



Rapport final

Projet d'Appui aux Organisations Béninoises par le
Renforcement des Compétences des Ressources
Humaines

BEN 13 888 11

Table des matières

Table des matières.....	2
Acronymes	3
Fiche d'intervention	5
Appréciation générale.....	7
PARTIE 1 : Résultats atteints et enseignements tirés	8
1 Appréciation de la stratégie d'intervention	8
1.1 Contexte.....	8
1.2 Changements significatifs dans la stratégie d'intervention	9
2 Results achieved	11
2.1 Matrice de monitoring	11
2.2 Analyse des résultats.....	14
3 Durabilité	25
4 Enseignements	27
4.1 Enseignements tirés	27
4.2 Recommandations	28
PARTIE 2 : Synthèse du monitoring (opérationnel)	29
1 Suivi des décisions prises par la SMCL	29
2 Dépenses.....	30
3 Taux de décaissement de l'intervention.....	32
4 Personnel de l'intervention	33
5 Marchés publics.....	34
6 Accords d'exécution.....	39
7 Équipements.....	40
8 Cadre logique original tiré du DTF :	47
9 Matrice de monitoring complète	51
10 Outils et produits	51

Acronymes

SIGLE	CORRESPONDANCE
ADSBB	Association des Donneurs de Sang Bénévoles du Bénin
ANTS	Agence Nationale de Transfusion Sanguine
ATDA	Agence Territoriale de Développement Agricole.
ATI	Assistant Technique International
BCD	Bureau de la Coopération au Développement (BCD) de l'Ambassade belge à Cotonou
CCRB	Centre de Coordination des Riziculteurs du Bénin
CMO	Convention de Mise en Œuvre
CNA	Chambre Nationale d'Agriculture
COFIL	Comité de Pilotage
Enabel	Agence Belge de Développement
DDAEP	Direction Départementale de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
DDS	Direction Départementale de la Santé
DRF	Direction des Ressources Financières
DRH	Direction des Ressources Humaines
DTF	Dossier Technique et Financier
DPSE	Directions de la programmation et du suivi évaluation
FENAPAB	Fédération Nationale des Producteurs d'Anacardes du Bénin
FIT	Financial Information Tools
GARD	Gestion Axée sur les Résultats de développement
IM	Intervention Manager
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
MIT	Ministère des Infrastructures et des Transports
MPD	Ministère du Plan et du Développement
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances

MS	Ministère de la Santé
MTFPAS	Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales
OB	Organisation Bénéficiaire
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
P.A.C.	Parcours d'Acquisition de Compétences
PAC	Port Autonome de Cotonou
PAORC	Projet d'Appui aux Organisations Béninoises par le Renforcement des Compétences des Ressources Humaines
PASPort	Projet d'appui au développement du secteur portuaire
PASCIB	Plateforme des Acteurs de la Société Civile Béninoise.
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNOPPA	Plateforme nationale des organisations professionnelles agricoles.
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RC	Renforcement des Capacités
RHS	Ressources Humaines de la Santé
SMCL	Structure Mixte de Concertation locale
SRHDS	Service des Ressources Humaines et du Dialogue Social
SSME	Services de la Santé de la Mère et de l'Enfant
Tdr	Termes de Référence

Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Projet d'Appui aux Organisations Béninoises par le Renforcement des Compétences des Ressources Humaines
Code de l'intervention	CODE NAVISION : BEN 13 888 11
Localisation	Au niveau central : Cotonou Au niveau périphérique : Les départements de l'Atacora-Donga et du Mono-Couffo
Budget total	5 320 809 € suite avenant 2019)
Institution partenaire	- Port Autonome de Cotonou - Ministère de la Santé (MS) - Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) - Ministère du Plan et du Développement (MPD) - Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) - Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)
Date de début de la Convention spécifique	23 mai 2014
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	Selon décision SMCL du mois de mars 2015, date de démarrage retenue est le 01 01 2015 ;
Date prévue de fin d'exécution	31 12 2019 suite à la décision de prolongation d'une année
Date de fin de la Convention spécifique	22 mai 2021
Groupes cibles	Organisations béninoises publiques, parapubliques, de l'économie sociale ou privées, centrales, déconcentrées ou décentralisées du secteur agricole, de la santé et quelques organisations hors secteurs prioritaires, et à partir de 2019, le Port Autonome de Cotonou.
Impact¹	Assurer une meilleure adaptation des RH des organisations bénéficiaires à leur poste de travail, à la dynamique du secteur, aux mutations environnementales et contribuer ainsi à l'amélioration de la performance de ces RH
Outcome	Les capacités de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques et stratégies de développement des compétences des RH des organisations bénéficiaires des deux secteurs sont améliorées et renforcées

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

Outputs	R1 : Les acteurs clés au Bénin (DRH, IF, PTF, ...) s'approprient la démarche PAC
	R2 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences
	R3 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur de la santé ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences
	R4 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteurs prioritaires sont renforcées
	R5 : les compétences des acteurs (para) portuaires sont renforcées.
Année couverte par le rapport	2015-2019

Appréciation générale

Description :
<p>Le projet PAORC, projet à caractère transversal s'intéressant à la problématique de formation de courte durée pour faciliter l'adaptation des agents et salariés à leur poste de travail, aura permis tout d'abord de faire connaître fondamentalement la démarche des parcours de formation intégrant une phase de diagnostic des besoins de formation en amont et une phase d'accompagnement de l'application de cette formation en aval sur site. Cette démarche, décrite dans le D.T.F du projet, a été renforcé, révisée, et développée au-delà de ce qui était prévu afin de garantir en amont la qualité et en aval l'application effective de ce qui a été appris.</p> <p>De plus, le projet a entièrement révisé l'approche prévue en concevant et mettant en œuvre un ensemble de parcours de formation dédiée d'abord à la mise en place des processus qui garantissent à terme la qualité de la formation au sein de toute organisation. Il s'agit des parcours de formation intersectoriels concernant les processus tels que l'élaboration des fiches de poste, l'évaluation des performances individuelles, l'élaboration des plans de formation, l'élaboration des cahiers des charges de la formation, etc...</p> <p>Dans sa planification, et mise en œuvre, le Projet a connu des difficultés avec sans doute au départ une ambition trop forte, un nombre trop important de parcours envisagés, une intégration et surtout collaboration avec les deux programmes bénéficiaires, le PASS et le PROFI, pas toujours satisfaisante.</p>
Appréciation Générale de l'intervention :
Satisfaisant
Fonctionnaire exécution ENABEL ²
Hervé CORBEL responsable Projet PAORC , en régie.


² Nom et signature

PARTIE 1 : Résultats atteints et enseignements tirés

1 Appréciation de la stratégie d'intervention

1.1 Contexte

Les changements les plus importants dans le contexte entre le début de l'année 2015 et la fin de l'année 2019, ont été les suivants :

Contexte général et institutionnel

Le Gouvernement Béninois a décidé en mai 2016 de supprimer les directions des ressources humaines (DRH) au sein des Ministères, et de rattacher ses services à une grande direction administrative et financière, sachant que le Ministère de l'Agriculture et de la Santé étaient nos deux principaux bénéficiaires. Cette décision a réduit potentiellement l'impact de l'effort réalisé par le PAORC sur le développement des parcours de formation intersectoriels portant sur des processus auxquels les responsables DRH étaient nécessairement plus sensibles et plus attachés (description des postes, évaluation des performances, développement du coaching et du tutorat, démarche qualité, etc...)

La Belgique a décidé en mai 2016, dans un contexte général de crise budgétaire, de réduire le budget des projets des interventions belges dans l'ensemble des pays partenaire, avec pour le PAORC une réduction de 2 millions d'euros sur un total de 6 millions. Cette décision prise brusquement a impacté la marge de manœuvre du projet notamment pour le financement des phases C de consolidation des parcours de formation, et pour le lancement de plusieurs parcours de formation intersectoriels et sectoriels.

La Coopération Belge a décidé en 2018 de s'engager dans l'appui au secteur portuaire dans le cadre du nouveau portefeuille de coopération 2019-2023, avec la formulation d'un nouveau projet PASPort dédié à ce secteur. En attendant son démarrage, il a été décidé aussi de poursuivre le projet PAORC durant une année supplémentaire en 2019 avec un budget supplémentaire d'un million d'euros entièrement dédiée à la formation des agents du Port Autonome de Cotonou, afin d'assurer une transition entre la fin du PAORC et le début du projet PASport. Ceci a constitué une bonne nouvelle pour les processus des parcours de formation qui ont été repris et développé dans ce cadre. Mais ceci a aussi permis de combler une partie du retard pris dans l'exécution de certains PAC en 2018 afin de pouvoir les achever en 2019.

Contextes des modalités d'exécution

L'équipe du projet PAORC, de taille modeste et malgré une implantation des deux ATN sectoriels dans les locaux de leurs Ministères respectifs, aura eu tout au long de son exécution, une réelle difficulté à être véritablement prise en compte et considérée par les deux programmes sectoriels d'Enabel pour lesquels pourtant elle travaillait. Bien

que la totalité des parcours de formation s'inscrivît à priori dans les cadres logiques des deux programmes pour les aider à atteindre leur résultat, il a toujours existé un décalage dans la planification et la vision, sans parler du rapportage et du suivi évaluation....

Contexte de la dynamique HARMO

L'intégration de la démarche des parcours de formation dans les projets du portefeuille 2019 -2023, y compris le dernier projet d'appui à l'opérationnalisation de la police républicaine, ainsi que l'intégration de celle-ci dans le programme exécuté sur financement de l'Union Européenne ARISA, est une évolution tout à fait positive.

L'appropriation et la généralisation en cours par les deux Ministères partenaires du PAORC entre 2015 et 2018 de certains des processus abordés par le projet au titre des parcours de formation intersectoriels, et notamment le processus d'élaboration des fiches de postes et le processus d'évaluation des performances individuelles, est un succès incontestable du projet.

Malgré des efforts jusqu'en 2019 afin de favoriser et d'améliorer l'implication du Ministère en charge de la Fonction Publique, membre pourtant du comité de pilotage du PAORC, le résultat n'a pas été à la hauteur de nos ambitions, sans doute en raison des changements de points focaux et de directeurs.

1.2 Changements significatifs dans la stratégie d'intervention

Plusieurs changements tout à fait significatifs sont intervenus dans la stratégie d'intervention :

Révision du cadre logique du projet : il y a eu reformulation de l'objectif général, de l'objectif spécifique et des résultats. Ceci a permis de recadrer le projet à un niveau plus modeste tout d'abord (à l'origine son objectif général était encore plus ambitieux que celui des programmes sectoriels d'Enabel...ou de même niveau) mais aussi de resituer l'effort du projet non pas seulement sur des actions réussies de formation sur divers thèmes mais bien aussi sur la mise en place de processus améliorés de formation au sein des organisations (les PAC intersectoriels).

Révision et développement de la démarche des parcours de formation : la démarche des parcours était décrite dans le dossier technique et financier. L'équipe du projet PAORC s'est engagée dans l'approfondissement de la phase A avec la production sollicitée des supports de formation du formateur et des participants, l'intégration d'exercices et de cas issus du contexte professionnel des formés, et la systématisation de la phase C avec l'implication des formateurs en amont et en aval dans l'accompagnement sur poste et sur place, ce qui les oblige à concevoir des formations effectivement applicables....

Introduction et développement des parcours de formation sur les processus intersectoriels : ces processus doivent être développés, introduits, et maîtrisés par les responsables des organisations bénéficiaires, aussi bien par les DRH que par les

directeurs techniques, pour que la politique et stratégie de formation continue soit de qualité au sein de leur organisation. Un total de 8 parcours ont été engagés sur un total de 11 parcours envisagés.

2 Résultats atteints

2.1 Matrice de monitoring

Résultats / Indicateurs	Valeur de la baseline	Cible finale	Valeur finale obtenue	Commentaires
IMPACT :				
Indicateurs sectoriels volet Santé				Indicateurs du système national – pas de données obtenues- pas de données existantes
Taux d'accroissement du rendement de l'agent six mois après la formation.				
Le % de personnel performant au poste conformément au guide d'évaluation.				
Nombre d'agents dont la performance est évaluée				
Indicateurs sectoriels volet Agriculture				
Niveau d'exécution des contrats de performance (accords cadre et lettres de mission)				
Niveau de performance des structures publiques dans l'exercice de leur mandat				
OUTCOME : « Les capacités de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques et stratégies de développement des compétences des RH des organisations bénéficiaires des deux secteurs sont améliorées et renforcées »				<i>En vert OK- En bleu insuffisant</i>
CR 1 Existence processus de description des postes et profils et utilisation des fiches de poste et profils au sein de l'OB - acteurs étatiques	MP 1	MP 4	MP4	Pour ces deux processus de base, le résultat est au niveau escompté
CR 2 Existence du processus d'évaluation des performances des ressources humaines et utilisation de ces évaluations au sein de l'OB - acteurs étatiques	MP 2	MP 3	MP3	
CR 3 Existence du processus d'élaboration et de suivi évaluation des plans de formation et utilisation des plans et de leur évaluation au sein de l'OB - acteurs étatiques	MP 2	MP 3	MP2	Ce processus n'a pu être décliné que dans le secteur agricole
CR 4 Existence du processus d'élaboration et de suivi évaluation des plans de formation et utilisation des plans et de leur évaluation au sein de l'OB - acteurs non étatiques	MP 1	MP 3	MP3	Il s'agit ici du travail réalisé avec et pour les responsables des OP des 3 filières agricoles soutenus par le PROFi

CR 5 Existence du processus d'élaboration du cahier des charges de la demande de formation et utilisation de ces cahiers des charges au sein de l'OB - acteurs non étatiques	MP 0	MP 3	MP2	Nous n'avions pas pu prévu en tant que tel de phase C sur ce PAC
CR 6 Existence du processus de mise en place d'une démarche qualité et utilisation de cette démarche au sein de l'OB – prestataires béninois publics et privés de formation continue.	MP 0	MP 3	MP3	Le résultat a été à la hauteur des ambitions ici.
CR 7 Existence du processus de formation de formateurs et utilisation de cette démarche au sein de l'OB – acteurs étatiques	MP 1	MP 3	NC	Ce PAC a été interrompu après la phase A.
CR 8 Existence du processus d'élaboration des supports pédagogiques spécifiques et améliorés et utilisation des supports améliorés lors des formations internes au sein de l'OB - acteurs étatiques du secteur de la santé	MP 1	MP 3	MP2	Nous n'avons pas pu déployer ce PAC comme prévu malgré la rédaction d'un guide
CR 9 Existence d'un processus de coaching des agents au sein des OB du secteur agricole étatique et utilisation de ce processus	MP 2	MP 4	MP3	Nous avons été bien trop ambitieux, mais un réel travail a été réalisé.
CR 10 Existence d'un processus de tutorat des agents au sein des OB du secteur santé étatique et utilisation du processus.	MP 2	MP 4	MP3	
OUTPUT 1 : Les acteurs clés du Bénin (DRH, IF, PTF) s'approprient la démarche PAC				
IC 1 : Un cadre de concertation intersectoriel permettant d'échanger sur les stratégies DRH est mis en place et se réunit régulièrement (ici les indicateurs ont été révisés par rapport à l'état des lieux (<i>baseline</i>) compte tenu du changement d'orientation en direction de l'ANPGRH et non plus de la conférence des GRH du secteur public qui n'est pas fonctionnelle)	Pas de soutien à une structure	Une rencontre annuelle dans un cadre élargi	Une rencontre annuelle est soutenue	Le PAORC a soutenu de 2015 à 2019 l'ANPGRH avec un résultat probant
IC 2 : nombre de notes de capitalisation du PAORC diffusées aux acteurs clés RH : PTF- Décideurs et RH au niveau Gouvernement- Bureau d'études et prestataires-ONG	Pas encore de capitalisation	Tous les PAC sont capitalisés	81 % des PAC ont été capitalisés sous forme de livret et/ou de guides	5 guides et 12 livrets de capitalisation élaborés et diffusés ;
IC 3 : nombre et types d'acteurs clés RH ayant reçu les notes de capitalisation. 4 cibles PTF (5) - Décideurs et RH au niveau Gouvernement (15) - Bureau d'études et prestataires PSF (10) ONG(5)	0 acteurs	35 acteurs ciblés	60% de la cible atteinte- 21 acteurs	Surtout bureau d'étude et prestataire et décideurs RH au niveau gouvernement.
Tous les autres indicateurs pour le R1 sont les 4 indicateurs de base des 7 PAC intersectoriels, (donc ceux issus des 4 premiers niveaux de la pyramide de kirpatrick), auxquels nous avons rajouté 3 indicateurs génériques - voir dans le texte du rapport annuel 2018 le détail.				

OUTPUT 2 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences	
<p>Il n'y a aucun indicateur synthétique par résultat, mais des indicateurs par PAC, qui ne peuvent être ajoutés et cumulés les uns aux autres, car portant sur des domaines et des cibles très différentes. Les indicateurs pour le R2 par PAC sont les 4 indicateurs de base des 9 PAC sectoriels, (donc ceux issus des 4 premiers niveaux de la pyramide de kirpatricks), auquel nous avons rajouté 3 indicateurs génériques - voir dans le texte du rapport annuel 2018 le détail.</p>	
OUTPUT 3 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences	
<p>Il n'y a aucun indicateur synthétique par résultat, mais des indicateurs par PAC, qui ne peuvent être ajoutés et cumulés les uns aux autres, car portant sur des domaines et des cibles très différentes. Les indicateurs pour le R3 par PAC sont les 4 indicateurs de base des PAC sectoriels, (donc ceux issus des 4 premiers niveaux de la pyramide de Kirpatricks), auquel nous avons rajouté 3 indicateurs génériques - voir dans le texte du rapport annuel 2018 le détail.</p>	
OUTPUT 4 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteur ont été renforcées	
<p>A l'issue de la réduction budgétaire de mai 2016, les quelques parcours identifiés ici ont été annulés et seule la prise en charge de Boursiers pour des institutions différentes a pu être réalisée. En dehors des chiffres fournis dans le rapport 2019 et plus loin dans ce rapport, aucun indicateur n'a été retenu pour ce résultat. 35 des 39 boursiers bénéficiaires de cet output, soit 90 % sont des cadres du Ministère des Affaires Etrangères qui ont suivi au Bénin des formations de master notamment en diplomatie et relations internationales, sciences politiques et management des services publics sur une ou deux années selon le cas. 36 % de ces agents sont des femmes. Seuls 4 agents sont partis en Belgique, dont 2 pour un séjour de très courte durée (stage), 1 pour une année de spécialisation et 1 pour un doctorat.</p>	
OUTPUT 5 : les compétences des acteurs (para) portuaires sont renforcées	
<p>S'agissant d'un résultat ajouté pour une année et pour la seule dernière année, d'une part, et s'agissant aussi d'un résultat constitué uniquement de parcours de formation dont aucun n'était achevé au 31 12 2019 et tous devaient être repris dans le projet PASPort, les seules données retenues ici sont des indicateurs d'activité. Ces données sont décrites plus loin dans ce rapport au niveau du point 2.2.3.</p>	

Concernant l'outcome, les indicateurs retenus au début du projet PAORC ont été définis comme des marqueurs de progrès vis-à-vis des divers processus de formation concernés, évoluant peu à peu entre deux situations :

Niveau zéro du marqueur de progrès - MP 0 : *Le processus n'est ni prévu ni décrit par aucun texte réglementaire, ou un document de politique et de stratégie et il n'existe pas de contrainte spécifique à le mettre en œuvre dans un certain délai. Il peut être à la fois connu et compris*

par les membres de l'organisation sans que cela ne se traduise par une quelconque modification prévisible ou envisagée dans la façon de procéder.

Niveau 4 du marqueur de progrès-MP 4 : *Le processus est pleinement et régulièrement mise en œuvre et suivi et la totalité des produits qui en découlent sont disponibles au moment voulu et selon le format et les normes souhaitées et convenues à l'origine.*

Ce système de marqueur était en réalité très ambitieux pour un projet transversal car il correspond à une évolution institutionnelle/organisationnelle de la fonction RH au sein de l'organisation, avec peu à peu une appropriation et formalisation puis développement et généralisation des processus concernés. En 2019, bien que l'année ait été entièrement consacrée cette fois-ci au nouveau partenaire le Port Autonome de Cotonou, il y a eu, comme cela a été expliqué dans le rapport annuel 2019 du PAORC, des requêtes des deux Ministères d'intervention Santé et Agriculture afin de poursuivre et généraliser sur fonds propres et avec encore un appui sur reliquat du PAORC les deux premiers processus, à savoir celui de la description des postes et profils, et celui de l'évaluation des performances. Globalement, en dehors de ces deux processus, les résultats obtenus sont restés clairement en dessous des ambitions que nous avions au départ.

2.2 Analyse des résultats

2.2.1 Dans quelle mesure l'intervention contribuera-t-elle à l'impact³ (impact potentiel) ?

L'impact du projet PAORC a été redéfini au cours de la première année d'exécution comme étant « *d'assurer une meilleure adaptation des RH des organisations bénéficiaires à leur poste de travail, à la dynamique du secteur, aux mutations environnementales et contribuer ainsi à l'amélioration de la performance de ces RH* ». Les 21 parcours de formation engagés par le PAORC au cours de ces 4 premières années au profit du secteur agricole et celui de la Santé, ainsi que les 9 parcours initiés dans l'année 2019 au seul profit du Port Autonome (et qui eux seront achevés par contre dans le cadre du projet PASport) ont tous (ou vont tous) concouru (rir) à l'atteinte de cet impact. Les témoignages et entretiens recueillis lors de la mission d'évaluation finale, les fiches de capitalisation, les guides rédigés sont la trace et la preuve que ces parcours ont effectivement permis d'améliorer les pratiques professionnelles dans les domaines concernés et pour les cibles retenues. La question qui se pose est le maintien de ce niveau, qui passe en partie par le maintien à la fois des conditions de travail et de la motivation des salariés et divers agents.

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

L'outcome du projet PAORC a été redéfini au cours de la première année d'exécution comme suit : « *Les capacités de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques et stratégies de développement des compétences des RH des organisations*

³ Terminologie : Impact = Objectif général ; Outcome = Objectif spécifique ; Outputs = Résultats attendus

bénéficiaires des deux secteurs sont améliorées et renforcées ». Ces capacités passent par la mise en place, le développement et la maîtrise de plusieurs processus liés notamment à la mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC), processus qui ont été identifiés par le PAORC en 2015, et pour lesquels il a été décidé de lancer des parcours de formation ciblant les responsables RH et techniques au divers niveaux central, régional et locale selon le cas. Un ensemble de 11 processus ont été identifiés, 2 ayant dû être abandonnés suite à la réduction budgétaire décidée en mai 2016, et 2 ayant dû être interrompus une fois engagés pour diverses raisons. Le travail réalisé par le projet PAORC sur les 7 parcours finalisés a effectivement permis d'atteindre l'outcome, puisque tous ont contribué chacun dans leur spécificité à améliorer ces capacités. Ces processus suivent en effet un cheminement logique qui commence par la description des fiches de postes et qui se poursuit par la maîtrise des modalités spécifiques d'apprentissage en situation de poste type coaching, tutorat, apprentissage par les pairs, transfert d'expériences entre anciens et nouveaux agents, etc...

Le parcours sur la description des postes et profils au sein des organisations, est le premier parcours initié par le projet, et constitue un préalable incontournable et de base pour tout responsable d'organisation qui veut travailler sur les besoins de formation, l'évaluation de ces besoins, l'évaluation des performances. Plusieurs dizaines de fiches de postes ont été élaborés dans les deux secteurs, et dans les deux cas les responsables ont décidé de poursuivre et généraliser cet effort. Ce processus a ensuite été formalisé et décrit dans un guide méthodologique qui a été partagé et diffusé. Ce guide a été illustré avec des exemples issus justement du parcours de formation sur ce thème.

Le parcours sur l'évaluation des performances individuelles de formation a permis aux bénéficiaires d'identifier pour chaque poste dont la fiche avait été élaborée les indicateurs et critères d'une part, et les modalités d'entretien annuel d'autre part. Un exercice en condition réelle a été conçu, conduit et animé avec l'appui de l'expertise mobilisée par le projet PAORC dans le secteur agricole. Par ailleurs, dans les deux secteurs, plusieurs dizaines de fiches de poste ont été utilisées pour la définition de l'ensemble des critères et indicateurs d'évaluation des performances par poste. Ce processus a ensuite été formalisé et décrit dans un guide méthodologique qui a été partagé et diffusé. Ce guide a été illustré avec des exemples issus justement du parcours de formation sur ce thème

Le parcours sur l'élaboration des plans de formation continue du personnel devait permettre aux bénéficiaires d'arbitrer de manière concrète et intelligente sur la base de l'identification des besoins de formation dans l'allocation budgétaire et celle du temps consacré à cet effort. Nous avons pu ainsi accompagner des organisations agricoles représentantes de trois filières de production à élaborer leur plan de formation, ce qui constitue aussi pour elle une possibilité d'obtenir ensuite des financements de partenaires de développement sur base d'une analyse claire. Ce processus a ensuite été formalisé et décrit dans un guide méthodologique qui a été partagé et diffusé. Ce guide a été illustré avec des exemples issus justement du parcours de formation sur ce thème.

Le parcours sur l'élaboration des cahiers des charges de la demande de formation devait permettre aux bénéficiaires, une fois la planification des formations continues réalisée, de rédiger un cahier des charges précis à l'intention des prestataires de formation ou des formateurs internes. Nous avons ainsi pu travailler sur quelques exemples de termes de référence et proposer un canevas standard amélioré. Ce processus a ensuite été formalisé et décrit dans un guide méthodologique qui a été partagé et diffusé. Ce guide a été illustré avec des exemples issus justement du parcours de formation sur ce thème.

Parmi les 7 parcours dont nous venons de donner des exemples, il est important de signaler par ailleurs que le PAORC a défini aussi un parcours au profit des prestataires de formation Béninois, car il ne suffit pas d'améliorer les capacités des responsables d'organisation, il faut aussi améliorer les pratiques en matière de formation continue des cabinets publics et privés qui répondent aux demandes et cahiers des charges. Nous avons ainsi ciblé trente structures au départ, puis par un mécanisme de sélection, finalisé ce parcours sur la démarche qualité en matière de formation à travers le développement d'une norme ISO appropriée, avec dix d'entre elles.

Nous estimons, malgré les difficultés, retards, lourdeurs, imprévus, et bien entendu aussi parfois les tâtonnements et révisions des approches, le fait que nous n'avons pas toujours pu maîtriser tout à fait dans le temps et le contenu le déroulement de ces parcours, que c'est cet effort structuré autour de ces processus de base, qui va sans doute laisser le plus de traces dans la durée pour le projet PAORC.

Ces processus étaient d'ailleurs pour partie d'entre eux identifiés aussi dans les documents des Plans Stratégiques de Développement des Ressources Humaines des deux Secteurs.

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

Le projet PAORC avait 4 outputs ou résultats à atteindre jusqu'au 31 12 2018, puis un cinquième résultat a été ajouté pour la seule année 2019, concernant donc le Port Autonome de Cotonou.

Le premier output, intitulé « Les acteurs clés au Bénin (DRH, IF, PTF, ...) s'approprient la démarche PAC ». Cet output comprenait plusieurs activités principales :

L'identification et l'engagement de l'ensemble des parcours intersectoriels concernant donc les processus évoqués plus haut. Nous avons identifié en 2015 11 processus clés dont la maîtrise par les responsables RH et Techniques des organisations Bénéficiaires nous paraissaient importante. Sur cet ensemble de 11 parcours, comme expliqué plus haut, 7 ont finalement été engagés et finalisés avec des traces concrètes et des témoignages positifs, 2 ayant été abandonné pour des raisons de restriction budgétaire en mai 2016. Par conséquent 77 % des parcours identifiés ont été engagés (7/9) et nous estimons, en accord avec les conclusions et constats du rapport final d'évaluation, que sur cette activité centrale du résultat 1, le succès est au rendez- vous.

La promotion d'un cadre de concertation intersectoriel : le projet PAORC a su saisir une opportunité réelle pour promouvoir un tel cadre, celui de l'ANPGRH, l'Association nationale de Promotion des Gestionnaires de ressources Humaines. Cette association regroupe le secteur privé formel et le secteur public pour réfléchir et partager des expériences sur la gestion RH en général. Nous avons signé une convention avec celle-ci et avons presque chaque année entre 2015 et 2019 à l'exception de 2018 soutenu la participation du secteur public à l'ensemble des activités de l'association et aussi et surtout avons utilisé ce cadre pour faire connaître la démarche de formation par les parcours et la problématique des parcours intersectoriels. Grâce à notre appui, l'ANPGRH a vu le nombre de ses membres augmenté significativement dont ceux issus du secteur public.

La capitalisation des leçons apprises : nous avons fait un effort particulier pour documenter la plupart des parcours de formation sectoriels et intersectoriels, ce qui nous a permis de rédiger 11 livrets de capitalisation d'une dizaine de pages chacun, (plus un douzième livret sur le PAC gestion axée sur les résultats de développement dans le secteur agricole, mais qui n'a pas pu être publié car finalisé trop tard) ainsi que 5 guides méthodologique sur les parcours intersectoriels. Nous avons diffusé et partager cette production, ainsi que de larges présentation power point sur l'expérience des parcours de formation en tant que concept lors des ateliers d'échanges d'expérience qui se sont tenus à mi-parcours et à la fin de la période d'exécution du projet.

Le second output, intitulé « Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences » s'est traduit concrètement par l'identification de 9 parcours et la finalisation de 7 d'entre, soit 77 % d'exécution. Il est important de signaler par contre que les 2 parcours initiés mais non réellement finalisés l'ont été non pas du fait du PAORC mais du fait des bénéficiaires dans l'un des cas (*le PAC sur l'évaluation des politiques publiques agricoles engagée portant à la demande du Ministère en charge de l'Agriculture, a vu uniquement sa phase A et B réalisée mais non la phase C*) et du fait de l'équipe de consultants dans l'autre cas (*le PAC sur la gestion axée sur les résultats de développement a vu sa phase A et B réalisée, et le début de sa phase C initiée, mais avec de grande difficulté pour obtenir un résultat concret de qualité malgré des efforts des uns et des autres*). Les 7 PAC finalisés l'ont été avec succès dans tous les cas, avec ceci de tout à fait particulier pour le secteur agricole que la réforme institutionnelle du secteur portant création des Directions départementales de l'agriculture et des Agences territoriales de développement agricole a induit une importante demande pour l'application des PAC intersectoriels sur la description des fiches de postes, l'évaluation des performances. Cette demande a de fait orienté l'affectation budgétaire prévu pour des PAC sectoriels vers des PAC intersectoriels appliqués uniquement au secteur agricole, alors qu'à l'origine ces PAC avaient été initiées en associant les cibles Santé et Agriculture.

Le troisième output, intitulé « Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur santé ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences » s'est traduit concrètement par l'identification de 7 parcours et la finalisation de d'entre, soit 71 % d'exécution. Il est important de signaler

par contre que les 2 parcours initiés mais non réellement finalisés l'ont été du fait d'un litige entre le consultant et son bureau d'étude dans l'un des cas (*le PAC sur la communication interne et externe au profit des membres des Platesformes des Utilisateurs des Services de Santé -PUSS- a vu uniquement sa phase A et B réalisée mais non la phase C*) et du fait d'une trop grosse charge de travail pour le PAORC et prise de retard dans le déroulement du PAC au niveau (*le PAC sur les techniques de recrutement des donneurs de sang, dont la phase C n'a pas été achevée et a été par contre réorientée vers la production collective de supports audio visuels pour favoriser le recrutement des donneurs et leur fidélisation*). Les 5 PAC finalisés l'ont été avec succès dans tous les cas, avec ceci de particulier que pour le secteur Santé, nous avons eu une concentration de PAC non pas pour le Ministère en tant que tel, mais pour l'Agence Nationale de Transfusion Sanguine d'une part (3 PAC initiés) et pour une OSC, les Plates formes des Utilisateurs des Services de Santé -PUSS- mise en place par le projet PASS d'Enabel (3 PAC initiés).

Le quatrième output, intitulé « R4 : Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteurs prioritaires sont renforcées », qui était au départ doté d'un budget de 300 000 euros, a été presque divisé par deux en mai 2016. Ces fonds ont permis de répondre aux requêtes suivantes :

- Appui à la formation en Belgique de **deux** cadres, dont une femme, destinés à devenir des formateurs pour l'Ecole Supérieure de Kinésithérapie au Bénin, dont une formation doctorale prise en charge par le PAORC sur 3 années et une spécialisation sur une année.
- Poursuite du programme de Bourses locales pour un total de **35** agents du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération dont **13** femmes, entre 2015 et 2019 afin essentiellement de suivre des formations en diplomatie et relations internationales au Bénin (*à l'exception d'un cadre parti au Cameroun*). Il s'agissait ici uniquement de la prise en charge des frais pédagogiques dans les universités concernées avec selon le cas une prise en charge sur une année ou deux années .
- Prise en charge de la formation continue de courte durée à Anvers de **deux** cadres dont aucune femme du Port Autonome de Cotonou (formation APEC)

Ce résultat constitue en quelque sorte une survivance de l'ancien programme Bourses, avec ses avantages (très grande rapidité et facilité de décaissement- suivi simplifié et surtout administratif) et ses inconvénients (approche individuelle et saupoudrage déconnecté de nos portefeuilles d'intervention- peu évident à suivre et évaluer).

Le **cinquième output**, intitulé « R5 : les compétences des acteurs (para) portuaires sont renforcées » a donc été initié uniquement en 2019 comme expliqué ci-dessus. Grâce à l'importante demande émanant du Port et à l'organisation retenue pour la mise en œuvre (un point focal au Port et un point focal à Anvers), nous avons pu rapidement engager deux types de programmes de formation :

- Des parcours de formation du type de ceux initiés auparavant avec le PAORC. Un total de 9 actions engagées, dont une partie sur expertise du Port d'Anvers

(4/9) et le solde sur expertise mobilisée suite à des marchés publics lancés par le PAORC.

- Des participations à des formations standards organisées par le Centre de Formation du Port d'Anvers, l'APEC. Ici deux programmes ont été suivis l'un sur le thème SMART PORT (*4 agents dont 1 femme*), et l'autre sur le thème gestion des terminaux à conteneurs. (*6 agents dont 2 femmes*).

En dehors des deux formations standards, il est important d'indiquer que les 9 parcours initiés sont toujours tous en cours en 2020, mais sur financement du Projet PASPort, et donc aucun n'était achevé au 31 12 2019. Ces parcours se sont tous bien engagés avec des missions pour les phases A, des missions pour les phases B, à la satisfaction de toutes les parties. L'on peut dire sans crainte de se tromper que ces programmes seront très utiles pour l'amélioration de la performance du Port Autonome de Cotonou. Les parcours assurés par l'expertise de PAI ont et vont concerner les sujets suivants : formation des pilotes de navires et des équipages de remorqueurs (*35 agents dont 0 femme*), réorganisation de la Capitainerie (*190 agents dont 3 femmes*), sûreté portuaire (*64 agents dont 2 femmes*), révision des procédures et de la politique de concession du Port (*18 agents dont 7 femmes*), Les parcours qui ont mobilisés une expertise externe sont les suivants : anglais général et professionnel (*64 agents- nb de femmes non identifié à ce stade*), natation (*192 agents-nb de femmes non identifié à ce stade*), maîtrise des logiciels MS 365 (*250 agents-nb de femmes non identifié à ce stade*), base de données ORACLE (*9 agents dont 3 femmes*), ERP JD EDWARDS (*52 agents dont 14 femmes*).

Le niveau d'exécution effectif de chacun de ces parcours au 31 12 2019 a été décrit dans le rapport annuel 2019 du PAORC. Pour l'ensemble de ces parcours, nous avons convenu dans le cadre des Tdr avec le Port Autonome des indicateurs et critères pour mesurer l'impact de ces formations sur les performances des services concernés. Nous espérons donc pouvoir réellement mesurer et documenter ses résultats dans le cadre du projet PASport. Toutefois, le Port Autonome de Cotonou a souhaité ne retenir que des indicateurs de performance à terme, correspondant donc au niveau 4 de notre pyramide de référence, et ceci à titre global pour le service ou l'agent concerné travaille, et non à titre individuel. Dans le tableau ci-dessous, nous donnons quelques exemples des critères et indicateurs proposés pour certains parcours.

Parcours	Critères et indicateurs
Parcours sur la formation en anglais général et professionnel	<p>Critère N° 1 : performance de la communication écrite</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicateur n°1 : le PAC n'a plus besoin de payer des traducteurs pour certains documents ; Indicateur N° 2 : de nouveaux clients/prospects/ démarche sont contactés/ réalisées grâce à la maîtrise de l'anglais ; Indicateur n° 3 : une enquête de satisfaction des clients/ partenaires anglophones montre une évolution positive de la qualité des échanges ; <p>Critère N° 2 : performance de la communication orale</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicateur N° 1 : une enquête de satisfaction des clients/ partenaires anglophones montre une évolution positive de la qualité des échanges.
Parcours sur la formation des pilotes et équipages de remorqueurs	<p>Critère 2 : Augmentation du volume de trafic entrant transporté par des navires de plus de 275 mètres accueillis par le Port</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicateur pour ce critère : % d'augmentation 3- 6-9 -12 mois après la fin de la formation (par rapport à l'évolution du volume transporté par des navires plus petits <p>Critère 3: Satisfaction des armements et des capitaines sur la qualité du remorquage toute taille confondue et/ou pour les grands navires (2 fois par an ?)</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicateur pour ce critère : le niveau de satisfaction mesurée par une enquête montre une augmentation de X% (à définir) 3- 6 mois après la fin de la formation <p>Critère 4: Projections de modification de la taille des navires orientés vers le PAC par les armements (à faire à priori avant la fin de la formation ou même dès à présent)</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicateur pour ce critère : évolution respective projetée du % de navires de plus et de moins de 275 mètres <p>Critère 5 : Gain de temps dans la manœuvre d'entrée et de sortie par navire en heures</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicateur pour ce critère : 10% (ou X% à déterminer) de temps gagné en tout sur les deux manœuvres

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

En réalité, l'output 1 qui concernait donc l'ensemble des parcours d'acquisition de compétences intersectoriels, et l'output 2 et 3 qui concernait donc les parcours sectoriels pour l'agriculture et la Santé, constituent les deux aspects d'un effort commun : apprendre à faire des parcours (grâce à la maîtrise des processus de formation) objet de l'output 1, et apprendre en faisant des parcours sur des thèmes spécifiques, objet de l'output 2 et 3. Ces 3 résultats, ou outputs, le quatrième étant de fait ici tout à fait à part, ont donc contribué effectivement à l'atteinte de l'outcome, car pour développer des capacités il faut maîtriser des savoirs (logés/ situés dans les divers processus liés aux PAC intersectoriels) et il faut développer des savoirs faire (par la pratique et le suivi de plusieurs parcours sectoriels au sein d'une organisation).

Par ailleurs, il est fondamental de comprendre que le projet PAORC, qui a travaillé sur une multitude d'organisations bénéficiaires et de cible spécifiques au sein de ces organisations, ne peut s'apprécier/ s'évaluer de la même manière qu'un projet d'appui institutionnel à un Ministère ou une agence. Notre projet avait comme ambition de contribuer à l'atteinte des résultats des deux programmes sectoriels d'Enabel, à savoir le PASS pour le secteur santé et le PROFI pour le secteur agricole. Sa contribution concernait l'un des aspects du renforcement des capacités, à savoir celui des capacités individuelles, et non les deux autres aspects, c'est-à-dire les capacités institutionnelles et organisationnelles bien qu'en réalité les parcours intersectoriels aient en fait aussi contribué à cet aspect). Chacun des 21 parcours de formation doit être évalué de manière distincte et spécifique, ces 21 parcours ne constituant pas du tout un ensemble homogène pour le PAORC, mais simplement une réponse à des requêtes de formation toutes inscrites dans les cadres logiques de ces deux programmes.

Les rapports d'évaluation du PROFI et du PASS ont tous les deux mentionnés la contribution du PAORC, de manière positive d'ailleurs, avec des nuances et aussi des aspects moins développés du côté du rapport d'évaluation du PASS. Par ailleurs, chacun des parcours est évalué selon la même méthode, basé sur la mesure de 4 niveaux d'indicateurs :

- La mesure de la satisfaction des bénéficiaires de la formation
- La mesure des acquis effectifs des bénéficiaires de la formation
- La mesure de l'application des acquis en situation de travail
- La mesure de l'impact de l'application des acquis sur l'évolution de la performance des individus et de celle des unités ou services où ceux-ci travaillent

Le PAORC a mis en place ce système à 4 niveaux et a documenté dans les divers rapports annuels à partir de 2016, 2017, 2018, 2019 les résultats de ces mesures. Ce travail n'a pas été possible de manière systématique pour tous les parcours. Nous avons rencontré des difficultés notamment un réel manque de recul pour la mesure du quatrième niveau, et des problèmes de suivi et de ressources humaines au niveau des organisations bénéficiaires pour le troisième niveau. Malgré cela, nous avons tenté et en assez grande partie réussi à mesurer ce succès pour chacun des outputs, à travers la mesure du succès de chacun des parcours de formation.

2.2.5 Appréciez les principaux facteurs d'influence. Quels ont été les enjeux majeurs rencontrés ? Comment l'intervention les a-t-elle pris en compte ?⁴

L'enjeu majeur rencontré par le PAORC et son responsable, a été la révision de l'approche prévue avec la volonté d'orienter les parcours de formation d'abord sur les processus de base pour avoir une bonne démarche formation au sein d'une organisation, processus intersectoriels par essence, et ce en direction des cadres des DRH/SRH et des services techniques. La quasi-totalité des marchés publics lancés en 2015 a donc concerné ces parcours, tandis qu'en parallèle à ce processus, la priorisation

⁴ Ne mentionnez que les éléments non compris dans le point 1.1 (Contexte), le cas échéant.

de l'ensemble des parcours sectoriels en fonction des cadres logiques des deux programmes Enabel PASS et PROFI, était-elle aussi engagée et finalisée. L'idée fondamentale ici était de ne pas se contenter de concevoir des parcours sur le domaine A ou le domaine B pour la cible X ou la cible Y, mais bien de laisser une trace durable sur la capacité des responsables de ces mêmes organisations à mettre en place les processus permettant à terme d'avoir une démarche qualité pour la formation continue.

Ce travail autour des parcours intersectoriels, tel que par exemple le processus de description des fiches de postes et profils, non prévu en tant que tel au départ, même s'il était évoqué de manière générale au niveau du résultat 1 afin de favoriser l'appropriation des acteurs clés RH au Bénin sur la démarche des parcours de formation, a donné sans doute l'impression aux uns et aux autres que le PAORC avait un démarrage assez lent et laborieux.

Un second enjeu est la question de savoir s'il était possible d'engager la totalité du budget formation en 4 années avec le mécanisme prévu dans le DTF, mécanisme qui supposait une approche individuelle de mesure des gaps de compétences avec un profil d'entrée et un profil de sortie, ainsi que des enquêtes individuelles en fin de parcours.... Ce travail tout à fait considérable n'était tout simplement pas envisageable avec l'équipe en place d'une part, et le niveau de pratique des responsables des organisations partenaires sur de telles approches d'autre part. Il faut reconnaître ici que si le budget n'avait pas été réduit de 2 millions d'euros, pour des raisons externes d'ailleurs, nous aurions été sans doute en difficulté d'engager de manière correcte tous ces fonds. Par contre à l'inverse, peu à peu la vitesse de croisière étant atteinte, nous aurions pu engager une part de plus en plus importante de ce budget dans la poursuite et développement de l'ensemble des parcours initiés.

2.2.6 Appréciez les résultats inattendus, tant positifs que négatifs

Parmi les résultats inattendus positifs, ou du moins les résultats se situant au-dessus de nos espérances et ambitions, on peut citer :

- La révision de l'approche prévue avec le développement de l'ensemble des parcours intersectoriels portant sur les divers processus liés aux actions de formation au sein d'une organisation et concernant notamment les services RH
- La généralisation et l'appropriation des deux premiers parcours de formation intersectoriels par les deux Ministères d'intervention, à savoir le processus de description des fiches de postes et celui de l'évaluation des performances individuelles
- La prise en compte de la démarche de formation par les parcours pour le nouveau projet PASPort et celui d'appui à l'opérationnalisation de la Police.

Parmi les résultats inattendus négatifs,

- La décision prise ne plus renouveler ce type de projet transversaux sans attendre une évaluation globale et finale : il aurait été utile de poursuivre au

moins une seconde génération de projets de renforcement des compétences, pour améliorer (i) la démarche qualité en matière de formation continue pour les responsables RH des organisations bénéficiaires (ii) les mécanismes d'intégration avec les programmes d'appui institutionnels globaux sur ce volet renforcement des compétences individuelles (iii) améliorer la rapidité et la fluidité des parcours de formation afin d'engager plus vite les budgets disponibles. Toutefois l'intégration de la démarche « parcours de formation » dans les nouveaux projets vient atténuer ceci.

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

L'intégration des thèmes transversaux s'est faite partiellement et indirectement, et n'a pas été à la hauteur attendue, comme cela a été indiqué dans le rapport final d'évaluation. Le cadre logique du projet PROFIL, pour le secteur agricole, comprenait une activité intitulée « Développer des actions spécifiques en matière de genre et d'environnement », contrairement au cadre logique du PASS qui ne comprenait aucune activité mentionnant directement la prise en compte des thèmes transversaux. Le processus de priorisation a d'abord abouti à délaissier les actions de formation en direction de l'environnement pour le secteur agricole, car le PROFIL s'était lui-même engagé à le faire. Par contre, un parcours intégration du genre a été initiée, mais a dû être abandonné ensuite en raison de la réforme institutionnelle de 2016 qui a vu disparaître à la fois les fonctions ciblées et les institutions ciblées. Par ailleurs, dans le contexte de priorisation liée aussi au même moment à la réduction budgétaire, il a été décidé de ne pas recommencer un autre parcours avec les nouvelles cibles. Dans le cadre des parcours sectoriels pour la Santé, c'est plutôt le thème prise en compte du genre qui a été privilégiée, avec l'engagement du parcours sur la prise en charge des soins obstétricaux et néonataux qui cible à la fois une majorité de femmes comme bénéficiaires direct du parcours (les sages-femmes et infirmières de maternité) et les femmes bien entendu comme bénéficiaires indirectes étant donné l'objectif de ce parcours qui était de réduire les risques de la maternité de ces futures mères. L'on peut aussi considérer que le choix des trois parcours au profit de l'Agence Nationale de Transfusion Sanguine, constitue de fait un choix en direction du genre, compte tenu de l'importance de la transfusion lors des accouchements risqués.

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

La problématique du **suivi évaluation** de ce type de projet, qui concerne l'appui à l'une des dimensions du renforcement des capacités des institutions partenaires et bénéficiaires béninoises, se caractérise par deux aspects :

- Le peu d'habitude et le manque de méthode lorsque l'on se préoccupe d'évaluer les effets et impact d'un investissement en formation continue au sein d'une organisation.

- La question de savoir à partir de quel moment ces effets et impacts sont attribuables non pas au seul renforcement des compétences, mais à un appui global à l'organisation bénéficiaire, appui global qui lui relève des projets d'appui institutionnel tout comme du gouvernement ou des bailleurs.

Par rapport au premier aspect, à l'issue d'un débat général au niveau Enabel concernant l'exécution de ce type de projet, il a été convenu d'adopter la pyramide de kirpatrick philips comme point de repère en tant que méthode pour l'évaluation de la formation au sein d'une organisation. Cette pyramide comprend 5 niveaux en allant de la mesure de la satisfaction des participants par un questionnaire en fin de formation jusqu'au sommet de la pyramide, à savoir le retour sur investissement d'une formation au niveau de l'organisation.

Par rapport au second aspect, il a été convenu que des projets de types PAORC ne pouvant être responsable de la motivation et des conditions de travail au niveau d'une organisation (*qui sont les deux autres facteurs permettant la performance aux côtés de la compétence*), il apparaissait que ses effets et impacts devaient être considérés comme une contribution à l'évolution des performances, à condition toutefois que ces performances soient effectivement mesurées par l'organisation.

Le PAORC a tenté d'identifier pour chaque parcours des critères et indicateurs pour les 4 premiers niveaux de la pyramide. Toutefois, il est important de considérer que le simple fait d'identifier les meilleurs critères et indicateurs pour ce type d'investissement, et de s'entendre sur certains d'entre eux, puis de mettre en place les modalités et moyens pour les mesurer, est en soi déjà une tâche pas toujours évidente. Arriver à concevoir et mettre en place un tel système est déjà en soi une réussite, au-delà du fait de savoir si l'investissement formation a en effet ou pas donné des résultats en termes d'évolution des performances. Il nous paraît clair que l'adoption de la pyramide a permis de cadrer et systématiser le système de suivi évaluation de chaque parcours, et qu'ainsi le PAORC a pu documenter précisément dans chaque rapport annuel ce qui avait été mesuré et à quel niveau, mais avec toutefois clairement des niveaux variables de réussite dans la mesure effective du quatrième niveau de cette pyramide notamment, du fait notamment d'un manque de recul par rapport à ces parcours et d'un manque d'investissement des responsables des organisations dans la mesure de ces résultats.

Concernant **l'appui conseil (backstopping)**, le PAORC au Bénin s'est trouvé dans la situation où celui-ci n'a pas pu directement se déployer sur le terrain, étant donné que cet appui était dévolu à EST éducation au siège mais qu'il n'existait pas de projet ou programme éducation dans le portefeuille de la coopération au Bénin, et que par ailleurs le siège nous a indiqué le manque de disponibilité de ressources humaines pour assurer cet appui au Bénin. Cet appui s'est fait indirectement dans le cadre de celui dédié au PASS et au PROFIL, mais de manière distante et peu régulière avec très peu de recommandations opérationnelles identifiées dans ce cadre. La seule recommandation a été celle de regrouper les parcours intersectoriels dans le cadre du résultat 1.

Les **recommandations de la mission à mi-parcours**, et surtout leur mise en œuvre, ont été analysés par la mission d'évaluation finale du PAORC, qui a conclu que

4 des 7 recommandations avait pu être mises en œuvre totalement ou en partie, et que trois d'entre elles ne l'avaient pas été.

3 Durabilité

3.1.1 Quelle est la viabilité économique et financière des résultats de l'intervention ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

S'agissant d'un projet transversal portant sur l'acquisition et l'application de savoirs, savoirs faire et savoirs être au sein d'organisations publiques (administrations déconcentrées ou centrales, régionales ou communales, agences,) ou relevant de l'économie sociale (mutuelles, associations, coopératives, etc ...), l'enjeu de viabilité économique et financière n'est pas du tout le même que pour celui de construction, d'équipements, ou de mise en place d'organisations. Les risques potentiels sont le manque d'attention aux processus de formation continue au sein de l'administration publique, le manque de budget pour la formation continue, et le manque d'attention à la qualité des processus tout au long de la chaîne, en commençant par la description des postes au sein de l'organisation, qui est à la base de toute chose. Nous avons rédigé des guides pour 5 de ces processus, et nous avons remis officiellement et formellement ces guides au Ministère de la Fonction Publique, ainsi qu'à 11 Ministères du Gouvernement.

3.1.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et perdurera-t-elle au terme de l'assistance externe ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

L'appropriation se situe d'une certaine manière à trois niveaux :

L'appropriation et le maintien par les groupes cibles des Parcours sectoriels **des pratiques professionnelles acquises** et améliorées grâce au suivi des divers parcours. Le risque potentiel est l'évaporation de ces acquis par la mutation et le départ en retraite de ces agents lorsque les pratiques ne sont pas traduites dans des guides et procédures pour le ou les postes concernés. Le projet PAORC a voulu travailler d'ailleurs sur ce processus de rédaction ou d'améliorer de ces supports de poste, mais n'en n'a pas eu le temps en réalité, en dehors des questions de moyens. Le projet a voulu aussi travailler sur le processus de transfert entre anciens et nouveaux employés, mais n'a pas pu le faire pour les mêmes raisons. Le risque ici est donc réel et classique en même temps.

L'appropriation et le maintien par les responsables RH et techniques **de la démarche des parcours de formation** en tant que telle, démarche applicable à tout domaine de formation continue. Fin 2019, lors de l'atelier final de partage d'expériences et au cours de la mission d'évaluation finale du projet, il est apparu très clairement que cette appropriation était bonne et qu'il était possible d'envisager un maintien dans le temps

une fois le projet terminé, grâce à la très bonne collaboration notamment avec les services RH des deux Ministères. Le projet a rédigé, diffusé, partagé, et présenté plusieurs **fiches de capitalisation** sur ces divers parcours et espère ainsi laisser une trace au niveau des institutions bénéficiaires, au-delà des individus qui un jour vont partir, car ces fiches décrivent en détail les trois phases, et leurs spécificités et contraintes dans le

L'appropriation de la démarche des **parcours d'acquisition intersectoriels** portant sur les divers processus déjà évoqués dans ce rapport : c'est ici aussi que se situe l'enjeu majeur, à savoir ne plus jamais réfléchir et concevoir la formation continue comme cela se faisait avant au sein des organisations. Les besoins en formation doivent être non seulement associés aux activités et tâches caractéristiques du poste, mais l'investissement formation doit pouvoir aussi se mesurer à travers l'évolution des performances de l'individu en poste. L'organisation doit arbitrer ses besoins à travers un bon processus d'élaboration des plans de formation, et rechercher des prestataires en rédigeant des cahiers des charges de qualité engageant ceux-ci., etc. Le projet a rédigé 5 guides pour une partie donc de ces processus, et les a diffusés et présentés. Il n'a pas pu le faire pour l'ensemble des processus par contre. Le risque potentiel est le manque d'intérêt vis-à-vis de ces processus de la part des responsables des Directions administratives et financières dont dépendent aujourd'hui les services RH, et par la suite le manque de moyens pour les développer.

3.1.3 Quels ont été le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

L'appui politique a été bon tout au long du projet, même si le degré d'interaction avec le Ministère en charge de la fonction publique aurait pu être plus intense et régulier. Les relations avec les deux principaux ministères d'intervention ont toujours été bonnes. Il n'y a pas d'autre risque que celui de l'oubli des efforts accomplis et de leurs traces documentées dans le tumulte et le flot permanent des actions et décisions au niveau de l'administration. Les changements dans les postes au niveau des services RH avec lesquels nous avons collaboré à tous les niveaux, du niveau central jusqu'au niveau local, est le principal risque. Il n'y a pas de mesures réelles qui puisse tout à fait contrecarrer le temps qui passe.

3.1.4 Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle positivement contribué à la capacité institutionnelle et de gestion ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

C'est bien justement le changement radical dans l'orientation prévu par le DTF, avec une attention préalable et avant tout aux parcours de formation concernant les processus intersectoriels qui ont et vont effectivement contribuer à la capacité institutionnelle et de gestion de l'ensemble des organisations bénéficiaires. En effet, à travers l'ensemble de ces parcours, ce sont des démarches qui sont désormais inscrites

dans les procédures et façons de faire des responsables de ces organisations. Par exemple, le parcours réalisé sur le tutorat dans le secteur de la santé comme mécanisme de formation interne des infirmiers et sages-femmes, a permis d'actualiser et de réviser les supports de formation par le tutorat, désormais applicable sur l'ensemble du territoire, et a permis de former un groupe de formateurs de tuteurs, désormais eux aussi disponibles pour déployer cette formation ailleurs dans d'autres zones de santé. Le risque est celui de la non application et utilisation des supports et guides du fait d'un manque de budget pour déployer la démarche vers d'autres cibles et d'autres niveaux au sein des organisations.

4 Enseignements

4.1 Enseignements tirés

Les enseignements identifiés ci-dessous sont repris du rapport annuel 2019, car ils sont tout à fait pertinents pour l'ensemble des 5 années d'exécution du projet.

Enseignements tirés	Public cible
Il est essentiel de promouvoir la démarche des Parcours d'acquisition des compétences dans toutes les nouvelles interventions Enabel mais aussi dans les interventions pour tiers. Il est important de prévoir des fonds pour intervenir en amont et en aval de la formation proprement dite, avec une marge de manœuvre pour s'assurer de l'application des acquis de la formation en situation de travail. Tous les cahiers des charges pour de la formation continue pour toutes les interventions Enabel devraient systématiquement intégrer cette démarche désormais.	Enabel et Enabel Bénin PTFs partenaires IM nouveaux piliers
Il est judicieux de promouvoir la démarche spécifique des parcours intersectoriels portant sur les processus de développement et gestion des compétences chaque fois que ceci aura du sens pour toutes les interventions à venir.	Enabel et Enabel Bénin PTFs partenaires IM nouveaux piliers
La logique de formation en interne de formateurs par domaine chaque fois qu'il est fait appel à des prestataires externes est fondamentale pour réduire à terme la trop grande dépendance observée souvent vis-à-vis de ces prestataires externes au fil des années et parfois pour les mêmes thèmes d'intervention. Par ailleurs, cette logique va de pair avec le mandat attendu/ naturel voir prévu des fonctions occupées par divers niveaux hiérarchiques au sein d'une organisation. Cet aspect pourrait être prévu et intégré dans les termes de référence pour les prestataires. <i>(Repris du RA 2018 et adapté car reste tout à fait pertinent)</i>	Enabel et Enabel Bénin PTFs partenaires IM nouveaux piliers

<p>Développement du tutorat et du coaching : l'effort en renforcement de compétences peut et doit aussi se faire au travers ces 2 axes qui ont été travaillés et testés par le PAORC dans les deux secteurs d'intervention. Il est important de promouvoir ces deux mécanismes au sein des acteurs portuaires et au-delà dans les autres piliers en association avec des investissements en formation continue, quitte à faire un plaidoyer en ce sens si cela n'était pas prévu à leur niveau. <i>(Repris du RA 2018 et adapté car reste tout à fait pertinent)</i></p>	<p>Enabel et Enabel Bénin</p> <p>PTFs partenaires</p> <p>IM nouveaux piliers</p>
---	--

4.2 Recommandations

Il nous semble logique de transformer les enseignements tirés en recommandations à suivre pour le futur.

Recommandation	Source	Public cible
Promouvoir et inscrire la démarche de formation dite des P.A.C dans toutes les interventions à venir	R2 – R3 – R 5 du projet	Stratégie sectorielle
Promouvoir et inscrire la démarche de formation des formateurs dans toutes les interventions à venir	R2 – R3 – R 5 du projet	Stratégie sectorielle
Promouvoir et inscrire le développement et la maîtrise des processus interne d'apprentissage par le coaching et le tutorat dans toutes les interventions à venir	R1 du projet	Stratégie sectorielle
Promouvoir le concept d'appui aux DRH dans tous les appuis institutionnels à venir en insistant sur les processus de formation de type parcours intersectoriels	R1 du projet	Stratégie sectorielle

PARTIE 2 : Synthèse du monitoring (opérationnel)

1 Suivi des décisions prises par la SMCL

Les principales décisions prises par la SMCL sont reprises dans le tableau ci-dessous

DATE SMCL	DECISIONS ET RECOMMANDATIONS	OBSERVATIONS/PRISES EN COMPTE
Mars 2015	Adoption des reformulations du cadre logique	Accord sur modification résultat et renvoi au processus normal pour les changements d'outcome et d'impact
Mars 2015	Adoption des propositions de modifications des rôles et de la composition des GTS santé et agriculture	Constat du rôle en doublon entre les GTS et les équipes des programmes PROFI PASS
Décembre 2015	Adoption du processus de priorisation des PAC et des 9 critères de priorisation proposés	Approche qui peut être utile pour de futurs projets de ce type
Septembre 2016	Adoption de l'avenant du DTF et des modifications	Reformulation de l'outcome et l'impact, répartition de l'effort suite à la réduction considérable du budget
Octobre 2017	Adoption du plan de réponse aux recommandations de la MTR	L'analyse de la prise en compte effective des 7 recommandations a été faite en détail dans le rapport final d'évaluation
Septembre 2018	Orientation du projet PAORC pour une année en plus vers le seul secteur portuaire	Décision liée à l'ouverture à l'appui au secteur portuaire dans le nouveau portefeuille 2019 2023
Février 2019	Plan de pérennisation est approuvé	Un ensemble de 7 facteurs pour la pérennisation a été identifié, et débattu avec les projets PASS et PROFI. Une partie de ces facteurs ne sont pas en réalité sous contrôle du PAORC
	Proposition de transfert des actifs vers le projet PASport approuvé	Une partie de l'équipe RH travaille finalement pour le PASport (1 ATN, 1 CVA)

2 Dépenses

Étiquettes de lignes	Budget A	Budget B	Total Budget	Actuals	Available
BEN1388811	5 320 808,00	-0,00	5 320 808,00	5 276 785,00	44 023,00
BEN1388811_A	3 685 808,00	-45 677,69	3 640 130,31	3 731 861,55	731,24
BEN1388811_A01	949 630,00	-30 878,57	918 751,43	1 063 672,46	-144 921,03
BEN1388811_A0101	31 925,00	0,22	31 925,22	31 937,32	-12,10
BEN1388811_A0103	30 551,00	5 175,86	35 726,86	52 785,18	-17 058,32
BEN1388811_A0104	885 768,00	-50 602,11	835 165,89	953 140,79	-117 974,90
BEN1388811_A0105	1 386,00	14 547,46	15 933,46	25 809,17	-9 875,71
BEN1388811_A02	849 452,00	92 490,80	941 942,80	869 237,82	72 704,98
BEN1388811_A0202	0,00	0,00	0,00	4 921,93	-4 921,93
BEN1388811_A0203	165 903,00	0,26	165 903,26	166 315,89	-412,63
BEN1388811_A0204	19 625,00	-0,24	19 624,76	19 624,76	0,00
BEN1388811_A0206	663 924,00	92 490,78	756 414,78	678 375,24	78 039,54
BEN1388811_A03	1 029 617,00	-53 165,13	976 451,87	1 002 354,20	-25 902,33
BEN1388811_A0302	0,00	0,00	0,00	8 509,45	-8 509,45
BEN1388811_A0303	293 488,00	-26 784,99	266 703,01	268 733,94	-2 030,93
BEN1388811_A0304	25 250,00	-0,43	25 249,57	25 249,52	0,05
BEN1388811_A0306	710 879,00	-26 379,71	684 499,29	699 861,29	-15 362,00
BEN1388811_A04	174 109,00	-34 124,79	139 984,21	165 763,82	-25 779,61
BEN1388811_A0401	117 968,00	-3 355,24	114 612,76	120 124,20	-5 511,44

BEN1388811_A0402	56 088,00	-30 769,91	25 318,09	45 586,26	-20 268,17
BEN1388811_A0403	53,00	0,36	53,36	53,36	0,00
BEN1388811_A05	683 000,00	-20 000,00	663 000,00	630 833,25	32 166,75
BEN1388811_A0501	341 500,00	-76 300,00	265 200,00	58 903,02	206 296,98
BEN1388811_A0502	341 500,00	-76 300,00	265 200,00	571 930,23	-306 730,23
BEN1388811_A0503	0,00	132 600,00	132 600,00	0,00	132 600,00
BEN1388811_Z	1 635 000,00	45 677,69	1 680 677,69	1 544 923,45	135 754,24
BEN1388811_Z01	1 356 742,00	89 036,54	1 445 778,54	1 365 432,98	80 345,56
BEN1388811_Z0101	879 225,00	9 113,53	888 338,53	831 078,18	57 260,35
BEN1388811_Z0102	291 437,00	21 611,36	313 048,36	299 877,74	13 170,62
BEN1388811_Z0103	148 594,00	62 567,08	211 161,08	202 145,51	9 015,57
BEN1388811_Z0104	37 486,00	-4 255,43	33 230,57	32 331,55	899,02
BEN1388811_Z02	40 530,00	100,00	40 630,00	43 502,73	-2 872,73
BEN1388811_Z0201	21 760,00	-0,43	21 759,57	21 759,57	0,00
BEN1388811_Z0202	4 869,00	100,57	4 969,57	6 605,41	-1 635,84
BEN1388811_Z0203	13 901,00	-0,14	13 900,86	15 137,75	-1 236,89
BEN1388811_Z03	102 500,00	-17 229,55	85 270,45	67 476,76	17 793,69
BEN1388811_Z0301	69 000,00	-21 770,55	47 229,45	37 450,96	9 778,49
BEN1388811_Z0302	27 500,00	0,00	27 500,00	22 397,14	5 102,86
BEN1388811_Z0303	3 000,00	0,00	3 000,00	87,66	2 912,34
BEN1388811_Z0304	3 000,00	4 541,00	7 541,00	7 541,00	0,00
BEN1388811_Z04	135 228,00	-26 228,00	109 000,00	68 561,15	40 438,85
BEN1388811_Z0401	107 112,00	-21 112,00	86 000,00	53 518,77	32 481,23
BEN1388811_Z0402	10 116,00	-5 116,00	5 000,00	6 312,08	-1 312,08
BEN1388811_Z0403	18 000,00	0,00	18 000,00	8 730,30	9 269,70

BEN1388811_Z99	0,00	-1,30	-1,30	-50,17	48,87
Total général	5 320 808,00	-0,00	5 320 808,00	5 276 785,00	44 023,00

3 Taux de décaissement de l'intervention

Source de financement	Budget cumulé	Dépenses réelles cumulées	Taux de déboursement cumulé	Commentaires et remarques
Contribution directe belge	5 320 808 Euros	5 276 785 Euros	99,17 %	Ces dépenses ne prennent pas en compte le solde de l'évaluation finale et des audits de fin d'un montant total de 45 525,26 €
Contribution du pays partenaire	NA	NA	NA	NA
Autre source	NA	NA	NA	NA

4 Personnel de l'intervention

Personnel (titre et nom)	Genre (H/F)	Durée de recrutement (dates début et fin)	
		Début	Fin
Personnel national mis à disposition par le pays partenaire :	O	-	
Personnel d'appui, recruté localement par la ENABEL :			
ATN Santé	F	07/04/15	31/12/18
ATN GOP	F	01/07/14	31/12/19
ATN Agriculture	H	09/02/15	31/03/19
Administrateur Gestionnaire	H	01/01/15	31/05/18
Administrateur Gestionnaire	F	21/05/18	30/09/19
CVA	H	21/01/15	30/09/19
Personnel de formation, recruté localement :	O	-	
Personnel international (hors ENABEL) :	O	-	
<i>Experts internationaux (ENABEL) :</i>	H		

5 Marchés publics

VOLET	Secteur	Intitulé du marché	Statut	Mode de gestion	Données financières		
					Montant FI HTVA (le lot considéré uniquement en cas de marché à lots)		
					EUR HONORAIRES	CFA	Ligne budgétaire
PAC INTERSECTORIEL	Santé et Agriculture	Marché de services relatif à l'élaboration des descriptions de postes et profils de compétences et des systèmes d'évaluation des performances RH au sein des OB - LOT 1 postes et profils MP 412	Achevé	Régie	49 397,50 €		A_01_03, A_02_01 & A03_01
		AVENANT AU MP 412 LOT 1	Achevé	Régie	20 580,00 €		A 01 04
PAC INTERSECTORIEL	Santé et Agriculture	Marché de services relatif à l'élaboration des descriptions de postes et profils de compétences et des systèmes d'évaluation des performances RH au sein des OB - LOT 2 objectifs de performance MP 412	Achevé	Régie	50 582,50 €		A_01_03, A_02_01 & A03_01
		AVENANT AU MP 412 LOT 2	Achevé	Régie	815,00 €		A 01 04

PAC INTERSECTORIEL	Santé et Agriculture	Marché de services relatif à l'évaluation du processus de conception, de mise en œuvre, du suivi et évaluation des plans de formation triennaux et à l'élaboration des cahiers des charges de la formation - LOT 1 plan de formation MP 411	Achevé	Régie	48 090,00 €		A_01_03, A_02_01 & A03_01
		AVENANT AU MP 411 LOT 1	Achevé	Régie	15 237,00 €		A 01 04
PAC INTERSECTORIEL	Santé et Agriculture	Marché de services relatif à l'évaluation du processus de conception, de mise en œuvre, du suivi et évaluation des plans de formation triennaux et à l'élaboration des cahiers des charges de la formation - LOT 2 cahier des charges formation MP 411	Achevé	Régie	41 250,00 €		A_01_03, A_02_01 & A03_01
		AVENANT AU MP 411 LOT 2	Achevé	Régie	6 450,00 €		A 01 04
PAC INTERSECTORIEL	Santé et Agriculture	Marché de services relatif à la réalisation d'un diagnostic qualité chez les prestataires de formation Béninois MP 409	Achevé	Régie	26 085,00		A_01_03, A_02_01 & A03_01
PAC INTERSECTORIEL	Santé et Agriculture	AVENANT MP 409 N° 1	Achevé	Régie	3 680,00 €		A_01_03, A_02_01 & A03_01

PAC INTERSECTORIEL	Santé et Agriculture	AVENANT MP 409 N°2	Achevé	Régie	47 185,00 €		A_01_03, A_02_01 & A03_02
PAC INTERSECTORIEL	Santé et Agriculture	Marché de services relatif à 3 processus coaching, tutorat, et supervision formative MP 435	Infructueux	Régie	0,00 €		A 01 04
PAC INTERSECTORIEL	Santé et Agriculture	Marché de services relatif à l'évaluation du processus de formation des formateurs puis à la formation des formateurs- LOT 1 cahier des charges formation MP 436	Interrompu après phase A	Régie	38 600,00 €		A 01 04
PAC INTERSECTORIEL	Santé et Agriculture	Marché de services relatif à l'évaluation du de la qualité des supports pédagogiques et guides participants et formateurs puis à l'élaboration dans le secteur agriculture- LOT 2 cahier des charges formation MP 436	Infructueux	Régie	0,00 €		A_01_03, A_02_01 & A03_05
PAC INTERSECTORIEL	Santé et Agriculture	Marché de services relatif à l'évaluation du de la qualité des supports pédagogiques et guides participants et formateurs puis à l'élaboration dans le secteur santé- LOT 3 cahier des charges formation MP 436	Achevé	Régie	25 680,00 €		A_01_03, A_02_01 & A03_06

SUIVI DES PAC	Santé et Agriculture	Marché de service relatif au suivi de la phase de formation des PAC MP 448	Attribué AGEFIC	Régie	45 000,00 €	29 518 065,00	A 02 06 A 03 06
PAC INTERSECTORIEL	Santé et Agriculture	Marché de service relatif au processus de coaching et tutorat au sein de MP 451 LOT 1 coaching	Achevé	Régie	52 395,00 €	34 368 867	A 01 04
PAC INTERSECTORIEL	Santé et Agriculture	Marché de service relatif au processus de coaching et tutorat au sein de MP 451 LOT 2 tutorat	Achevé	Régie	34 893,00 €	22 888 308	A 01 04
PAC TRANSVERSAL	Santé	Marché de service relatif au thèmes transversaux pour les Plates formes des utilisateurs de soins de santé. MP 453 lot 1 - expression écrite et orale pour une communication efficace	Interrompu après phase B	Régie	16 800,00 €	11 020 077,60	A 03 06
PAC TRANSVERSAL	Santé	Marché de service relatif au thèmes transversaux pour les Plates formes des utilisateurs de soins de santé. MP 453 lot 2 gestion des conflits	Achevé	Régie	23 602,50 €	15 482 225,09	A 03 06

PAC TRANSVERSAL	Santé	Marché de service relatif au thèmes transversaux pour les Plates formes des utilisateurs de soins de santé. MP 453 lot 4 leadership et gestion d'équipe	Achevé	Régie	42 525,00 €	27 894 571,43	A 03 06
PAC TRANSVERSAL	Agriculture	Marché de service relatif au processus de capitalisation pour le MAEP MP 454	Achevé	Régie	113 565,25 €	74 493 920,69	A 02 06
PAC TRANSVERSAL	Agriculture	Marché de service relatif à la formation et l'accompagnement des A.N.E sur la gestion axée sur les résultats MP 494	Achevé	Régie	33 093,00 €		A 02 06
PAC TRANSVERSAL	Agriculture	Marché de service relatif à la formation et l'accompagnement des A.N.E sur les outils de communication MP 500	Achevé	Régie	42 990,00 €		A 02 06
PAC SECTORIEL	SANTE	Recrutement d'une agence de communication pour la phase C du PAC don de sang MP BEN 562	Achevé	Régie	28 819,00 €		A0306
PAC SECTORIEL	SANTE	Recrutement prestataire pour la production audiovisuelle pour la promotion du don de sang (PAC don de sang) PD N° PAORC_001_2019	Achevé	Régie	24 800,00 €		A0306

Appui intersectoriel	Intersectoriel	Recrutement d'un consultant pour site web ANPGRH DP N° BEN 580 BIS	Achevé	Régie	7 088,00 €		Ao103
PAC SECTORIEL	Agriculture	Recrutement d'un consultant pour accompagnement MAEP DP N° PAORC_002_2019	Achevé	Régie	13 320,00 €		Ao206

6 Accords d'exécution

Désignation	Montant Prévisionnel	Montant Réalisé	Ecart	Observation
BEN/ACC99/ASCO03-2018. Formation et expertises PAI au PAC	663 000 €	630 833,25€	95,15%	En réalité 100% puisque des dépenses ont été affectées sur PASPort

7 Équipements

Type d'équipement	Coût		Date de livraison		Remarques
	budgété	réel	budgété	réel	
Véhicule TOYOTA FORTUNER AHTYK59G-X000113885L-62	20 557	20 557	déc.-15	déc.-15	Transféré à PASPort
Pochette d'appareil Photo Soft bag for Ixus	20	20	déc.-15	déc.-15	Mis au rebut
Appareil Photo Canon Ixus 145 - 16 Mo	89	89	déc.-15	déc.-15	Mis au rebut
Targus Classic TBC002 Po 112119	9	9	déc.-15	déc.-15	Mis au rebut
Targus Classic TBC002 Po 112119	9	9	déc.-15	déc.-15	Mis au rebut
Targus Classic TBC002 Po 112119	9	9	déc.-15	déc.-15	Mis au rebut
Targus Classic TBC002 Po 112119	9	9	déc.-15	déc.-15	Mis au rebut
Targus Classic TBC002 Po 112324	9	9	déc.-15	déc.-15	Mis au rebut
Ecran Philips 241B4LPYCS/00 Sn: AU1A1428000988	139	139	déc.-15	déc.-15	Transféré à PASPort
Ecran Philips 241B4LPYCS/00 Sn: AU1A1428000993	139	139	déc.-15	déc.-15	Transféré à PASPort
Ecran Philips 241B4LPYCS/00 Sn: AU1A1428006786	139	139	déc.-15	déc.-15	Transféré à PASPort

Ecran Philips 241B4LPYCS/00 Sn: AU1A1428006807	139	139	déc.-15	déc.-15	Transféré à PASPort
Ecran Philips 241B4LPYCS/00 Sn: AU1A1428000988	139	139	déc.-15	déc.-15	Transféré à PASPort
Clavier et souris Logitech MK270 SN/1441SY046RM8	22	22	déc.-15	déc.-15	Transféré à PASPort
Clavier et souris Logitech MK270 SN/1441SY046RP8	22	22	déc.-15	déc.-15	Mis au rebut
Clavier et souris Logitech MK270 SN/1441SY046RG8	22	22	déc.-15	déc.-15	Mis au rebut
Clavier et souris Logitech MK270 SN/1441SY046RM8	22	22	déc.-15	déc.-15	Transféré à PASPort
Clavier et souris Logitech MK270 SN/1441SY046RM8	22	22	déc.-15	déc.-15	Mis au rebut
Télécommande beamer M115HD	23	23	déc.-15	déc.-15	Mis au rebut
Télécommande beamer M115HD	23	23	déc.-14	déc.-14	Mis au rebut
Dongle sans fil M115HD	47	47	déc.-14	déc.-14	Mis au rebut
Dongle sans fil M115HD	47	47	déc.-14	déc.-14	Mis au rebut
Beamer Dell M115HD	390	390	déc.-14	déc.-14	Mis au rebut
Beamer Dell M115HD	390	390	déc.-14	déc.-14	Mis au rebut
Trépied beamer Dell M115HD	21	21	déc.-14	déc.-14	Mis au rebut

Trépied beamer Dell M115HD	21	21	déc.-14	déc.-14	Mis au rebut
Dell Latitude E5530 - base S/N° GV35Q12	666	666	déc.-14	déc.-14	Mis au rebut
Dell Latitude E5530 - base S/N° DN35Q12	666	666	déc.-14	déc.-14	Mis au rebut
Dell Latitude E5530 - base S/N° CQ35Q12	666	666	déc.-14	déc.-14	Mis au rebut
Dell Latitude E5530 - base S/N° 8C35Q12	666	666	déc.-14	déc.-14	Mis au rebut
Dell Latitude E5530 - base S/N° 6M35Q12	666	666	janv.-15	janv.-15	Mis au rebut
Fact n° 00050/14/CR téléphone	44	44	janv.-15	janv.-15	Transféré à REPBEN
Fact n° 00050/14/CR téléphone	44	44	janv.-15	janv.-15	Transféré à REPBEN
Bureau avec 3 tiroirs à clé: 180x90x75 + Retour latéral: 120x45x65	549	549	janv.-15	janv.-15	Transféré à REPBEN
Bureau avec 3 tiroirs à clé: 180x90x75 + Retour latéral: 120x45x65	549	549	janv.-15	janv.-15	Transféré à REPBEN
Bureau avec 3 tiroirs à clé: 180x90x75 + Retour latéral: 120x45x65	549	549	janv.-15	janv.-15	Transféré à PASPort
Fauteuils de Direction en cuir sur roulettes dossier haut basculant	221	221	janv.-15	janv.-15	Mis au rebut
Fauteuils de Direction en cuir sur roulettes dossier haut basculant	221	221	janv.-15	janv.-15	Mis au rebut
Fauteuils de Direction en cuir sur roulettes dossier haut basculant	221	221	févr.-15	févr.-15	Mis au rebut
Etagère en Teck de 50 classeurs	168	168	févr.-15	févr.-15	Transféré à PASPort

Etagère en Teck de 50 classeurs	168	168	févr.-15	févr.-15	Transféré à PASPort
Etagère en Teck de 50 classeurs	168	168	févr.-15	févr.-15	Transféré à PASPort
Etagère en Teck de 50 classeurs	168	168	févr.-15	févr.-15	Transféré à PASPort
Chaise siège bouré	27	27	févr.-15	févr.-15	Transféré à PASPort
Chaise siège bouré	27	27	févr.-15	févr.-15	Transféré à PASPort
Chaise siège bouré	27	27	févr.-15	févr.-15	Transféré à PASPort
Chaise siège bouré	27	27	févr.-15	févr.-15	Transféré à PASPort
Chaise siège bouré	27	27	févr.-15	févr.-15	Transféré à PASPort
Tableau d'affichage de 1,40X100	23	23	févr.-15	févr.-15	Transféré à REPBEN
Tableau d'affichage de 1,40X100	23	23	févr.-15	févr.-15	Transféré à REPBEN
Protection EATON STRIP 6T EL@ FR	26	26	févr.-15	févr.-15	Transféré à PASPort
Protection EATON STRIP 6T EL@ FR	26	26	févr.-15	févr.-15	Transféré à PASPort
Protection EATON STRIP 6T EL@ FR	26	26	févr.-15	févr.-15	Transféré à PASPort
Protection EATON STRIP 6T EL@ FR	26	26	févr.-15	févr.-15	Mis au rebut
Protection EATON STRIP 6T EL@ FR	26	26	févr.-15	févr.-15	Mis au rebut
Régulateur MERCURY AVR A 5000VA	122	122	févr.-15	févr.-15	Mis au rebut
Régulateur MERCURY AVR A 5000VA	122	122	févr.-15	févr.-15	Mis au rebut

Onduleur AETON NV 1000H	168	168	févr.-15	févr.-15	Mis au rebut
Onduleur AETON NV 1000H	168	168	févr.-15	févr.-15	Mis au rebut
Onduleur AETON NV 1000H	168	168	févr.-15	févr.-15	Mis au rebut
Onduleur AETON NV 1000H	168	168	févr.-15	févr.-15	Mis au rebut
Onduleur AETON NV 1000H	168	168	févr.-15	févr.-15	Transféré à REPBEN
Imprimante LASERJET PRO 400MPF M425 dw CNF8GDC (9FD/9CC/9F2	686	686	févr.-15	févr.-15	Transféré à PASPort
Imprimante LASERJET PRO 400MPF M425 dw CNF8GDC (9FD/9CC/9F3	686	686	févr.-15	févr.-15	Transféré à PASPort
Imprimante LASERJET PRO 400MPF M425 dw CNF8GDC (9FD/9CC/9F4	686	686	févr.-15	févr.-15	Transféré à PASPort
Imprimante HP COLOR LASERJET PRO 400MPF M476 dw CNB7G3NHSF	625	625	févr.-15	févr.-15	Transféré à PASPort
Pointeur Laser sans fil TARGUS	107	107	févr.-15	févr.-15	Mis au rebut
Rallonge Multiprise Avec Protection EATON STRIP 6T EL @ FR 6 Prises	69	69	févr.-15	févr.-15	Mis au rebut
Rallonge Multiprise Avec Protection EATON STRIP 6T EL @ FR 6 Prises	69	69	mars-15	mars-15	Mis au rebut
Lampe de bureau	25	25	avr.-15	avr.-15	Mis au rebut
Roll up en bâche, couleur avec mécanisme	130	130	avr.-15	avr.-15	Mis au rebut
Roll up en bâche, couleur avec mécanisme	130	130	mars-15	mars-15	Mis au rebut

Simple Port replicator	51	51	mars-15	mars-15	Mis au rebut
Simple Port replicator	51	51	mars-15	mars-15	Mis au rebut
Simple Port replicator	51	51	mars-15	mars-15	Mis au rebut
Simple Port replicator	51	51	mars-15	mars-15	Mis au rebut
Simple Port replicator	51	51	mars-15	mars-15	Mis au rebut
DVD R/RW/DL	23	23	mars-15	mars-15	Transféré à PASPort
DVD R/RW/DL	23	23	mars-15	mars-15	Transféré à PASPort
DVD R/RW/DL	23	23	mars-15	mars-15	Transféré à PASPort
DVD R/RW/DL	23	23	mars-15	mars-15	Transféré à PASPort
DVD R/RW/DL	23	23	juil.-15	juil.-15	Mis au rebut
Climatiseur	320	320	mai-16	mai-16	Transféré à REPBEN
Armoire métallique portes battantes	303	303	mai-16	mai-16	Transféré à PASPort
Fauteuils de Direction en cuir sur roulettes dossier haut basculant	243	243	mai-16	mai-16	Transféré à REPBEN
Chaise visiteur en SKAI NOIR	49	49	mai-16	mai-16	Transféré à PASPort
Chaise visiteur en SKAI NOIR	49	49	déc.-16	déc.-16	Transféré à PASPort
Vidéoprojecteurs	407	407	déc.-16	déc.-16	Transféré à PASPort
Vidéoprojecteurs	407	407	déc.-16	déc.-16	Transféré à PASPort

Vidéoprojecteurs	407	407	déc.-16	déc.-16	Transféré à PASPort
Dell Latitude E5550	1 494	1 494	déc.-16	déc.-16	Transféré à PASPort
Imprimante LASERJET PRO 400MPF M425 dw	593	593	sept.-18	sept.-18	Transféré à PASPort
Dell Latitude E5490	0	0			Transféré à PASPort
Scanner multifonctions hp Scanjet 5000 S4	1 368	1 368	déc.-15	déc.-15	Transféré à PASPort

8 Cadre logique original tiré du DTF :

	Logique d'intervention	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
OG	Objectif global: Les organisations et secteurs bénéficiaires sont plus performants dans leur service au public et leur contribution au développement du pays		Indicateurs sectoriels (voir le DTF)	<p>Masse critique suffisante de RH renforcées</p> <p>Ouverture au changement</p> <p>Capacités organisationnelles suffisantes des organisations bénéficiaires</p> <p>Capacités institutionnelles suffisantes des secteurs bénéficiaires</p> <p>Ciblage correct des individus « moteurs de changement »</p> <p>Ciblage correct des rôles et compétences correspondantes à renforcer</p>
OS	Objectif spécifique: Les compétences des RH renforcées sont durablement mises à profit par les OB	<p>Le degré de mise à profit des compétences renforcées de leurs ressources humaines à la fin de la phase de consolidation (désagrégation par fréquence des cotations (échelle de 4 points) et % des cotations (échelle de 4 points) et (*)</p> <p>% de RH qui ont quitté l'OB après avoir parcouru un PAC (*) à la fin du PAC</p> <p>% de RH ayant parcouru un PAC qui sont promus dans l'OB (*) à la fin du PAC)</p> <p>Nombre des moments d'échange organisé par un RH bénéficiaire</p>	Appréciation de la mise à profit	<p>Budget de fonctionnement suffisant</p> <p>Mécanisme d'incitation approprié</p> <p>Environnement enthousiasmant</p> <p>Equipement suffisant</p> <p>Fidélisation des RH</p> <p>Ressources humaines suffisantes</p> <p>Contenu / nature appropriés des PAC</p> <p>Bon mix de compétences ciblées</p>

		Appréciation de la mise à profit des compétences renforcées à mi-parcours (désagrégation par fréquence des cotations (échelle de 4 points) et % des cotations (échelle de 4 points) (*))	Rapport de coaching	
		Répartition budgétaire secteur santé-secteur agriculture	Données projet	

R1	Résultat 1: Les acteurs clés au Bénin (DRH, IF, PTF, ...) partagent une compréhension commune de concepts innovants de renforcement de compétences	Nombre de formations organisées (*)	Données gestion projet	Les départements RH ont le potentiel pour devenir des acteurs dans un processus innovant de développement de RH Adéquation besoins OB et formations offertes / suivies infrastructure formation présente IFs compétentes
		Nombre d'activités de communication (*)		
		Nombre de "success stories" collecté		
		Nombre de "Success stories" communiqué (désagrégation par canal de communication)		
R2	Résultat 2: Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires du secteur agricole ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences	Taux de satisfaction des participants à une formation (*)	Enquêtes de satisfaction post-formation	Contenu approprié du PAC – Bon ciblage du profil de sortie Ciblage correct des individus « ACTEURS » Contenu / nature appropriés des PAC Bon mix de compétences ciblées Accès à l'information sur RC pour OB et individus Acteurs appui institutionnel des programmes sectoriels réunissent les conditions de succès institutionnels. Adéquation besoins OB et formations offertes / suivies capacité d'absorption de l'OB
		Augmentation (%) moyenne des connaissances après une formation non-diplômant (*)	à définir	
		Taux de réussite des formations diplômantes (*)	Données projet	
		Nombre de formations (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	Données projet	
		Nombre de formés (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	Données projet	
		Taux d'abandon des PACs (*)	Données projet	
		Nombre de boursiers (ancien programme) qui ont soumis une évaluation de leur bourse.	à définir	
R3	Résultat 3: Les ressources humaines ciblées au sein des	Taux de satisfaction des participants à une formation (*)	Enquêtes de satisfaction post-formation	Contenu approprié du PAC – Bon ciblage du profil de sortie

	organisations bénéficiaires du secteur de la santé ont réalisé avec succès un parcours d'acquisition de compétences	Augmentation (%) moyenne des connaissances après une formation non-diplômante (*)	à définir	Ciblage correct des individus « ACTEURS » Contenu / nature appropriés des PAC Bon mix de compétences ciblées Accès à l'information sur RC pour OB et individus Acteurs appui institutionnel des programmes sectoriels réunissent les conditions de succès institutionnels. Adéquation besoins OB et formations offertes / suivies capacité d'absorption de l'OB
		Taux de réussite des formations diplômantes (*)	Données projet	
		Nombre de formations (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	Données projet	
		Nombre de formés (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	Données projet	
		Taux d'abandon de PACs (*)	Données projet	
		Nombre de boursiers (ancien programme) qui ont soumis une évaluation de leur bourse.	à définir	
R4	Résultat 4: Les ressources humaines ciblées au sein des organisations bénéficiaires hors secteurs prioritaires sont renforcées	Nombre de formations (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	Données projet	
		Nombre de formés (désagrégation par lieu (local, régional, international) + (*)	Données projet	
		Taux d'abandon (*)	Données projet	

9 Matrice de monitoring complète

Il n'y a pas en tant que telle de matrice de monitoring complète. Pour les résultats 1-2-3 le monitoring porte sur chacun des Parcours de formation, avec ses indicateurs. Pour le résultat 4, compte tenu de la réduction du budget, il n'y a pas eu de monitoring ni d'indicateurs spécifiques. Pour le résultat 5, la quasi-totalité des actions sont en train de se poursuivre dans la cadre du projet PASport, qui a donc pris le relais pour ces parcours de formation, et en dehors du suivi des activités, il n'y a pas eu d'indicateur prévu pour la seule année 2019.

10 Outils et produits

Mentionnez, dans cette annexe, tout matériel disponible sur les effets de l'intervention ou toute expérience engrangée en appliquant des méthodes ou outils spécifiques.

- Rapports de capitalisation

Il y a eu 12 livrets de capitalisation, d'environ une dizaine de pages chacun, dont 11 édités et diffusés :

Parcours de formation intersectoriels :

- Livret de capitalisation sur le PAC sur la description des postes et profils dans le secteur de la santé et de l'agriculture
- Livret de capitalisation sur le PAC sur l'évolution des performances individuelles au sein des organisations
- Livret de capitalisation sur le PAC sur la formation des chefs de service des directions départementales de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche au rôle de managers coach
- Livret de capitalisation sur le PAC sur la formation par tutorat des sages-femmes et infirmiers des centres de santé de base
- Livret de capitalisation sur la mise en place d'une démarche qualité auprès des prestataires de formation continue et instituts de formation

Parcours de formation intersectoriels :

- Livret de capitalisation sur le PAC sur les soins SONU
- Livret de capitalisation sur le PAC sur les normes de production et distribution des produits sanguins labiles
- Livret de capitalisation sur le PAC sur l'hémovigilance au profit des prescripteurs de produits sanguins labiles
- Livret de capitalisation sur le PAC sur le leadership et la gestion d'équipe au profit des plates formes des utilisateurs des services de santé (PUSS)
- Livret de capitalisation sur le PAC sur la gestion des conflits internes et externes au sein des PUSS
- Livret de capitalisation sur le PAC sur le processus de capitalisation au sein du Ministère en charge de l'Agriculture
- Livret de capitalisation sur le PAC sur la gestion axée sur les résultats de développement au profit de 5 OPA agricoles (rédigé mais non publié)

Généraux

➤ Livret de capitalisation sur l'accompagnement d'un réseau d'apprentissage
L'ANPGRH

- Matériel audiovisuel

Le PAORC a produit avec l'aide de prestataires un grand nombre d'entretiens filmés sur presque tous les Parcours de formation. Il a filmé des témoignages de participants lors des différentes phases des parcours, des ateliers d'échanges d'expériences, des films plus complets notamment sur le PAC sur les soins obstétricaux et néonataux d'urgence. Une partie de ces supports ont été projetés lors des réunions de SMCL, et d'autres lors des ateliers d'échanges d'expérience de mi-parcours et d'évaluation finales. Une partie des supports n'ont pu être utilisés faute de temps et du fait aussi de l'ambition trop grande de l'équipe PAORC sur certains Parcours. Ainsi par exemple, nous avons filmé l'intégralité d'une session de formation sur la gestion axée sur les résultats de développement, afin d'avoir un support filmé en plus du manuel des participants, et aussi afin de s'en servir comme support pour la formation des formateurs, mais finalement nous n'avons pas eu le temps d'en tirer parti et d'assurer le montage.

- Autres ressources

Concernant le PAC sur la **formation par tutorat** des agents des centres de santé de base, le PAORC a actualisé et révisé les supports de formation par tutorat pour les sages-femmes et pour les infirmiers, avec dans les deux cas un guide du formateur et un manuel du participant.

Concernant le PAC sur la **gestion axée sur les résultats de développement**, le PAORC a élaboré et édité 200 manuels de formation sur la GARD à l'intention des membres des 5 OPA

Concernant le PAC non achevé sur **l'hygiène et assainissement de base**, le PAORC a financé et réalisé 12 films pédagogiques sur ce thème avec l'aide et l'implication des services de santé et notamment des coordonnateurs départementaux de l'hygiène et assainissement de base.

Concernant le PAC sur les **techniques de recrutement des donneurs de sang**, la phase C a été réorientée en 2019 vers la production de supports audio visuels tels que des banderoles, des spots vidéos, des chansons, des déclamations de poèmes, des pièces de théâtre, des témoignages de personnes clés.

- Approche/système M&E

Le système de suivi évaluation pour les parcours a été basé sur la pyramide de kirpatrick's philips qui comptait 5 niveaux. Ceci était commun à l'ensemble des projets de type PAORC.

- Méthodologies

Il y a eu 5 guides méthodologiques d'environ, tous édités et diffusés :

- Guide sur le processus de description des fiches de postes et profils
- Guide sur le processus d'évaluation des performances individuelles
- Guide sur le processus d'élaboration des plans de formation
- Guide sur le processus d'élaboration des cahiers des charges de la formation
- Guide sur l'élaboration des guides du formateur et des supports des participants

Par ailleurs, le PAORC a rédigé une note sur les enjeux et défis de la mise en œuvre des parcours d'acquisition des compétences (interne, non édité ni publié), qui peut être utilisée pour appuyer la formulation et mise en œuvre de parcours dans d'autres projets