prévu pour ce volet de travailler avec un bureau international chargé d'encadrer des organisations locales spécialisées en Genre/DSSR. Ces dernières sont chargées d'appuyer les OB du PAORC dans ces domaines (audit, élaboration et mise en œuvre de PAC, coaching). Avec l'appui du Bureau de consultance international, il est prévu l'élaboration de la méthodologie de base en matière de Genre/DSSR dans les plans de formation ainsi que l'élaboration et la diffusion de brochures adaptées.

Le développement de ce volet connaît un retard dû à l'impossibilité depuis le second semestre 2015 de faire venir des consultants internationaux. La réflexion dès 2016 va se porter soit sur la possibilité de pouvoir travailler uniquement avec des organisations locales prestataires, soit de reporter cette action en 2017 pour travailler en 2016 sur les besoins d'ordre organisationnel et/ou spécifique des institutions bénéficiaires.

## 2.6 Performance de l'output 4

### 2.6.1 Progrès des indicateurs

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

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

\*2 aucune formation spécifique n'a été dispensée au cours de 2015

## 2.6.2 État d'avancement des principales activités

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

\*1 Les activités relatives au secteur de la Gouvernance sont suspendues

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

### 2.6.3 Analyse des progrès réalisés

Le Résultat 4 est divisé en 4 sous-résultats qui ne sont différenciés que par secteur et n'impliquent pas une autre approche et peuvent par conséquent être analysés ensemble à ce stade.

- Résultat 4.1 : Agriculture
- Résultat 4.2: Education
- Résultat 4.3 : Santé
- Résultat 4.4 : Gouvernance

Les activités visées sont d'accompagner le développement des plans de formation sous forme de PAC, la mise en œuvre et le suivi/évaluation.

➤ Sur base de la **stratégie 2015** élaboré par le PAORC, le Choix des secteurs pilotes pour 2015 s'est basé sur les secteurs disposant déjà de plans de formation afin que les premiers parcours d'acquisition de compétences puissent être opérationnels sur l'année 2015 et ce, dans un volume raisonnable, sans engager la globalité des enveloppes financières par secteur.

Selon ce critère, le Secteur de l'Agriculture et le Secteur de la Santé étaient priorisés en respectant les priorités fixées dans les plans de formation déjà existants. Il était prévu alors les étapes suivantes :

- Adaptation des plans de formation existants (secteur santé, agriculture) sous forme de parcours d'acquisition de compétences pour atteindre un objectif de changement d'une organisation bénéficiaire ou d'un enjeu thématique
- Approbation par les comités sectoriels (Agriculture et Santé) pour 2015, des Organisations bénéficiaires (OB) ou des enjeux thématiques ciblés pour un besoin en renforcement des compétences : sur base des critères d'éligibilité des OB et des enjeux thématiques
- Signature de documents ( *Accord de principe* et *Accord de partenariat*)
- Mise en œuvre de Parcours d'Acquisition de Compétences (PAC)
- Evaluation des PAC.

Les autres secteurs seront abordés pour atteindre progressivement un rythme de croisière en 2016. Education, Justice, Gouvernance : niveau central puis progressivement décentralisé.

Toutefois, les OB déjà pressenties dans le secteur de la gouvernance étaient : Commissariat à la formation de la Police Nationale, CNFAL, Autorité de Régulation des Marchés Publics (début de mise en œuvre potentielle en 2015). Par ailleurs, le projet Justice avait prévu dans ses activités d'élaborer le plan de formation du Ministère en Q2-2015 sous le leadership du CFPJ en étroite concertation avec le PAORC

Suite à la situation politique au Burundi et aux positionnements du Ministre de la Coopération et du Développement Belge le 21 mai 2015, tous les programmes ont été réévalués et réorientés afin de favoriser les activités immédiatement bénéfiques à la population. (voir chapitre 3.1. **Réorientations stratégiques page 44**). **Ceci explique le retard dans les activités.**

Les organisations de la société civile dans les 4 secteurs de concentration de la coopération belgo-burundaises ont bénéficié d'une séance d'information sur le PAORC.

### **2.6.3.1. Secteur Agriculture**

L'état des lieux en matière de besoins en compétences figure dans le plan de formation du personnel du MINAGRIE, élaboré avec l'appui d'une expertise perlée de la CTB.

Des réunions avec le CTS Agriculture et l'expertise perlée de la CTB, il a été décidé, conformément aux besoins prioritaires figurant dans le plan, que le PAORC appuie le domaine du Génie rural. A ce titre, il a été souhaité que le PAORC affine préalablement avec les concernés du MINAGRIE, le plan de formation dans le domaine du GR. C'est ainsi qu'un atelier de 5 jours a été organisé en février 2015 et que cinq PAC pour le volet GR ont été élaborés.

Ces PAC doivent faire l'objet d'une analyse plus approfondie en termes d'objectifs de formation ciblés avant leur validation pour une mise en œuvre.

Suite à la réorientation des projets, l'appui aux directions du Génie rural est suspendu. Par ailleurs, il est préférable d'attendre que le secteur de l'Agriculture ait une vision claire sur le Génie rural au Burundi avant de poursuivre tout appui éventuel dans le futur.

Les activités 2016 vont se focaliser sur les organisations faitières de l'Agriculture (Fopabu, Ucode, ...) suite à l'appel à manifestation d'intérêt et à l'autoévaluation des capacités organisationnelles de ces institutions et suite aux souhaits du PAIOSA. Toutefois, les besoins prioritaires seront sélectionnés au niveau des besoins d'ordre organisationnel.

### **2.6.3.2. Secteur Education :**

Les activités de mise en œuvre de PAC dans le secteur de l'Education ont toujours été prévues à partir de 2016. Il est prévu le développement d'un plan de formation pour quelques directions techniques du Ministère de l'Education (BEPES, DPE/DCE, ..) sur base du Plan sectoriel de développement de l'éducation et de la formation 2012-2020.

Le projet a été présenté à deux reprises au sein du Groupe Thématique Gestion et Pilotage.

Plusieurs réunions de synergie du secteur de l'Education avec l'Ambassade de Belgique ont permis également d'aligner les activités du PAORC avec les deux projets sectoriels de la CTB.

Suite à la réorientation des projets, l'appui aux directions centrales du Ministère est suspendu.

Des réunions tenues avec les deux projets sectoriels de la CTB (AFPT et FIE), les activités 2016 vont se focaliser sur la chambre sectorielle de l'Art et de l'Artisanat dans le domaine organisationnel, ainsi que sur les comités de gestion des 11 écoles pilotes et des syndicats des enseignants pour le domaine de la réforme ainsi que sur les 11 écoles pilotes pour le domaine de l'informatique dans le cadre de la réforme en cours. Un appel à manifestation d'intérêt et une autoévaluation en matière de capacités organisationnelles ont été réalisées auprès de ces organisations.

Il faudra attendre que les 11 écoles pilotes soient désignées.

### 2.6.3.3. Secteur Santé

➤ Période octobre 2014 à mai 2015

Malgré les contacts pris avec les différents intervenants au niveau central pour expliquer la philosophie et la stratégie ce projet PAORC « Bourses nouvelle génération », des difficultés majeures de résistance au changement se sont fait sentir dès le début. Des suites des réunions tenues avec le CTS pour aborder les besoins exprimés par le Ministère de la Santé Publique et de la Lutte contre le Sida, en alignement avec son plan de formation, la demande du Ministère s'est focalisée sur des besoins en formations initiales et spécialisantes de longue durée afin d'avoir un pool de formateurs permettant d'ouvrir ultérieurement de nouvelles filières de formation au niveau de l'université du Burundi.

La vision du PAORC étant de privilégier la formation locale de type professionnel plutôt qu'universitaire, de combiner différents outils de formation à adapter selon le contexte (formation courte, de préférence locale, internationale si nécessaire, formation in situ , formation académique longue si nécessaire) dans un Parcours intégré d'acquisition de compétences pour atteindre un objectif de changement visé par l'OB.

De plus, la mission du PAORC n'est pas de créer des filières de formation qui est du ressort d'un appui institutionnel. Il peut éventuellement appuyer le renforcement des compétences nécessaires à l'ouverture d'une filière mais en combinant plusieurs approches de formation (bourses longues durée pour avoir des formateurs+ être capable de rédiger les référentiels + ...)

Les activités ne se sont donc pas déroulées dans les délais et avec des résultats prévus.

A la demande de la DISE, un atelier a permis d'élaborer deux PAC.

Par ailleurs, de nombreux contacts avec le volet 4 du PAISS (appui au SIS) ont porté sur l'appui du PAORC au renforcement des compétences en SIS (en synergie avec le projet UE-ULB conçu dans le cadre d'un partenariat avec l'INSP). L'objectif général de cette formation sera de constituer dans le système de santé burundais, un pool des formateurs, capables de renforcer les capacités des autres acteurs du SIS à tous les échelons du système en matière d'analyse des données. .

Des TDR a été élaboré pour organiser un atelier à Bujumbura qui réunirait les différentes parties prenantes (ULB, AEDES, UIO, VUB, M&E, CTB et DSNIS). Les deux objectifs spécifiques visés par cet atelier sont :

- Affiner sous forme de « Parcours d'Acquisition des Compétences PAC » le plan de formation des formateurs existant ainsi que le contenu détaillé du cours ad hoc ;;
- Elaborer sous forme de « PAC » le plan de formation sur le SIS de routine au niveau décentralisé

Cet atelier n'a pas pu avoir lieu, faute de pouvoir faire venir des missions internationales au Burundi.

➤ **Réorientation du projet**

Un appel à manifestation d'intérêt et une autoévaluation des capacités organisationnelles des institutions de la société civile dans le secteur de la Santé ont permis d'identifier les besoins prioritaires en renforcement des compétences.

Des réunions avec le PAISS ont permis de cibler les organisations privées bénéficiaires prioritaires pour 2016 : ANAPRODEM, PAMUSAB, FENAS, divers syndicats.

Par ailleurs, concernant les structures étatiques, il a été souhaité que le PAORC appuie d'une part certaines formations issues du plan de formation continue quinquennal de la province de Kirundo (domaine des maladies protéino-calorique et domaine de l'épilepsie) ainsi que le renforcement des compétences du personnel des EPM dans la démarche de soins et en ingénierie pédagogique. Le volet SIS reste toujours d'actualité sous réserve de pouvoir faire venir au Burundi des consultants internationaux.

#### **2.6.3.4. Secteur Gouvernance :**

➤ Période octobre 2014 à mai 2015 :

Le Comité sectoriel Gouvernance a été mis en place mais aucune réunion n'a été organisée.

Les Ministères concernés et les projets sectoriels de la CTB ont manifesté dès le départ leur enthousiasme vis-à-vis de ce principe de PAC efficient et appropriable par les concernés.

Des réunions issues avec les projets sectoriels, les organisations bénéficiaires ciblées sont les suivantes :

- CFPJ (Projet Justice)
  - CNFAL (Projet PADLPC)
  - Commissariat à la Formation (Projet Police)
  - ARMP (Projet Marché Public)
  - IGE (Projet Bonne Gouvernance)
- } voir output 2.2. page 25

Un Atelier a permis d'élaborer un PAC pour l'IGE.

➤ Réorientation du projet :

Le projet Police ayant été arrêté, l'appui au Commissariat à la Formation s'est également arrêté.

Les projets Justice, Décentralisation, Bonne Gouvernance et Marché Publics étant suspendus, les organisations ciblées par le PAORC dans ces quatre sous-secteurs sont également suspendus.

Les organisations privées en matière de Gouvernance seront éventuellement appuyées si le nouveau projet de la CTB en matière des droits de l'homme et des libertés politiques peut voir le jour, mais le domaine reste très sensible dans le contexte politique actuel.

## 2.7 Performance de l'output 5

### 2.7.1 Progrès des indicateurs

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

## 2.7.2. État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>6</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Se familiariser avec les outils Damino		X		
2 Faire le point des bourses en cours		X		
3 Suivre et clôturer ces bourses		X		

## 2.7.2 Analyse des progrès réalisés

Grâce à la formation qui a été dispensée au cours de la mission Backstopping UBES du siège de la CTB , l'outil Damino a été maîtrisé par le Gestionnaire Opérationnel des Formations du PAORC. Toutefois, cet outil n'est plus adapté au programme Bourses nouvelles générations qui privilégie non plus de formations individuelles mais des formations groupées et ciblées dans le temps et qui concernent les Organisations Burundaises, afin d'atteindre un objectif de changement. La saisie dans DAMINO devient donc difficile en ce qui concerne l'encodage des bénéficiaires de la bourse (beaucoup de boursiers pour une seule bourse) et partant également pour le transfert dans NAVIREP.

L'output ou le résultat 5 concerne la continuation des engagements antérieurs au démarrage du programme. Le rôle du programme se limite ici à un suivi administratif des dossiers des boursiers qui sont à l'étranger et au Burundi.

La continuation des bourses anciennes et des formations déjà planifiées, n'a pas posé des problèmes majeurs pour le programme. Des demandes de prolongation de la durée de bourses ont été effectuées par les Boursiers dans les trois pays (Rwanda, Sénégal, Bénin) au vu des contenus de leurs contrats par rapport à l'organisation académique des universités d'accueil. En effet, des enquêtes concernant la fiabilité et la pertinence des arguments avancés par les étudiants ont été menées grâce aux échanges effectués par l'UGP PAORC Burundi et les autres PAORC des pays d'accueil des étudiants. Sur base des données de DAMINO et des contrats, une projection financière a permis de voir que les capacités financières du projet sont suffisantes que pour accepter cette prolongation.

Le suivi des Boursiers au Burundi s'est focalisé sur le seul boursier Congolais ; Dr Patient WIMBA MIJIRO qui vient de faire une spécialisation en Gynécologie Obstétrique au Centre Hospitalo Universitaire de Kamenge au Burundi. Un encadrement de proximité par l'UGP PAORC a eu lieu, notamment en veillant au respect des clauses du contrat et à la réalisation de son travail de fin d'études.

Le boursier a été satisfait de l'appui du PAORC et son travail a été reçu avec honneur par l'Université Organisatrice. Une copie de son mémoire de fin d'étude a été déposée au siège du PAORC.

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

## 2.8 Thèmes transversaux

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

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

### 2.8.1 Genre

Suite à la réorientation des projets, le PAORC souhaite mettre un accent particulier sur le Genre/DSSR auprès de toutes les OB qui seront identifiées au cours du projet.

L'idée est de sélectionner deux organisations locales spécialisées respectivement dans le domaine du Genre et dans le domaine de la DSSR/VIH-Sida. Ces deux organisations seront chargées de :

- Réaliser des audits auprès des OB du PAORC. Ces audits vont permettre une analyse des besoins en formation
- Elaborer les Parcours d'Acquisition de Compétences
- Mettre en œuvre les formations
- Assurer l'évaluation en terme de Politique Genre et Politique VIH-Sida sur le lieu de travail au sein de chaque organisation.

Ces deux organisations locales seront appuyées les deux premières années par un bureau de consultant international.

La rédaction d'une méthodologie du PAORC pour l'intégration de la dimension Genre-DSSR/VIH Sida dans les plans de formation sera appuyée ainsi que la rédaction de brochures de sensibilisation adaptées à chaque groupe cible.

### 2.8.2 Environnement

Il reste encore beaucoup de flou sur la procédure à suivre pour le thème « environnement »

Une réunion au démarrage du projet avec l'expert environnement du HQ CTB a permis d'échanger sur la problématique d'intégration des secteurs transversaux dans la mise en œuvre du PAORC et plus spécifiquement sur comment mieux prendre en compte l'environnement dans le PAORC. Entre autres exemples :

- La santé : gestion des déchets, maintenance des infrastructures (incinérateur)
- L'agriculture : fertilisation des sols, irrigation, gestion de l'eau

- Transversal : l'énergie
- Marchés publics : critères environnementaux
- Gouvernance : décentralisation en ce qui concerne la gestion des forêts et de l'eau : comment accompagner ce processus de décentralisation de l'environnement ? (ont-ils les compétences pour gérer l'environnement (contrôle de la déforestation par exemple, ..)
- Education : latrines, poubelles dans les écoles.

Le PAORC dans un premier temps va prendre en compte l'aspect environnement au niveau du volet Infrastructure (voir page 34)

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

Ce volet est déjà abordé au niveau du besoin en renforcement des compétences dans des domaines communs.

## 2.9. Gestion des risques

Identification des risques			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Résistances vis-à-vis des nouvelles approches visant plus d'efficacité dans le renforcement de compétences (et Application de concepts de renforcement de compétences non adaptés au contexte burundais)	DTF	OPS	High	High	<b>Very High Risk</b>	Réaliser une étude de base sur la conception du renforcement des compétences	Expert RH	Q2/15	Annulé	En cours
						Organiser des réunions d'informations sur les nouveaux paradigmes	Expert RH	Q4/2016	Des réunions sont organisées avec les OB ciblées pour les sensibiliser à cette nouvelle approche. Cette sensibilisation est d'autant plus importante que ce sont les OB eux-mêmes qui vont élaborer leurs propres PAC.	
						Bien cibler les candidats pour les PAC sur base de leur engagement dans l'OB	DI/Delco	Q4/2018	Reporté car tous les PAC prévus en Q3/2015 ont été reportés au vu de la réorientation	
						Renforcer la communication externe du PAORC (Flyer, site Web, ...)	Delco	Q4/2016	Reporté : Au vu de l'instabilité politique, le projet de Flyer et de site Web (qui était prévu sur le site du Ministère des Finances et de la planification) est suspendu pour l'instant	
						Recevoir chaque boursier (lors de demande individuelle) pour lui expliquer et disposer d'une explication/email	DI/Delco	Q4/2016	note email réalisée	

						Inclure le PO dans les réunions CTS	DI/Delco	Q2 2015	Réalisé. Toutefois la composition du CTS, au vu de la situation politique, a changé	
Pression des OB à vouloir des bourses longues durée	DTF	OPS	High	High	Very High risk	Faire signer un accord d'engagement de l'OB sur les principes de cette nouvelle stratégie	Delco	Q1 2016	L'accord de principe est déjà rédigé	
						Préparer avec les OB les objectifs de changements, les PAC, choisir le public visé à chaque parcours en fonction des tâches et rôles réels dans l'organisation pour atteindre ses objectifs	Expert RH	Q4/18	Certaines résistances ont été ressenties au cours de 2015. Une réorientation des OB étant en cours, les séances d'information qui seront organisées et la participation des OB à l'élaboration des PAC vont permettre de vaincre progressivement cette pression	En cours
						Privilégier des IF ayant le mandat de délivrer des formations certifiantes	GOF	Q4/2018	Une liste d'IF potentielle à travers une manifestation d'intérêt est établie, elle sera revue régulièrement. Les IF pouvant délivrer des formations certifiantes seront prioritaires.	

Difficultés à motiver les ressources humaines à participer dans des parcours de renforcement de compétences avec des incitations autre que des incitations financières liées à la 'présence du participant' lors des initiatives de formation.	DTF	OPS	Medium	High	High risk	Organiser des réunions avec les DRH des ministères sectoriels, Delco sectoriels, IF et autres OB potentiels pour Intégrer des incitations saines orientées sur les résultats d'apprentissage et sur la plus-value des ressources humaines dans la performance de leur organisation, dans les stratégies DRH et dans la mise en œuvre des PAC	Expert RH	Q4/2016	Au vu de la situation politique actuelle, le PAORC ne travaillera plus directement avec les DRH des ministères centraux. Sa priorité va se focaliser en 2016 sur les ANE. Toutefois, des séances de sensibilisation sur les stratégies opérationnelles (dont la gestion des performances, la gestion des compétences etc..) auront lieu.	En cours
						Définir des critères d'éligibilité des candidats sur base de leur engagement dans l'OB	DI/Delco	Q4/2016	en cours	
						Organiser une réunion avec les PTF et Delco/CTB pour harmonisation des normes de formations autre que per diem classiques	Expert RH	Q4/2015	Au vu du ralentissement des activités du projet lié à l'environnement politique, projets Elaboration normes financières PAORC pour les ateliers et autres bourses de formation en cours	
						Impliquer si possible des prestataires de services mandatés à délivrer des formations certifiantes	GOF	Q4/2018	Elaboration d'une base de données des IF. A réitérer régulièrement en fonction des nouveaux domaines de PAC	
						analyse situationnelle en matière de DRH et atelier d'échange	DI et Decol	annulé	Cette activité est annulée étant donné que les stratégies DRH concernent principalement les DRH des Ministères et qu'au vu de la	

									réorientation du projet, les OB prioritaires seront les organisations oeuvrant pour des bénéfiques directs des populations.	
Carence de continuité vis-à-vis du programme bourses (dernières sélections « ancien système » en 2013) et rupture de service aux boursiers au démarrage du projet.	DTF	OPS	Low	Low	Low Risk	Maintenir Marie-Louise pour assurer la relève avec GOF	Delco	Q4/14		Terminé
						Assurer une formation Damino (Backstopping HQ UBES)	RR et HQ	Q4/14		
Carences d'opérationnalisation de la structure de coordination de la mise en œuvre de la SNRC. Ce risque est annulé étant donné que l'appui à la SNRC est de catégorie 2 à savoir d'ordre purement institutionnel	DTF	OPS	Low	High	Medium Risk	Contacteur la DG de la prévision et de la Planification du MFPDE pour la mise en place de la structure de coordination de la SNRC	DI	Q1/15		Annulé
						Organiser une réunion avec le PNUD et MFPDE pour opérationnalisation de la structure: ROI, organigramme, ...	DI	Q2/15		
						Equiper la structure de coordination	Delco	Q4/15		

Peu de coopération de la part des IF. Retardement de mise en œuvre de la part des IF.	DTF	OPS	Low	Low	Low Risk	Mise à jour de l'identification des IF	GOF	Q4/15	Activité réalisée mais devra être régulièrement mise à jour	En cours
						Lancer une manifestation d'intérêt à collaborer avec le PAORC	DI/Delco	Q4/15	L'appui aux IF locaux se fera ultérieurement une fois la situation politique plus favorable. Toutefois, les IF locaux pourront être appelés en tant que prestataires de services.	
						Organiser des ateliers pour analyse participative des Forces et faiblesses des IF prioritaires (ENA, autres IF) et besoins en RC. <b>ANNULE</b>	Expert RH	Q4/15	Notification du marché pour un bureau de consultant.. <b>Ce marché a été annulé au vu de l'impossibilité de faire venir des missions internationales. annulé étant donné d'une part</b>	
Résistance des parties prenantes sectorielles vis-à-vis des initiatives de renforcement de compétences communes.	DTF	OPS	Medium	High	Very High Risk	Mise en place des comités sectoriels et du comité intersectoriel <b>ANNULE</b>	DI/Delco	Q1/16	Au vu de la situation politique, la composition de ces comités devra être modifiée et tendre vers les responsables des projets sectoriels et des PTFs sectoriels au détriment des représentants des ministères. Des représentants des confédérations sectoriels de la société civile pourront être inclus dans ces comités	En cours

					Etudier dans les plans sectoriels, les besoins communs en RC			Q2/15 Q1/2016	La mise en œuvre des PAC élaboré au cours de 2015 est suspendue pour l'instant pour les SOB très centrales au niveau des Ministères ( Agriculture: PAC dans le GR en cours d'élaboration, Santé: PAC pour la DISE en cours d'élaboration ) ou annulée car les secteurs suspendus pour raison politique (PAC CNFAL, PAC IGE, PAC CFPJ). Le PAORC va relancer une manifestation d'intérêt auprès des ANE, ce qui permettra de voir si il y a des besoins communs de renforcement des compétences. Ces OB seront alors réunies pour élaborer les PAC.	
					Organiser des séances avec tous les CTS en même temps pour partager la stratégie PAORC	Expert RH			Cette activité sera mise en place lors de la nouvelle composition des CTS	
						DI/Delco		Q1/16		

Blocage à cause de conflits entre les différents souhaits de priorisation	DTF	OPS	Low	Medium	Low Risk	Réunir les comités sectoriels pour choix des initiatives de RC	DI/Delco	Q1/16	CTS Agriculture et Santé en place CTS Education en cours (attente de la lettre du SP), Représentants Justice, Bonne Gouvernance, Décentralisation désignés: <b>ceci est annulé en raison de la réorientation du projet. Les projets sectoriels chargés de prioriser.</b>	En cours
Faiblesses de certaines ressources humaines clés de l'équipe PAORC	DTF	OPS	Low	Low	Low Risk	Processus de sélection méticuleux par Delco et PO	Delco	Q3/14	Réalisé	
						Organigramme et description de fonction	Delco	Q4/14	Réalisé	
						Mise en place du cercle de développement	Delco	Q4/15	Cercle de développement pas encore réalisé pour secrétaire, GMP et les chauffeurs, le FO n'étant pas encore engagé	
						Planifier correctement les activités selon une charge graduelle du travail	Delco	Q4/18	Réalisé mais à refaire chaque trimestre	
						Faire appel à des expertises (consultances) à court terme ou perlée pour combler des carences temporaires dans les	Delco	Q4/18	.Selon les cercles de développement établis par les membres de l'UGP, des renforcements des	

						ressources humaines de l'équipe projet ou combler des insuffisances quantitatives de personnel au sein de l'UGP.			compétences pourront se faire	
Retard dans la constatation de faiblesses fondamentales dans les stratégies d'intervention du PAORC	DTF	REP	Low	Low	Low Risk	Mise en place d'un système de SE des PAC	Expert RH	<del>Q4/15</del> Q1/2016	méthodologie du SE en cours de rédaction. Accorder une meilleure attention sur la phase de consolidation des PAC. Cette activité, prévue en Q5/15 a connu un léger retard étant le départ de l'expert RH en juillet 2015. Elle reportée pour Q1/2016	En cours
						Capitalisation régulière des expériences	DI	Q4/18	Synthèse semestrielle des activités réalisées avec ses forces et faiblesses	
						Réunion UGP régulière pour faire le point des activités réalisées et étudier les problèmes rencontrés pour pouvoir y faire face lors d'activités ultérieures	DI/Delco	Q4/18	Réunion trimestrielle pour Monop Q3	
Retard de lancement des marchés publics lié à l'arrivée tardive du gestionnaire des marchés publics du PAORC	Rédaction MONOP Q4-2014	OPS	Low	High	Medium Risk	Faire des démarches au niveau de la direction des ressources humaines de représentation de la CTB au Burundi pour que ce gestionnaire commence avant les délais prévus.	Delco	Q4/14	gestionnaire engagé depuis janvier	Terminé

Mobilité des ressources humaines – Départ des ressources humaines de leur organisation bénéficiaire au cours ou juste après les parcours de renforcement de compétences.	DTF	DEV	High	High	Very High Risk	Elaboration participative des OB pour une stratégie DRH portant sur la rétention du personnel	Expert RH	Q4/15	Analyse situationnelle en matière DRH est annulée vu de la situation politique du Burundi	En cours
						Mise en place de mesures d'engagement des OB pour assurer les conditions de succès permettant aux bénéficiaires de mettre à profit leurs compétences renforcées dans leur organisation, favorisant ainsi le maintien au poste	Expert RH	Q4/18	Accord de principe et de formations non signés au vu de la situation politique incertaine. Cette activité va pouvoir reprendre à partir de Q4/2015	
Carence d'implication des instituts de formations nationaux et/ou d'autres prestataires de services nationaux de renforcement de compétences.	DTF	DEV	High	High	Very High Risk	Le résultat 2 du PAORC vise précisément le renforcement de compétences des IF burundais (et éventuels autres acteurs locaux) pour le permettre d'assumer un rôle actif en tant que prestataire de service pour les parcours de renforcement des compétences à concevoir et à mettre en œuvre avec l'appui du projet PAORC	GOF	Q4/2015 Q4/2016	L'appui en en faveur de l'ENA étant annulé en raison de la situation politique (catégorie 2) et l'appui aux autres instituts de formation ne pouvant plus être une priorité au cours de 2016	En cours
						Faire appel à des partenariats entre IF / prestataires de services burundais et IF / prestataires de services internationaux.	DI/Delco	Q4/2015 Q4/2016	Trois formateurs de l'ENA avaient été ciblés comme stagiaires pour accompagner le bureau de consultance chargé de l'analyse situationnelle Cette activité est annulée.	

									<p>L' appui d'IF internationaux est suspendu au vu de l'impossibilité de faire appel à des missions internationales.</p> <p><b>Le risque d'implication des IF nationaux, classé au démarrage du PAORC comme « Low » est devenu un « Very High Risk »</b></p>	
Carence de réseaux / fora d'échange professionnel et de renforcement de compétences réciproques par des acteurs burundais	DTF	DEV	Low	Low	Low Risk	Appuyer les activités de développement professionnel continu au sein de réseaux d'échange professionnel dans des domaines de compétences pertinentes pour les OB et impliquant activement des ressources humaines	DI/Delco	Q4/2016	Une base de données de divers fora est en cours d'établissement. Une attention particulière est déjà portée sur les ANE (organisations de la société civile, les ONG locales etc...)	En cours
						Etablir des partenariats entre de tels réseaux et des réseaux semblables en Belgique ou internationaux	DI/Delco	Q4/2016		

Risque de conflit d'intérêt au niveau des personnes impliquées dans la sélection des OB, la sélection de prestataires de services, la sélection des bénéficiaires individuelles,	DTF	JUR	Low	Low	Low Risk	Elaboration d'un code et/ou des procédures simples de « gestion des conflits d'intérêts »	Expert RH	Q4/15 Q1/2016	Cette activité a connu un retard étant donné le départ de l'expert RH. Elle va être relancée en Q4/2015 Q1/2016	En cours
						Les différents niveaux de contrôle et de vérification des décisions prises, tant au sein de l'équipe de projet, que via le comité intersectoriel, la SMCL et les évaluations.	DI/Delco	Q4/2015 Q1/2016	- Les critères d'éligibilité seront discutés au sein des nouveaux CTS composés des projets sectoriels, il y aura donc moins de risque de conflits.	
						Fixer des critères d'éligibilité transparents	DI/Delco	Q4/2015	En cours	
Risque de litiges juridiques. Retard dans la gestion des MP.	DTF	JUR	Low	Low	Low Risk	Recrutement des Ressources humaines / compétentes en marchés publics (« responsable marchés publics ») dans l'équipe PAORC	Delco	Q4/14	Terminé, GMP engagé en Q1 janvier 2015	Terminé
						Utilisation de la législation belge et les réglementations belges, ce qui présente moins de risques	GMP	Q4/15	Formation du GMP sur les marchés avec législation belge réalisé 1er marché public attribué dans les temps prévus	Terminé
Risques de malversations Risque d'utilisation des ressources matérielles et logistiques, financées par l'intervention, à des fins personnelles Risques d'autres fraudes	DTF	FIN	Low	Low	Low Risk	Recrutement des Ressources humaines / compétentes en gestion financière et administrative,	Delco	Q4/15 Q1/2016	Retard dans la sélection du FO au vu de l'instabilité politique.	En cours
						Elaboration d'un manuel des Procédures et règles standard de gestion en régie	FO	Q4/15 Q1/2016	en cours	

financières						Elaboration de fiches de stocks du matériel affecté à chaque agent et signature par l'agent dès sa réception	Secrétaire	Q1/2015	Réalisé	
Manque de renforcement de compétences des ressources humaines des organisations non-étatiques clés des secteurs prioritaires.	DTF	DEV	Low	High	Medium Risk	Pour chaque axe stratégique sectorielle priorisé, il importe de mettre en œuvre les processus de renforcement de compétences le plus approprié pour les acteurs étatiques et non-étatiques impliqués	Expert RH	Q4/16	La priorité pour 2016 est accordée aux acteurs non étatiques	En cours
						Dans la mesure du possible, mixer les groupes (ressource humaines des organisations étatiques / non-étatiques) ayant les mêmes besoins de renforcement de compétences	GOF	Q4/16		
						Etant donné la limite des ressources, bien cibler les priorités stratégiques et les rôles (des acteurs étatiques et non-étatiques) pour lesquels des renforcements de compétences sont requises.	DI/Delco	Q4/16		
						Faire une liste de toutes de toutes les OB non étatiques par secteur	DI/Delco Delco/GOF	Q4/2015	Une liste des OSC par secteur a été réalisée	

Réfraction des OB à se faire former par des IF nationaux qui ne délivrent pas de formation certifiante	MONOP Q3	OPS	High	High	Very High Risk	Renforcer les compétences des IF nationaux	Expert RH	Q4/18	Difficulté d'avoir des IF internationaux pour renforcer les compétences nationales	En cours
						Encourager les IF nationaux vers une demande de certification	DI/Delco	Q4/18	Cette activité, au vu de la situation politique, n'est pas une priorité pour 2016.	
						Etablir des partenariats entre IF nationaux et internationaux pour impliquer les IF nationaux lors de la mise en œuvre de PAC	GOF	Q4/17	Toutefois, les prestataires internationaux s'associeront, dans la mesure du possible à des IF nationaux  <b>Ce risque, Médium au démarrage du projet est devenu « Very High Risk » au vu de l'impossibilité actuelle de pouvoir délivrer des formations certifiantes</b>	
						Délivrer des attestations de formation	Delco	Q2/19		

## 3 Pilotage et apprentissage

### 3.1 Réorientations stratégiques

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

➤ La conservation ou non des résultats s'est faite en fonction des organisations bénéficiaires ciblées par le résultat. Les critères de sélection sont d'une part la nature de l'OB (centrale ou non, publique ou non) et d'autre part la finalité de ses actions (services rendus à la population). La stratégie est de cibler prioritairement un renforcement de la classe moyenne plutôt que de travailler directement avec le gouvernement.

- Les OB qui sont éligibles peuvent être :
  - Les OB étatiques mais dont le renforcement des compétences de ces individus et le changement apporté aux OB seront au bénéfice direct de la population ;

- Les organisations privées (les chambres sectorielles, les associations, les syndicats...), les ONGs burundaises dans les secteurs de la coopération belgo-burundaises mais également dans des domaines transversaux (infrastructures, Genre,..).

- A l'issue de la réorientation du PAORC :

1. Arrêt de l'appui à certains résultats

- Arrêt de l'appui à la mise en œuvre de la SNRC dans le domaine de renforcement des compétences des ressources humaines (Résultat 1 du DTF)
- Arrêt de l'appui au renforcement des capacités de l'ENA (Résultat 2.1)

2. Suspension du Résultat d'appui à la Gouvernance

Suspension de l'appui au niveau du Résultat 4 (Gouvernance) pour le secteur de la Police, des Marchés Publics, de la Bonne Gouvernance et de la Justice en attente de la formulation du nouveau « Programme Droits humains et Démocratie »

3. Poursuite de l'appui à certains résultats (R3, R4)

En ciblant prioritairement les organisations du secteur privé avec pour 2016 Certaines organisations étatiques de niveau central/décentralisé peuvent être ciblées dans la mesure où leurs activités ont un caractère technique avec un bénéfice direct auprès des populations.

➤ Une attention particulière est mise sur :

- le volet infrastructures (dans les domaines des énergies renouvelables, du Travail Décent, ...)
- le niveau des capacités organisationnelles des institutions bénéficiaires
- sur le volet Genre/DSSR

➤ La SMCL est annulée et les CTS tels que mis en place sont également annulés.

Au vu de cette réorientation, la stratégie du PAORC a été modifiée :

- La manifestation d'intérêt trouve toute sa raison d'être afin d'effectuer une première identification des besoins en formation, la priorité n'étant plus d'aligner les besoins en renforcement des compétences sur les plans de formation sectoriels.
- La priorité du renforcement des compétences va se faire sur le volet des capacités organisationnelles des institutions bénéficiaires (résultat 3) et ce, pour deux raisons : la disponibilité de prestataires locaux pour appuyer cette démarche d'une part, l'importance pour les OB d'avoir de bonnes capacités organisationnelles afin d'assurer la durabilité des compétences spécifiques qui seront renforcées ultérieurement.

Le démarrage du projet sur base de cette logique adaptée est à peine commencé (octobre 2015).

## 3.2. Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Déterminer les nouvelles modalités de pilotage du projet	ResRep	Q2/2016
Fixer les procédures permettant d'avoir des consultants résidents au Burundi	Delco	Q1/2016
Réviser la stratégie de l'appui Genre/DSSR au vu de la difficulté d'avoir des consultants internationaux	Delco	Q4/2016
Appui au cadre logique révisé	ME/HQ	Q2/2016
Engager à long terme, l'ATN recruté pour 3 mois (Jan-mars 2016) dans le cadre du renforcement des capacités organisationnelles	Delco	Q4/2016

### 3.2 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
<p>Pour le Burundi, le PAORC est un programme de renforcement des capacités des organisations bénéficiaires, et plus spécifiquement, d'un programme de renforcement des compétences, suffisamment poursuivi dans le temps avec des modes d'apprentissages autres que des bourses individuelles de longue durée (formations continues, coaching, ...), un système d'évaluation adéquat et des conditions à mettre en place pour assurer le transfert des compétences sur le terrain et la durabilité des atteinte des objectifs de changement visés par les institutions bénéficiaires. Le contexte politique et sécuritaire actuel complique fortement le travail de vision inhérent à un renforcement durable des ressources humaines. Les possibilités de mise en œuvre du programme seront donc fortement tributaires de l'évolution de la situation du pays en 2016.</p>	<p>DGCD Représentation , Départements EST, OPS (UBES)</p>
<p>L'idée de mélanger des bourses classiques avec des programmes de renforcement des compétences et/ou des capacités, créent souvent des confusions chez les partenaires. En effet, si le terme « Bourse » est utilisé pour les divers modes d'apprentissage, cela entraîne des confusions chez le partenaire habitué aux Bourses diplômantes de longue durée. Il y a donc lieu de développer un lexique sur les divers modes d'apprentissage. La finalité du PAORC est de renforcer les compétences de manière durable par une par une combinaison des outils : formation de courte durée, stage études individuelles, mise en réseau, formation diplômante, analyse organisationnelle,... chaque mode étant une « Bourse » et chaque participant, un « Boursier ».</p>	<p>Représentation , Départements EST, OPS, UBES</p>
<p>Le cadre logique et les (valeurs des) indicateurs ne sont pas formulés d'une façon réaliste .Il a été révisé par le PAORC mais nécessite un appui de qualité par ME de HQ.</p>	<p>Représentation , Départements EST (ME)</p>
<p>La durabilité du renforcement des compétences individuelles dépend en grande du niveau des stratégies organisationnelles des institutions bénéficiaires. Le programme va tendre à un renforcement des compétences tant dans des domaines spécifiques que organisationnelles Un tel renforcement nécessite un diagnostic organisationnel préalable des institutions bénéficiaires.</p>	<p>PAORC</p>

## 4 Annexes

### 4.1 Critères de qualité

<b>1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.</b>					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
<b>Évaluation de la PERTINENCE : note totale</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
		X			
<b>1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?</b>					
X	<b>A</b>	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	<b>B</b>	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	<b>C</b>	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.			
	<b>D</b>	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.			
<b>1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?</b>					
	<b>A</b>	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).			
X	<b>B</b>	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.			
	<b>C</b>	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.			
	<b>D</b>	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.			

<b>2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	A	B	C	D
			X	
<b>2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens &amp; équipements) sont-ils correctement gérés ?</b>				
X	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.		
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.		
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.		
<b>2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?</b>				
	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.		
	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.		
X	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.		
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.		
<b>2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?</b>				
	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.		
X	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.		
	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.		
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.		

<b>3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
		X		
<b>3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?</b>				
	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.		
X	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.		
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.		
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.		
<b>3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?</b>				
	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.		
X	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.		
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.		
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.		

<b>4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale	A	B	C	D
		X		
<b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>				
	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.		
X	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.		
	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.		
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.		
<b>4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?</b>				
X	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.		
	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.		
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.		
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.		
<b>4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</b>				
	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.		
X	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.		
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.		
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.		
<b>4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</b>				
X	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).		
	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.		
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.		
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.		

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

Décision à prendre					Action			Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Timing	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
Possible renforcement ultérieur de l'équipe	Dec-2014		SMCL 0	ResRep	désignation points focaux par secteur	Delco	Q2-2015	reporté	Ongoing
					recrutement additionnel si nécessaire	Delco	fin 2015	En cours	
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	Dec-2014		SMCL 0	Membres des Comités	travail à réaliser au sein des comités sectoriels et intersectoriel	Présidents Comités	Q2-2015	Ce travail est réalisé en étroite concertation entre l'UGP et les projets sectoriels de la CTB	Closed
Nécessité de mettre en place des comités sectoriels	Mars-2015		SMCL 0	Les Ministères sectoriels et transversaux	identifier les membres	Delco	Q2-2015	Réalisé	Annulé
					organiser les réunions	Présidents Comités	Q2-2015	Des réunions CTS dans les secteurs de l'Agriculture et de la Santé ont eu lieu. Ces comités sont aujourd'hui dissous au vu de	

Décision à prendre					Action			Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Timing	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
								la suspension des appuis institutionnels de la CTB.	
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	Les Ministères des sous-secteurs de la Gouvernance	mettre en place le sous-comité pour la police et organiser une première réunion	Delco	Q2-2015	Activité annulé car le projet Police est arrêté	Annulé
					nommer les membres des autres sous-comités	Delco	Q2-2015	Membres de la Bonne Gouvernance et de la Décentralisation ont été désignés. Toutefois, ces comités sont actuellement suspendus	
					organiser une réunion du comité sectoriel Gouvernance pour déterminer le sous-secteur avec lequel le PAORC va d'abord appuyer	Delco	Q3-2015	Aucune réunion n'a eu lieu étant donné la suspension des activités en faveur de la Gouvernance	
Bien réfléchir aux critères de sélection des OB, tout en tenant compte des limites budgétaires	Mars-15		SMCL 0	Les membres des comités	travail à réaliser au sein des comités	Présidents des Comités	Q2-2015	Un travail préalable avait déjà été réalisé au	

Décision à prendre					Action			Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Timing	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
					sectoriels et intersectoriel			sein du CTS Agriculture. Certains critères ont aujourd'hui été suspendus (ex OB des plans de formation des Ministères)	
Méthodologie pour prioriser les axes stratégiques des OB (priorité des interventions belgoburundaise, priorité des plans sectoriels? )	Mars-15		SMCL 0	Les membres des comités	arbitrage à réaliser au sein de chaque comité technique sectoriel	Présidents des Comités	Q2-2015	Ce travail est actuellement réalisé avec les projets sectoriels de la CTB, suite aux manifestations d'intérêt des OB, l'alignement sur les plans sectoriels n'étant plus prioritaire	Closed

### 4.3. Cadre logique mis à jour

Indicateurs Objectivement vérifiable (IOV)	Sous indicateurs	Valeur	Source de vérification	Hypothèses
<b>OS : Les capacités des ressources humaines des organisations bénéficiaires des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise sont durablement renforcées en phase avec leurs besoins stratégiques.</b>				
Les protocoles et engagements relatifs au renforcement des compétences des ressources humaines de chaque OB sont mis en œuvre	% des OB qui ont un plan de formation sous forme de PAC	90%	Le contenu du PAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Voir hypothèses et conditions de succès au niveau des résultats.</li> <li>➤ Les initiatives de renforcement des compétences sont bien intégrées dans la mise en œuvre des ambitions stratégiques de l'OB et de son secteur. La stratégie DRH établie par OB (avec appui éventuel du PAORC) y contribue.</li> </ul>
	% des OB qui ont amélioré leur niveau des capacités organisationnelles suite aux formations reçues dans les divers domaines	80%	Le questionnaire autoévaluation	
	Le degré d'atteinte des cibles concrets de renforcement des capacités au niveau des organisations bénéficiaires : % des participants à la formation correspondent à la prévision selon les critères d'éligibilité	95%	Accords de formation et liste de présence à la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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"> <li>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.</li> <li>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</li> </ul> </li> </ul>
	% des OB font participer les femmes dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des PAC dans les proportions sexo-spécifiques équitables par rapport aux effectifs disponibles	90%	La liste de présence, la liste du personnel de l'OB	
	% d'OB qui ont élaboré une politique Genre sur le lieu de travail	80%	Le document	

	% d'OB qui ont élaboré une politique VIH sur le lieu de travail	80%	Le document	réserve en ressources humaines.  ➤ Les étapes dans le processus d'intervention du PAORC ('besoins spécifiques par OB' et/ou 'besoins commun') assurent : o la sélection / priorisation des objectifs de renforcement des compétences qui sont le plus pertinents pour l'OB / pour la stratégie sectorielle o la conception de parcours efficaces de de renforcement des compétences o une bonne adéquation entre les objectifs de 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.
Degré de qualité des parcours (degré d'atteinte des standards qualitatifs définis lors de la conception des parcours).	% des standards qualitatifs dans la conception des PAC	100%	Le PAC et la grille des standards qualitatifs	
Les compétences renforcées de leurs ressources humaines sont effectivement mises à profit par les OB pour améliorer la performance organisationnelle et les services rendus aux parties prenantes	% des PAC qui ont permis aux OB ont d'atteindre leur objectif de performance après leur mise en œuvre	90%	Les rapports d'évaluation de niveau 4	➤ 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 et à une meilleur compréhension de et support pour de telles stratégies et mécanismes efficaces  ➤ 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.  ➤ Le renforcement des compétences des ressources humaines cible efficacement le type de

				<p>compétences requises pour permettre leur contribution aux priorités de renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et sociétales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les conditions sont réunies pour que le DRH (y inclus le renforcement des compétences) puisse réellement contribuer au renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et sociétales</li> <li>➤ Les initiatives de renforcement des compétences sont bien intégrées dans la mise en œuvre des ambitions stratégiques de l'OB et de son secteur. La stratégie DRH établie par OB (avec appui éventuel du PAORC) y contribue.</li> </ul>
--	--	--	--	--

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

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

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

	4. Les Instituts de formation au Burundi appuyés par le PAORC assument un rôle en tant que prestataire de service pour les parcours de renforcement des compétences mis en œuvre pour les résultats 3 et 4	% de formations dispensées auprès des OB par les instituts de formation nationaux et 20 % de formations dispensées par les instituts de formation internationaux	80%	Notification de marché	
--	--	--	-----	------------------------	--

Résultat 3 : Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs des secteurs prioritaires					
	1. Renforcement des compétences organisationnelles (dichotomisés dans les 5 domaines) *1	% d'OB renforcées dans les capacités organisationnelles (dichotomisés dans les 5 domaines) *1	80%	Rapports et contrats	<p>➤ Les étapes dans le processus d'intervention du PAORC ('besoins spécifiques par OB' et/ou 'besoins commun') assurent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o la sélection / priorisation des objectifs de renforcement des compétences qui sont le plus pertinents pour l'OB / pour la stratégie sectorielle</li> <li>o la conception de parcours efficaces de de renforcement des compétences</li> <li>o une bonne adéquation entre les objectifs de l'OB, le contenu du parcours et les</li> </ul>
2. Renforcement des compétences en matière de Genre/DSSR	% des OB ont du personnel dont les compétences ont été renforcées en matière de Genre/DSSR	80%	Rapports OB, rapports techniques et financiers		
3. % de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences (dichotomisés par domaine)	Le taux d'augmentation des connaissances du post test par rapport au pré-test (dichotomisés par domaine (GRH, capacités organisationnelles, autres)	95%	Rapports d'évaluation niveau 1 et 2		
	% des indicateurs de l'évaluation de niveau 3 atteints (% des boursiers qui utilisent leurs compétences acquises au service de leur fonction) dichotomisés par domaine (GRH, capacités organisationnelles, autres)	95%	les rapports d'évaluation de niveau 3		

	4. La mesure dans laquelle les prestataires de formations sont performants dans ces rôles	% de formateurs qui appliquent les normes de la pédagogie active	90%	La fiche d'évaluation des formateurs par le PAORC/Organisation Externe permet la mesure qualitative ou quantitative de l'adéquation des modes, méthodes, techniques, outils et des contenus de la formation de mise en œuvre pour chaque PAC et la moyenne peut être dégagée	ambitions de l'individu o une bonne adéquation entre le profil de départ réel de l'individu et le profil d'entrée attendu des participants d'un parcours. (Voir également au niveau de l'objectif spécifique.)
--	---	--	-----	--	--

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

	1. % de ressources humaines des organisations bénéficiaires qui ont finalisé avec succès les parcours de renforcement de compétences (dichotomisés par domaine)	Le taux d'augmentation des connaissances du post test par rapport au pré-test (dichotomisés par secteur et par OB)	95%	Rapports d'évaluation niveau 1 et 2	➤ Les étapes dans le processus d'intervention du PAORC ('besoins spécifiques par OB' et/ou 'besoins commun') assurent : 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
		% des indicateurs de l'évaluation de niveau 3 atteints (% des boursiers qui utilisent leurs compétences acquises au service de leur fonction) (dichotomisés par secteur et par OB)	95%	les rapports d'évaluation de niveau 3	
	2. La mesure dans laquelle les prestataires de formations sont performants dans ces rôles	% de formateurs qui appliquent les normes de la pédagogie active	90%	La fiche d'évaluation des formateurs par le PAORC/Organisation Externe permet la mesure qualitative ou quantitative de l'adéquation des modes, méthodes,	

				techniques, outils et des contenus de la formation de mise en œuvre pour chaque PAC et la moyenne peut être dégagée	profil de départ réel de l'individu et le profil d'entrée attendu des participants d'un parcours. (Voir également au niveau de l'objectif spécifique.)
<b>Résultat 5: Les continuations du programme de bourses antérieur sont assurées.</b>					
	Qualité des services rendus par l'équipe PAORC pour la continuation / la finalisation des bourses bilatérales en cours au moment du démarrage du PAORC	• % des boursiers ayant eu un suivi administratif correct (% de respect de la convention du Boursier)	100%	Le rapport du stagiaire, les rapports techniques et financiers	
		Le niveau de satisfaction des boursiers et des OB vis-à-vis des services du PAORC	90%	Une grille d'évaluation à 360° élaboré et utilisée au PAORC	

#### 4.4. Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	La plupart des indicateurs de l'outcome et des résultats a été reformulés. Le Plan de travail Baseline reprend ces changements plus en détail
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Le rapport baseline n'était pas encore finalisé étant donné que le projet souhaite un appui extérieur de ME
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	2017
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	2019
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	backstopping Bourses (décembre 2014)

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

Le rapport « Budget versus Actuels » est joint en annexe (document PDF).

#### 4.6. Ressources en termes de communication

Néant.

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

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

Budget Version : **C01** Year to month : 31/12/2015

Currency : **DGD**

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

Status	Fin Mode	Amount	2015					Total	Total Exp.	Balance	% Exec	
			2014	Q1	Q2	Q3	Q4					
		5.832.500,00	836,80	21.898,56	26.060,79	21.667,22	36.971,87	106.598,44	107.435,24	5.725.064,76	2%	
<b>A LES CAPACITÉS DES</b>												
<b>01 La mise en œuvre de la</b>		291.500,00	836,80	91,79	1.044,65			1.136,44	1.973,24	289.526,76	1%	
01	La diffusion de la SNRC par	REGIE	67.500,00	0,00	91,79	1.044,65		1.136,44	1.136,44	66.363,56	2%	
02	Une compréhension	REGIE	109.500,00	836,80					836,80	108.663,20	1%	
03	Les mécanismes de suivi-	REGIE	114.500,00	0,00					0,00	114.500,00	0%	
<b>02 Les capacités des instituts</b>		1.054.000,00	0,00		1.686,78			1.686,78	1.686,78	1.052.313,22	0%	
01	Les capacités de l'ENA sont	REGIE	402.000,00	0,00		1.219,77		1.219,77	1.219,77	400.780,23	0%	
02	Les capacités des autres	REGIE	652.000,00	0,00		467,01		467,01	467,01	651.532,99	0%	
<b>03 Les ressources humaines</b>		1.317.000,00	0,00	2.541,87	-16,01	68,15	4.960,46	7.554,47	7.554,47	1.309.445,53	1%	
01	Les compétences en GRH	REGIE	439.000,00	0,00	2.541,87	-16,01		2.864,45	5.390,31	5.390,31	433.609,69	1%
02	Les compétences sont	REGIE	878.000,00	0,00			68,15	2.096,01	2.164,16	875.835,84	0%	
<b>04 Les ressources humaines</b>		2.900.000,00	0,00	3.665,89	1.246,37	2.677,92		7.590,18	7.590,18	2.892.409,82	0%	
01	Les compétences	REGIE	800.000,00	0,00	3.665,89	458,65		4.124,54	4.124,54	795.875,46	1%	
02	Les compétences	REGIE	800.000,00	0,00					0,00	800.000,00	0%	
03	Les compétences	REGIE	800.000,00	0,00					0,00	800.000,00	0%	
04	Les compétences	REGIE	500.000,00	0,00		787,72	2.677,92	3.465,64	3.465,64	496.534,36	1%	
<b>05 Les continuations du</b>		270.000,00	0,00	15.599,01	22.099,00	18.921,15	32.011,41	88.630,57	88.630,57	181.369,43	33%	
		REGIE	8.000.000,00	177.688,23	96.461,47	91.581,75	81.111,79	106.078,73	375.233,73	552.921,94	7.447.078,06	7,00
		COGEST										
<b>TOTAL</b>			8.000.000,00	177.688,23	96.461,47	91.581,75	81.111,79	106.078,73	375.233,73	552.921,94	7.447.078,06	7,00



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

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

Budget Version : **C01** Year to month : 31/12/2015

Currency : **DGD**

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

Status	Fin Mode	Amount	2015					Total	Total Exp.	Balance	% Exec
			2014	Q1	Q2	Q3	Q4				
01 Continuations du	REGIE	270.000,00	0,00	15.599,01	22.099,00	18.921,15	32.011,41	88.630,57	88.630,57	181.369,43	33%
<b>X RÉSERVE BUDGÉTAIRE (MAX</b>		332.800,00	0,00						0,00	332.800,00	0%
<b>01 Réserve budgétaire</b>		332.800,00	0,00						0,00	332.800,00	0%
01 Réserve budgétaire REGIE	REGIE	332.800,00	0,00						0,00	332.800,00	0%
<b>Z MOYENS GÉNÉRAUX</b>		1.834.700,00	176.851,43	74.562,91	65.520,96	59.444,57	69.106,85	268.635,28	445.486,70	1.389.213,30	24%
<b>01 Frais de personnel</b>		1.421.200,00	92.801,20	53.963,93	64.974,31	53.175,69	66.789,97	238.903,90	331.705,09	1.089.494,91	23%
01 Assistant technique	REGIE	900.000,00	74.030,55	33.255,81	43.211,18	35.320,86	42.388,71	154.176,56	228.207,11	671.792,89	25%
02 Directeur national	REGIE	21.000,00	1.638,69	1.618,79	1.448,93	1.547,25	473,59	5.088,56	6.727,25	14.272,75	32%
03 Equipe finance et	REGIE	300.200,00	5.700,98	11.826,90	12.762,68	10.469,62	14.984,51	50.043,70	55.744,68	244.455,32	19%
04 Equipe technique	REGIE	200.000,00	11.430,98	7.262,43	7.551,52	5.837,97	8.943,16	29.595,07	41.026,05	158.973,95	21%
<b>02 Investissements</b>		94.000,00	65.897,24	11.340,67	2.246,47	2.294,17	1.319,46	17.200,76	83.098,00	10.902,00	88%
01 Véhicules	REGIE	40.000,00	40.923,47			194,55	1.313,01	1.507,55	42.431,02	-2.431,02	106%
02 Equipement bureau	REGIE	18.000,00	7.053,47	5.955,70	165,41	1.877,32		7.998,43	15.051,90	2.948,10	84%
03 Equipement IT	REGIE	36.000,00	17.920,30	5.384,97	2.081,06	222,30	6,45	7.694,78	25.615,08	10.384,92	71%
<b>03 Frais de fonctionnement</b>		144.500,00	15.029,60	9.083,30	-3.676,94	3.974,71	997,43	10.378,50	25.408,10	119.091,90	18%
01 Services et frais de	REGIE	5.000,00	0,00	486,79				486,79	486,79	4.513,21	10%
02 Frais de fonctionnement	REGIE	52.800,00	1.382,31	2.287,64	1.964,32	576,14	1.068,99	5.897,08	7.279,39	45.520,61	14%
	REGIE	8.000.000,00	177.688,23	96.461,47	91.581,75	81.111,79	106.078,73	375.233,73	552.921,94	7.447.078,06	7,00
	COGEST										
	<b>TOTAL</b>	<b>8.000.000,00</b>	<b>177.688,23</b>	<b>96.461,47</b>	<b>91.581,75</b>	<b>81.111,79</b>	<b>106.078,73</b>	<b>375.233,73</b>	<b>552.921,94</b>	<b>7.447.078,06</b>	<b>7,00</b>



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

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

Budget Version : **C01**

Year to month : 31/12/2015

Currency : **DGD**

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

	Status	Fin Mode	Amount	2015					Total	Total Exp.	Balance	% Exec
				2014	Q1	Q2	Q3	Q4				
03 Télécommunications		REGIE	31.500,00	102,17	536,72	593,29	1.918,13	447,14	3.495,28	3.597,45	27.902,55	11%
04 Fournitures de bureau		REGIE	24.000,00	1.615,57	1.504,41	266,43	40,30	416,26	2.227,40	3.842,97	20.157,03	16%
05 Autres frais de		REGIE	31.200,00	6.318,96	2.109,57	563,99	924,90	-611,58	2.986,87	9.305,83	21.894,17	30%
06 TVA		REGIE	0,00	5.610,59	2.158,17	-7.064,97	515,25	-323,38	-4.714,92	895,67	-895,67	??%
<b>04 Audit et Suivi et Evaluation</b>			175.000,00	3.126,41	175,00	1.959,77			2.134,77	5.261,18	169.738,82	3%
01 Frais de suivi et évaluation		REGIE	100.000,00	21,20	8,96	14,57			23,53	44,73	99.955,27	0%
02 Baseline		REGIE	10.000,00	22,76		1.945,20			1.945,20	1.967,96	8.032,04	20%
03 Audit		REGIE	40.000,00	0,00						0,00	40.000,00	0%
04 Backstopping		REGIE	25.000,00	3.082,45	166,04				166,04	3.248,49	21.751,51	13%
<b>99 Conversion rate adjustment</b>			0,00	-3,02		17,35			17,35	14,33	-14,33	??%
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	-3,02		17,35			17,35	14,33	-14,33	??%
		REGIE	8.000.000,00	177.688,23	96.461,47	91.581,75	81.111,79	106.078,73	375.233,73	552.921,94	7.447.078,06	7,00
		COGEST										
		<b>TOTAL</b>	<b>8.000.000,00</b>	<b>177.688,23</b>	<b>96.461,47</b>	<b>91.581,75</b>	<b>81.111,79</b>	<b>106.078,73</b>	<b>375.233,73</b>	<b>552.921,94</b>	<b>7.447.078,06</b>	<b>7,00</b>

