

Atelier de Bangui



THE AFRICAN CAPACITY
BUILDING FOUNDATION

Préparé et Animé par:
Sams Dine SY, Consultant
Chef de Mission

METHODOLOGIE D'EVALUATION DES BESOINS ET DE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES

Rapport de Mission
Dakar, 30/08/2006

Sommaire

CHAPITRE PREMIER :	3
INTRODUCTION	3
1. CADRE DE LA MISSION	3
2. LA RCA	3
2. TERMES DE REFERENCES ET PERIMETRE DE LA MISSION.....	4
3. METHODOLOGIE, SOURCES DES INFORMATIONS ET ATTENTES DES ACTEURS DE LA FORMATION.....	4
DEUXIEME CHAPITRE : RAPPORT DE MISSION	6
1. LE DEROULEMENT DE L'ATELIER	6
2. LEÇONS.....	6
2.1 Organisation.....	6
2.2 Appropriation.....	7
2.2 Prochaines étapes.....	7
CHAPITRE 3 LE PROGRAMME DE L'ATELIER	9
CHAPITRE 4. LA METHODOLOGIE D'EVALUATION DES BESOINS	12
2.1 LA PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE.....	12
2.2 LES ETUDES DE CAS	18
CHAPITRE 5. LES ETAPE DE L'EVALUATION DES BESOINS ET LES SUPPORTS	20
3.1 ETAPE I : PLANIFICATION DE L'EXERCICE.....	20
3.1.1 Rappel des tâches à accomplir au cours de l'Etape 1:.....	20
3.2 ETAPE 2: MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE COLLECTE DES BESOINS	21
3.2.1 Rappel des tâches à accomplir au cours de l'Etape 1:.....	21
3.2.2 Support : Le Guide Discussion.....	21
3.3 ETAPE 3 : EVALUATION DE PERFORMANCE ET PROFIL INSTITUTIONNEL	26
3.3.1 Rappel des tâches à accomplir Etape 3.....	26
3.3.2. Support : Grille de performance et notation	26
3.4 ETAPE 4 : ANALYSER ET INTERPRETER.....	32
3.4.1 Rappel des tâches à accomplir au cours de l'Etape 4.....	32
3.4.2 Outils d'analyse.....	32
3.5 ETAPE 5 : RECOMMANDATIONS	35
3.5.1 Recommandations pour les partenaires.....	35
3.5.2 Recommandations à l'institution	35
3.5.3 Budget	35
3.5.4 Plan d'action	36
3.5.5 Cadre Logique.....	36
CHAPITRE 6 LE PLAN DU RAPPORT D'EVALUATION	38
ANNEXES	39
TERMES DE REFERENCE	39

Chapitre Premier :

Introduction

1. Cadre de la Mission

La mission de Formation à l'évaluation des besoins en capacités pour la RCA a été effectuée par Sams Dine SY, Consultant basé à Dakar du 18 au 28 Août 2006, à l'initiative du Secrétariat Exécutif de l'ACBF, en partenariat avec le Ministère du Plan et de la Coopération de la RCA.

2. La RCA

La RCA traverse depuis les années une série de crises économiques, sociopolitiques et violentes qui a progressivement désorganisé les institutions, l'administration publique et la vie des entreprises. Depuis 2004, des efforts visant à ramener la paix et la sécurité et à renouer avec la confiance des partenaires extérieurs comment à produire des résultats fragiles mais dont la consolidation exigent un important effort de mise en place, de renforcement et d'utilisation plus rationnelle des capacités.

L'érosion progressive des capacités humaines et institutionnelles du pays qui a accompagné la dégradation politique et économique du pays constitue un obstacle majeur aux efforts de développement en cours. Selon les conclusions des missions d'évaluation de l'ACBF, la faible capacité humaine et institutionnelle du gouvernement limite sévèrement les moyens de l'intervention de l'Etat dans presque tous les domaines. L'administration publique souffre d'une insuffisance aiguë de ressources humaines tant en qualités qu'en quantités car il n'a pas été possible d'élaborer et de mettre en œuvre une politique réelle de formation et de recyclage des fonctionnaires ainsi que d'équipement des services. Le faible niveau de rémunération des fonctionnaires et le paiement irrégulier de leurs traitements rendent encore plus difficile la mise en œuvre d'une politique efficace de recrutement et de rétention du personnel qualifié.

Pour ces raisons, le Gouvernement a décidé d'accorder une priorité aux problèmes de renforcement de capacités nationales. A cet effet, le Gouvernement a déclaré son intention d'élaborer un cadre stratégique et un plan national pertinent de renforcement des capacités qui intégreraient les besoins de l'ensemble des secteurs de développement du pays (secteur public, secteur privé et société civile). Ce programme national de renforcement de capacité sera établi à partir des résultats d'une étude diagnostique des besoins en renforcement des capacités des trois secteurs précités en République centrafricaine.

C'est pour atteindre cet objectif que le gouvernement a sollicité l'appui de l'ACBF. Les deux parties se sont mises d'accord pour initier ce processus par la formation et la sensibilisation des cadres des trois secteurs.

2. Termes de références et périmètre de la mission

Les termes de référence sont joints en annexe. L'objectif principal de la mission est de dispenser à un groupe de cadres nationaux une formation générale sur la démarche méthodologique d'ensemble de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités et de la formulation d'un programme national de renforcement des capacités.

La formation sera dispensée dans le cadre d'un atelier de quatre jours sous forme d'exposés sur les principaux concepts et outils, d'études de cas concrets basés sur les meilleures pratiques au niveau international. La mission a duré 10 jours dont 8 sur place à Bangui.

L'atelier ne vise pas à évaluer les besoins en renforcement des capacités, pas plus qu'elle ne vise la formulation du programme de renforcement des capacités. Toutefois, ces deux aspects ont été évoqués durant l'atelier à travers l'examen des articulations entre les trois niveaux : formation/évaluation/formulation.

3. Méthodologie, sources des informations et attentes des acteurs de la formation

La méthodologie a mobilisé divers instruments :

- exposé sur les principaux concepts de base
- exposé sur les phases du processus de formulation du PNRDC et sur les étapes de l'évaluation proprement dite des besoins
- questions et réponses, discussions
- exposé de cas concrets
- présentation de maquette de guide de discussion, et de rapport et de tableau à remplir.
- étude de cas.

Les principales sources d'informations sont :

- ✓ Les travaux réalisés par les consultants dans le cadre des missions ACBF d'évaluation des besoins en renforcement des capacités
- ✓ La documentation fournie par l'ACBF
- ✓ La revue de la littérature sur le renforcement des capacités en particulier :
 - ACBF : A Profile, 2006
 - ACBF: Africa: major development challenges & their capacity building dimensions, S. Sako, 2002

- ACBF : A Review of Institutional Frameworks for Addressing Public Sector Corruption in Africa, 2005
- APQC: Achieving Organizational Excellence Through the Performance Measurement System
- DAC: Improving service delivery through public service reform: lessons of experience From select sub-Saharan Africa countries; 2002
- DAC: Study on capacities, change and performance, ECDPM, 2003
- DFID: Institutional & organisational development: A Source Book of Tools and Techniques
- GPP: Capacity as potential performance, in Paths for performance in state and local government, Maxwell School of Citizenship and Public Affairs
- IMF: Political Instability and Growth: The Central African Republic, 2004
- IMF : Central African Republic: Staff Report; 2005
- Mac Kinsey: Capacity Assessment Grid 2006
- Millennium Project: Millennium Development Goals Needs Assessments Methodology, 2004
- ODI: Scaling up versus absorptive capacity: challenges and opportunities for reaching the MDGs in Africa, 2005 ; draft background paper on methodology
- ODI: Capacity Development for Policy Advocacy: Current thinking and approaches among agencies supporting Civil Society Organisations
- PNUD/FNUAP: Ébauche de programme de pays avec la République Centrafricaine, 2004-2006 , 2003
- Rand: Getting To Outcomes : Promoting Accountability Through Methods and Tools for Planning, Implementation, and Evaluation, 2004
- World Bank Institute: Capacity Matters: Operational Implications ; 2005

Deuxième Chapitre : Rapport de Mission

1. Le déroulement de l'Atelier

L'Atelier a enregistré la participation de 21 personnes. Il a été ouvert par le Directeur de Cabinet du MEPCI. Le rapporteur général a présenté, au cours de la session de clôture, le Rapport de Synthèse de l'Atelier.

Les sessions plénières ont eu lieu a Grand Séminaire de Bangui situé en dehors de la ville. Les sessions en atelier ont eu lieu dans les locaux du MEPCI.

Le programme de l'atelier ainsi que les documents de supports sont exposés aux chapitres suivants. Le Rapport de Synthèse de l'Atelier ainsi que les Recommandations et les Motions de remerciement à l'endroit du MEPCI, de l'ACBF et des Consultants, les discours des Représentants du MEPCI, les communications complémentaires effectuées par le Directeur du Cabinet, le Coordonnateur de la Cellule CSLP et par le Consultant National ont été réuni par ce dernier en tant que Président de l'Atelier et devront être adressé directement à l'ACBF et au MEPCI.

2. Leçons

2.1 Organisation

L'organisation de l'atelier en sessions plénières consacrées aux concepts et outils, puis en groupes de travail pour les études de cas, a permis aux participants de bien s'imprégner de ce qui est attendu d'eux en tant que futurs points focaux de l'exercice d'évaluation des besoins en renforcement des capacités de la RCA. D'une part les participants étaient constitués en majorité de hauts responsables de l'administration publique dont certains étaient des anciens Ministres et des Parlementaires, diplômés de l'enseignement supérieur. D'autre part les représentants de la société civile et du secteur privé étaient aussi des personnalités de haut niveau et n'ont pas eu de mal à s'intégrer au groupe de haut fonctionnaires.

La compréhension des concepts et des outils n'a pas posé de problèmes particuliers et les séances de questions et discussions ont été davantage consacré à l'analyse des problèmes généraux du pays et à l'identification des besoins en ressources et capacités. Les interrogations portaient essentiellement sur le retard du pays à bénéficier d'appui de l'ACBF, à l'instar des autres pays africains et comment renouer le dialogue avec les partenaires du renforcement des capacités. Il est vrai que la mission de formation s'était déroulé pratiquement en même temps que la Mission conjointe FMI, BM, BAD dont les principales décisions se limitaient à l'annonce de programmes de renforcement des

capacités dans leurs domaines respectifs : gestion de la dette, gestion macroéconomique et réduction de la pauvreté, renforcement des structures de gouvernance.

Les études de cas qui avaient été conçus comme des exercices de simulation, ont été littéralement transformé par les participants en séances d'évaluation en grande réelle. A tel point que dans le rapport de synthèse il a été convenu de transmettre les Recommandations des Groupes de travail aux entités ayant fait l'objet d'étude de cas en particulier à l'Assemblée Nationale, dont le rapport avait été reconnu par l'ensemble des participants comme reflétant la réalité.

Aussi pour gagner du temps il est souhaitable que les futurs ateliers de formation à la méthodologie de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités soient organisés selon le même modèle avec des études de cas portant sur des situations réelles et non pas fictives.

2.2 Appropriation

Un des points importants de l'atelier était le processus d'appropriation de la démarche à travers ses différentes étapes. Il vital pour les participants de respecter la séquence des étapes afin de s'assurer n'avoir rien oublié. La participation de cadres de haut niveau consiste sans doute un avantage qui facilite l'appropriation mais en même temps le risque pour ces derniers et de confondre la démarche de diagnostic classique qu'ils utilisent dans leurs travaux réguliers avec celle d'évaluation des besoins en renforcement des capacités. La différence fondamentale entre ces deux démarches tient à la nécessité de procéder à une évaluation et une notation de performance ainsi qu'à l'identification du profil institutionnel. Faute de quoi on risque de se contenter du schéma classique état des lieux/défis/réponses.

Ceci explique pourquoi le Groupe de Travail "A" consacré au thème de la gestion publique, entièrement composé de fonctionnaires de l'administration publique a donné l'impression d'avoir survolé l'étape « analyse de performance », quand bien même il est arrivé à des Recommandations pertinentes dans les différents cas ayant servi d'illustration.

La principale leçon à tirer pour l'appropriation au niveau des études de cas est de bien doser la composition des groupes de travail de façon à éviter une trop grande homogénéité qui pourrait être préjudiciable à la conduite de l'évaluation.

2.2 Prochaines étapes

Comme l'a recommandé l'atelier, il est important de passer maintenant à la phase opérationnelle de l'évaluation, d'autant plus que la date butoir pour l'élaboration du Programme Nationale de Renforcement des Capacités, a été fixée au début de l'année 2007.

L'ampleur des besoins du pays nécessite cependant une planification rigoureuse pour parvenir à cerner les besoins prioritaires et à les séquencer dans un cadre harmonieux. L'encadrement du MEPCI sera plus que nécessaire pour amener toutes les entités impliquées à se livrer à l'exercice d'évaluation des besoins. Il appartient aussi à l'ACBF d'effectuer un suivi rapproché de l'exercice afin que les échéances soient respectées.

Chapitre 3

Le programme de l'Atelier

Mardi 22 Août

09h00 - 09h15 :

Ouverture du séminaire

Présentation du programme

09h15 - 09h45

Sams Dine SY

La méthodologie d'évaluation des besoins et de formulation du programme national de renforcement des capacités

Présentation de la démarche, des concepts, des phases et des étapes

09h45 - 10h45 : Discussions Questions & Réponses

Pause

10h45 - 11h15

Sams Dine SY

Illustration de la démarche avec des exemples concrets d'exercices déjà réalisés

11h15-12h30 :

Discussions Questions & Réponses

Recensement des questions stratégiques que le PNRDC devrait adresser

13h15 - 14h30: Déjeuner

Après-Midi

14h30 - 14h45 :

Etape 1 : Planification de l'étude

Directeur de Cabinet du Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération internationale :

La motivation du Gouvernement à élaborer le cadre stratégique et le plan national pertinent de renforcement des capacités qui intègrent les besoins de l'ensemble des secteurs de développement du pays : secteur public, secteur privé et société civile

Coordonnateur de la Cellule CSLP

Articulation entre planification stratégique, stratégie de réduction de la pauvreté et programme national de renforcement des capacités

14h45 - 15h00 :

Questions & Réponses sur la motivation, les équipes et la méthodologie

Discussions sur la formation des équipes chargées de procéder à l'étude préalable à l'élaboration du PNRDC

15h00 – 15h15

Etape 2 : Collecte des données et des informations qualitatives et quantitatives sur l'état actuel des capacités, compétences, connaissances et ressources par grands secteurs, domaines et groupes

15h15 – 15h30

Discussions sur le format de présentation des données et informations : adaptations possibles

15h30 – 15h45

Etape 3 : Analyse et interprétation

Retour sur la grille de performance et de notation

Retour sur les domaines d'évaluation des capacités, compétences et connaissances

Présentation de la typologie de programme de renforcement des capacités

15h45 – 16h00

Discussions

Pause

16h30 – 16h45

Etape 4 : Analyse des défis majeurs, risques et incertitudes

Présentation de méthodes

SWOT

Echelle des incertitudes

16h45 – 17h45

Etape 5 : Elaboration des Recommandations et grandes lignes du PNRDC

Formulation du Cadre Stratégique, Plan d'action, PRDC

Elaboration du Cadre Logique

Elaboration du Budget et sources de financement

17h45 – 18h

Discussions générales

Organisation des groupes de travail, désignation des modérateurs et des rapporteurs et termes de référence

Mercredi 23 Août

08h30 – 12h30

14h30 – 18h

Groupe de travail 1

Etude de cas :

Groupe de travail 2 :
Etude de cas 2 :

Jeudi 24 août 06

8h30 - 9h

Restitution et synthèse partielle

Suite

09h - 12h

14h - 18h

Groupe de travail 1

Etude de cas :

Groupe de travail 2 :

Etude de cas 2 :

Vendredi 25

8h30 - 9h

Restitution et synthèse partielle

Suite

Groupe de travail 1

Etude de cas :

Groupe de travail 2 :

Etude de cas 2 :

14h - 18h

Restitution et synthèse provisoire

Détermination des prochaines étapes

Samedi 26

09h00 - 12h00

Présentation de la synthèse générale

Clôture

Chapitre 4.

La méthodologie d'évaluation des besoins

2.1 La présentation de la méthodologie

La présentation en Power Point a porté sur les éléments suivants :

Sommaire

PREMIERE PARTIE

Objectifs et Stratégie de l'Atelier

Le Renforcement Des Capacités (RDC) en perspective

Nécessité de réaliser une Étude d'Évaluation des Capacités et des Besoins (CNA)

Élaborer un PNRDC en 3 Phases

Les Étapes de l'étude des besoins en RDC

DEUXIEME PARTIE

Élaborer un PNRDC en 3 Phases

Les Étapes de l'étude des besoins en RDC

Étape 1. Planification de l'exercice

Étape 2. Mise en œuvre du plan de collecte

Étape 3. Interprétation des données

Étape 4. Evaluation de Performance et du Profil institutionnel

Étape 5. : Recommandations, PNRDC, Plan d'Action, Cadre Logique et Budget

PREMIERE PARTIE

Objectifs et Stratégie

Objectif :

Dispenser une formation générale sur la démarche méthodologique d'ensemble de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités et de la formulation d'un programme national de renforcement des capacités.

Stratégie :

Exposés sur les principaux concepts et outils,

Études de cas concrets basés sur les meilleures pratiques au niveau international.

Objectifs de la présentation

Présenter l'objet de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités (Capacity Needs Assessment)

Spécifier les enjeux et défis méthodologiques du CNA

Répondre aux questions fréquemment posées sur l'exercice CNA

Présenter les différentes étapes de la méthodologie

Illustrer avec des études de cas dans les domaines et secteurs retenus pour le PNRDC de la RCA

Le Renforcement Des Capacités (RDC) en perspective

Le RDC en Afrique constitue une approche parmi d'autres du développement et de la Réforme de la Gestion Publique (RGP) en particulier

La RGP a de fait connu trois grandes vagues

Réformes structurelles des PAS (années 80)

Le RDC avec l'ACBF et le PACT (années 90)

Tendance émergente depuis, autour des notions de

- Fourniture des Services Publics (PSD),
- Gestion des Compétences
- Gestion des Connaissances

Première vague : réformes structurelles

Contexte des PAS centrés sur la réduction des coûts, le gel du recrutement dans la fonction publique, la privatisation, la compression de la masse salariale, la chasse aux employés fantômes...

Quelques effets positifs et des leçons:

Faible appropriation et volonté politique limitée

Plusieurs tentatives de blocages des réformes, sauf au niveau de la gestion macroéconomique (les Gouvernements louchaient avec les PAS)

Difficultés de ralentir la dégradation des services publics

Débat sur le rôle des PAS dans la destruction des capacités

Deuxième vague : RDC

L'accent est mis sur les capacités en tant que « chaînon manquant » comme élément central des réformes institutionnelles et des DSRP (Capacity Building Based PRSPs).

Plusieurs initiatives sont prises dans ce cadre : l'ACBF (années 90) puis le Partenariat pour le Renforcement des Capacités, PACT

Le paquet de mesures comprend:

L'amélioration des ressources humaines pour réaliser les fonctions de base de l'analyse des politiques et de la gestion économiques (analyse, formulation, décision, mise en œuvre, gestion, audit, contrôle évaluation)

L'amélioration des systèmes de gestion et de la gouvernance (missions, structures, fonctions)

Les domaines de concentration varient selon les partenaires: gestion financière

La restauration des incitations financières et l'amélioration des conditions de travail

Deuxième vague : RDC suite

Leçons :

malgré toutes les innovations, l'approche reste fragmentée et au coup par coup

Le contenu de la notion devient élastique et les domaines d'application multiples

Les incitations (y compris pour les départs volontaires) ne suivent pas

le niveau de corruption et de l'exode des compétences augmente

La qualité des services publics continue à se dégrader

Difficultés de mesurer le changement et la performance des Initiatives de RDC

Troisième vague : Fourniture de Services Publics, (Public Service Delivery, PSD)

Sous la pression

des principes de bonne gouvernance (dialogue, transparence, accountability) et de la corporate governance

Rôle central du secteur privé et de l'entreprise et de ses méthodes de gestion (Core Competence)

Rôle croissant de l'Economie et de la Gestion des Connaissances et de l'innovation

PSD (suite)

Sous l'influence de plusieurs courants théoriques

New Public Management, NPM (décentralisation, modèle d'agence)

Nouvelle Economie Institutionnelle, NEI (Institutions matters),

Result, Outputs, Performance Based Management, RBM, OBM, PBM)

Nécessité d'une approche plus intégrée autour des concepts issues du KM, CRM, BI

Term	Decade	Capacity-building approaches
Institution building	1950s and 1960s	Provide public sector institutions Focus on and design individual functioning organisations Models transplanted from the North Training in Northern universities
Institutional strengthening and development	1960s and 1970s	Shift to strengthening rather than establishing Provide tools to improve performance Focus still on individual organisations and training in the North
Development management and administration	1970s	Reach target groups previously neglected Focus on improving delivery systems and public programmes to reach target groups
Human resource development	1970s and 1980s	Development is about people; emergence of people-centred development Key sectors to target are: education, health and population
New institutionalism	1980s and 1990s	Capacity building broadened to sector level (government, NGO and private) Focus on networks and external environment Attention to shaping national economic behaviour Emergence of issues of sustainability and move away from focus on projects
Capacity development	Late 1980s and 1990s	Reassessment of the notion of technical cooperation (TC) Stressed importance of local ownership and process Participatory approaches as the key Seen as 'the way to do development'
Capacity development/ knowledge networks	2000s	Increased participation in capacity building Emphasis on continuous learning and adaptation Balancing results-based management and long-term sustainability Systems approach and emerging talk of complex systems Emphasis on needs assessment/analysis Spread of ICT-based knowledge networks Increased donor coordination
Sources: DAC: Improving service delivery through public service reform: lessons of experience From select sub-saharan Africa countries; 2002		

Vers une conception élargie du RDC

Identifier les capacités génériques indispensables pour accomplir les fonctions de base de la gestion publique

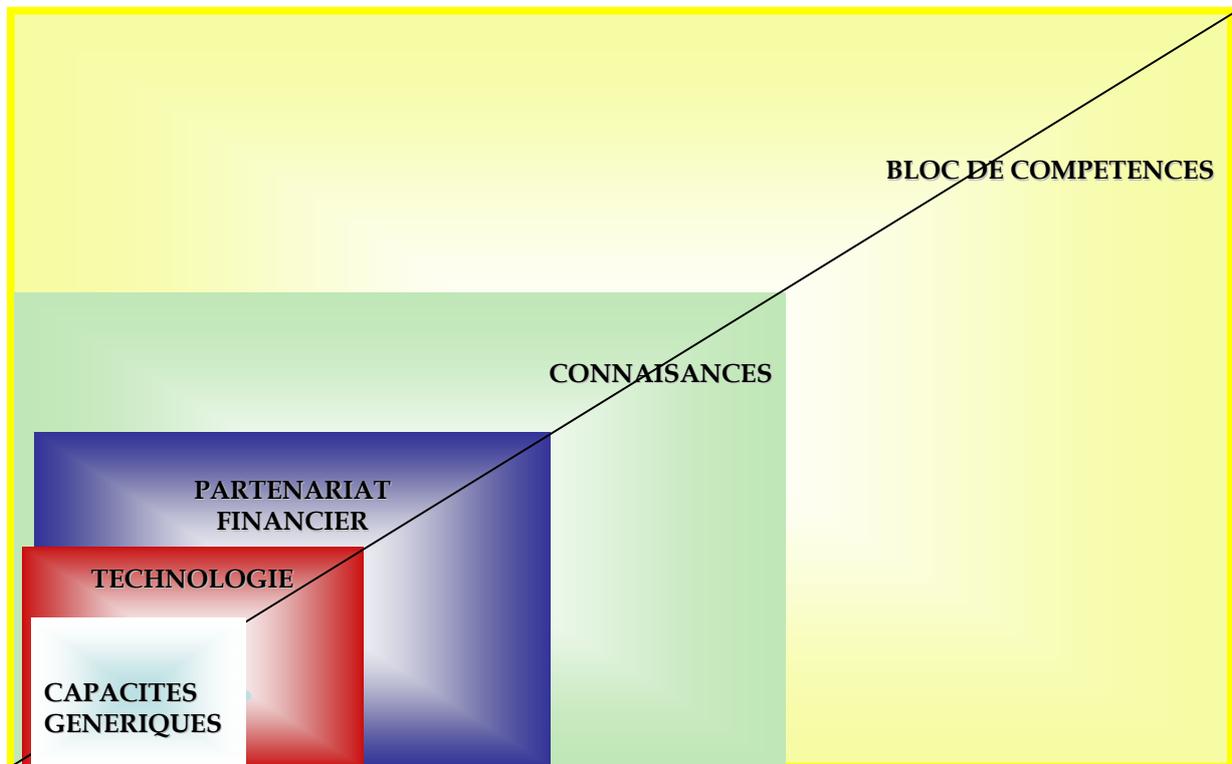
Analyse/conception, Mise en œuvre/opérationnalisation, Gestion axée sur les Résultats,

Leadership/Bonne gouvernance/confiance

Identifier les capacités spécifiques indispensables pour accomplir des tâches d'ampleur exceptionnelle

Maîtrise des NTIC, Partenariat Public/Privé financier

La dynamique de la performance basée sur les compétences, les connaissances, les capacités spécifiques (partenariat, maîtrise des NTIC) et les capacités génériques



Vers une conception élargie du RDC (suite)...

Identifier les caractéristiques de la base des connaissances

production, extraction, diffusion, évolution

Identifier les composantes essentielles du bloc de compétence en terme de

Masse critique, maîtrise des disciplines créatrices de valeur :

- PPP, Chaîne de valeur, Outsourcing
- Qualité, Benchmarking, Just in Time, Randomisation,
- Rémunération selon la performance, Gestion de la performance
- Business Intelligence, BI, WebMining, CRM,,
- Responsabilité Sociale, Corporate governance

...et une approche intégrant Vision, Capacité, Compétence, Connaissance

-Vision prospective et cadre stratégique

-Mission, vision, priorités, buts, Cadre à Moyen Terme de Dépenses, CMTD

-Plan annuel de performance et budget glissant

-Système de suivi, d'évaluation et de reporting

Nécessité de réaliser une Etude d'Evaluation des Besoins et des Capacités (Capacity Needs Assessment, CNA)

-L'évaluation des besoins:

Processus systématique de collecte des données et informations sur l'état réel des capacités existantes, ou sur les conditions réelles qui prévalent et nécessitent une intervention publique

Pourquoi ?

Identifier les problèmes en termes de gap, déficit, lacunes, fossé à combler
Identifier les groupes cibles, institutions à problèmes
Identifier les risques et incertitudes auxquels font face les acteurs
Recenser les besoins exprimés
Recenser les ressources et capacités disponibles

Elaborer un PNRDC en 3 Phases

Phase I : Revue et évaluation de l'existant : capacités, compétences, connaissances, systèmes de gestion, de suivi et de contrôle.

Phase II : Elaboration du Cadre Stratégique et du Programme National de Renforcement des Capacités

Phase III : Stimulation du dialogue entre le secteur public, le secteur privé et la société civile sur la stratégie nationale de changement d'échelle et de soutien à l'élaboration de propositions pertinentes pour le financement futur par les partenaires

Les Etapes de la Phase I: vue d'ensemble

Étape 1. Planification de l'exercice

Étape 2. Mise en œuvre du plan de collecte

Étape 3. Interprétation des données

Étape 4. Evaluation de Performance et du Profil institutionnel

Étape 5. : Recommandations, PNRDC, Plan d'Action, Cadre Logique

DEUXIEME PARTIE

Sommaire

Élaborer un PNRDC en 3 Phases (rappel)

Les Étapes de l'étude des besoins en RDC

Étape 1. Planification de l'exercice

Étape 2. Mise en œuvre du plan de collecte

Étape 3. Interprétation des données

Étape 4. Evaluation de Performance et du Profil institutionnel

Étape 5. : Recommandations, PNRDC, Plan d'Action, Cadre Logique et Budget

Objectifs et Stratégie

Objectif :

Dispenser une formation générale sur la démarche méthodologique d'ensemble de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités et de la formulation d'un programme national de renforcement des capacités.

Stratégie :

Exposés sur les outils, phases et étapes de l'exercice

Études de cas concrets basés sur les meilleures pratiques au niveau international.

Objectifs de la présentation

Présenter les différentes étapes de la méthodologie

Illustrer avec des études de cas dans les domaines et secteurs retenus pour le PNRDC de la RCA

Nécessité de réaliser une Etude d'Evaluation des Capacités et des Besoins (CNA)

–L'évaluation des besoins:

Processus systématique de collecte des données et informations sur l'état réel des capacités existantes, ou sur les conditions réelles qui prévalent et nécessitent une intervention publique

Pourquoi ?

Identifier les problèmes en termes de gap, déficit, lacunes, fossé à combler

Identifier les groupes cibles, institutions à problèmes

Identifier les risques et incertitudes auxquels font face les acteurs

Recenser les besoins exprimés
Recenser les ressources et capacités disponibles

Elaborer un PNRDC en 3 Phases

Phase I : Revue et évaluation de l'existant : capacités, compétences, connaissances, systèmes de gestion, de suivi et de contrôle.

Phase II : Elaboration du Cadre Stratégique et du Programme National de Renforcement des Capacités

Phase III : Stimulation du dialogue entre le secteur public, le secteur privé et la société civile sur la stratégie nationale de changement d'échelle et de soutien à l'élaboration de propositions pertinentes pour le financement futur par les partenaires

Les Etapes de la Phase I: vue d'ensemble

Étape 1. Planification de l'exercice

Étape 2. Mise en œuvre du plan de collecte

Étape 3. Interprétation des données

Étape 4. Evaluation de Performance et du Profil institutionnel

Étape 5. : Recommandations, PNRDC, Plan d'Action, Cadre Logique

Etape 1: Planification de l'exercice

S'assurer de l'existence d'une volonté politique

Mettre en place le Comité d'évaluation ou du groupe de travail pour rassembler les données (y compris les acteurs et parties prenantes)

Examiner les données disponibles, les risques et les facteurs clés

Déterminer les données à collecter

Réaliser une revue de la littérature sur le domaine problématique (benchmark)

Déterminer les meilleures méthodes pour recueillir les données et planifier la collecte

Établir la liste des institutions et groupes concernés

Les approcher par l'envoi d'un questionnaire ou d'un guide de discussion

Au besoin tester le questionnaire ou le guide

Etape 2: Mise en œuvre du plan de collecte

Recenser les capacités, les ressources existantes

Exemple :

Ressources humaines et besoins immédiats

Domaines de spécialisation et niveau des qualifications

Capacités institutionnelles, administratives, financière, gouvernance,

Systèmes de gestion, technologie, réseaux, documentation, condition de travail

Programmes d'appui en cours ou nouveaux

Capacité et autonomie financière

Alignement de la vision, des missions et cohérence entre les objectifs les moyens

Etape 3: Performance et Profil

Élaboration de la grille de notation

Détermination des domaines d'évaluation de la performance

Détermination des profils possibles

Évaluation et notation de la performance

Détermination du profil de l'institution ou du groupe

Etape 3 suite : Grille

Exemple :

Élaboration de la grille de notation :

note de 1 à 4 ; 4 meilleure note

Excellent	4
Remarquable	3
Satisfaisant	2
Médiocre	1
Inacceptable	0

Détermination des domaines d'évaluation de la performance et des critères à satisfaire

Exemple :

Analyse/conception

Mise en œuvre/opérationnalisation

Gestion axée sur les résultats

Gouvernance, Leadership, et confiance

Etape 3 fin: Evaluation globale

Détermination du profil de l'institution ou du groupe

Agréger les notes pour obtenir une note globale qui permet de qualifier la performance globale et de localiser le profil

Expliquer et si nécessaire corriger pour tenir compte des facteurs que la grille ne peut pas capturer

Etape 4: Analyser et interpréter

Analyse des risques et incertitudes affectant la chaîne des résultats et impact ou la chaîne des valeurs

Classification des enjeux et défis Echelle des Incertitudes

SWOT simplifié

Etape 5 : Recommandations et plan d'action de RDC

Vision

Cadre stratégique à moyen et long terme

Objectifs

Programme de RDC (Moyen à Long Terme)

Plan d'action à court terme et mesures immédiates

Cadre logique

Cadre à moyen terme de dépenses

Budget et sources de financement

2.2 Les Etudes de cas

Les Groupes de Travail ont été constitué autour de deux thématiques choisies par consensus

	GT	1	2
Focus			
Gouvernance, Leadership, Dialogue		X	
Gestion Publique			X

Groupe de travail 1 :

Etude de cas 1 : RDC de Gouvernance, de Dialogue et d'établissement de Consensus autour des Priorités : transparence, processus législatif et judiciaire, lutte contre la corruption, exécution de la loi de finances.

Ce groupe de travail a choisi d'étudier le cas de trois Ministères :

- Ministère de l'Éducation Nationale
- Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération Internationale
- Ministère du Commerce, de l'Industrie et des PME
- Ministère de la Jeunesse et des Sports

Dans chacun de ses Ministères, il s'est concentré sur la Direction qui était la mieux représentée au sein de l'Atelier en termes de nombre de participants

- Direction de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
- Direction de l'Économie et du Développement
- Direction du Commerce
- Direction de la Jeunesse

Groupe de travail 2 :

Etude de cas 3 : RDC de gestion publique

Gestion économique, gestion des politiques publiques, Plan d'Actions/Programmes en cours ou approuvés de réhabilitation, de reconstruction, de réformes : Stratégie de Réduction de la Pauvreté, SRP, Emergency Post-Conflict Assistance (EPCA), DDR

Ce Groupe de Travail a choisi d'étudier deux cas

- L'Assemblée Nationale
- La Fédération Nationale des ONG

Chapitre 5.

Les Etape de l'Evaluation des Besoins et les supports

3.1 Etape I : Planification de l'exercice

Objectif : avoir une vision claire des objectifs à atteindre, des cibles et instruments à mobiliser

3.1.1 Rappel des tâches à accomplir au cours de l'Etape 1:

- S'assurer de l'existence d'une volonté politique
- Mettre en place le Comité d'évaluation ou du groupe de travail pour rassembler les données (y compris les acteurs et parties prenantes)
- Examiner les données disponibles, les risques et les facteurs clés
- Déterminer les données à collecter
- Réaliser une revue de la littérature sur le domaine problématique (benchmark)
- Déterminer les meilleures méthodes pour recueillir les données et planifier la collecte
- Établir la liste des institutions et groupes concernés
- Les approcher par l'envoi d'un questionnaire ou d'un guide de discussion
- Au besoin tester le questionnaire ou le guide

3.2 Etape 2: Mise en œuvre du plan de collecte des besoins

Objectif : dresser l'état des capacités à la veille de la mise en place d'un programme de renforcement

3.2.1 Rappel des tâches à accomplir au cours de l'Etape 1:

-Recenser les capacités, les ressources existantes

Exemple :

Ressources humaines et besoins immédiats

Domaines de spécialisation et niveau des qualifications

Capacités institutionnelles, administratives, financière, gouvernance,

Systèmes de gestion, technologie, réseaux, documentation, condition de travail

Programmes d'appui en cours ou nouveaux

Capacité et autonomie financière

Alignement de la vision, des missions et cohérence entre les objectifs les moyens

3.2.2 Support : Le Guide Discussion

Exemple de Maquette pour une organisation économique régionale :

Groupes de travail : Etat - Société Civile - Secteur Privé

I. Panel

II. Cibles :

III. Base des ressources humaines:

- a) Effectifs actuels du personnel et taille optimale pour accomplir convenablement les missions ou le mandat :
- b) Composition du personnel:
 - Personnel professionnel
 - Personnel de soutien
 - Composition du genre du personnel
 - Consultants, y compris la composition du genre
- c) Nombre actuel des experts résidents à long terme (6 mois) : dont :
 - Africains
 - Non-Africains
- d) Niveaux d'éducation formelle:
 - Nombre de détenteurs de doctorat
 - Nombre de détenteurs de Masters
 - Nombre de détenteurs de licences (BA/BSc)

• Nombre de diplômés d'écoles supérieures ou de cours secondaire
 Nombre de qualifications/enseignement professionnel

e) Aptitude linguistique:

- Nombre de personnel parlant couramment le français
- Nombre de personnel parlant couramment l'anglais
- Nombre de personnel parlant couramment l'anglais et le français

f) Domaines d'expertise/spécialisation:

<p>(ex pour une organisation économique régionale) Economie (macro et micro-économie) Finance publique (Taxe/Tarifs et recettes; économie du secteur public) Science politique (gestion de conflit, paix et sécurité) Agriculture Education Environnement Questions de genre Gouvernance Développement institutionnel Santé Industrie et énergie Technologie de l'information et logiciel et applications informatiques Conception de systèmes Finance internationale et banque Ingénierie financière Gestion de projet / Matrice Analyse de projet et d'investissement Développement de politique commerciale et promotion de l'investissement Transport et Communications Mobilisation des ressources et politiques de baux de fonds Partenariats public/privé dans les projets d'infrastructure Autres (veuillez préciser)</p>	<p><u>Administration centrale</u> <u>1° Personnels administratifs</u> Administrateur civil Administrateur des postes et télécommunications Commissaire contrôleur des assurances Attaché d'administration centrale Traducteur Chargé d'études documentaires Conseiller technique de service social Informaticiens Secrétaire administratif Contrôleur du Trésor Public d'administration centrale Assistant de service social Infirmier Adjoint administratif <u>2° Personnels enseignants, techniques et d'exploitation</u> Professeur Maître-Assistant Assistant Ingénieur de l'industrie et des mines Ingénieur économiste de la construction Technicien supérieur de l'industrie et des mines Dessinateur projeteur Dessinateur Expert technique des services extérieurs Agent technique de contrôle Agent des services techniques Conducteur automobile Maître ouvrier Ouvrier professionnel <u>1° Direction générale de la comptabilité publique</u> Inspecteur du Trésor public Huissier du Trésor public Contrôleur du Trésor public Agent de recouvrement du Trésor public <u>2° Direction générale des impôts</u> Inspecteur principal des impôts Inspecteur des impôts - Analyste Inspecteur des impôts - Programmeur système d'exploitation (PSE) Inspecteur des impôts Contrôleur des impôts - Programmeur Contrôleur des impôts Technicien géomètre du cadastre Agent de constatation ou d'assiette des impôts <u>3° Direction générale des douanes</u> Inspecteur-analyste des douanes et droits indirects</p>	<p><u>Ex Ministère Education Enseignement, éducation et orientation</u> Professeur des écoles Professeur agrégé Maîtres des établissements d'enseignement privés sous contrat (second degré) Maître de conférence Professeur d'université Conseiller d'orientation-psychologue Conseillers principaux d'éducation <u>Santé - social</u> Infirmier(e) Assistant(e) de service social Médecin de l'éducation nationale <u>Administration, comptabilité, gestion et finances</u> Attaché d'administration scolaire et universitaire Adjoint administratif <u>Techniques :</u> Technicien de l'éducation nationale Technicien de laboratoire Ouvrier professionnel Aide de laboratoire Maître ouvrier des établissements d'enseignement Aide technique de laboratoire Ouvrier d'entretien et d'accueil <u>Recherche et formation</u> Ingénieur de recherche Ingénieur d'études Assistant ingénieur Techniciens de recherche et de formation Adjoint technique de recherche et de formation Agent technique de recherche et de formation <u>Bibliothèques</u> Bibliothécaire Conservateur des bibliothèques Bibliothécaire adjoint spécialisé Assistant des bibliothèques Magasinier en chef des</p>
--	---	--

	Inspecteur des douanes et droits indirects Contrôleur des douanes et droits indirects Ingénieur des laboratoires Technicien de laboratoire Aide technique de laboratoire Agent de constatation des douanes et droits indirects <u>4° Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes</u> Inspecteur de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes Inspecteur principal Contrôleur de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes Contrôleur interne spécial Contrôleur principal Directeur de laboratoire Ingénieur de laboratoire Technicien de laboratoire Aide technique de laboratoire <u>5° Planification Statistique</u> Administrateur ISE Economiste Planificateur	bibliothèques
--	---	---------------

- g) Nombre de personnel doté d'expertise en analyse des politiques économiques, en gestion publique en stratégie de bonne gouvernance
- h) Nombre de personnel doté d'expertise (exemple : dans l'analyse des investissements (projet et analyse de coût-avantage), planification de projet et l'évaluation ex-ante et ex-post)
- i) Nombre de personnel doté d'expertise spécifique exemple en commerce international et en négociations commerciales:
- j) Répartition du temps de travail du personnel entre des tâches de gestion publique ou privée et d'autres tâches (y compris extraprofessionnelles)
- Pourcentage du temps des cadres supérieurs alloué aux questions :
 - de politique intérieure
 - économiques
 - sociales
 - internationales/régionales
 - Pourcentage du temps du personnel professionnel alloué à:
 - gestion publique
 - autres
- k) Mode de nomination du personnel:

Nomination politique (ex : élu/désigné par les membres du gouvernement, quota national, etc..)

Recrutement fonction publique

Nominations compétitive, professionnelle, (sans quotas nationaux).

Quota du genre

- l) Rémunération :

- Niveaux des salaires
 - Avantages sociaux
 - repère/ Administrations, organisations similaires
- niveau d'attraction/
compétitivité

IV. Capacités d'analyse, de formulation des politiques et projets

- a. Existence ou absence d'une unité d'analyse de politique
- b. Nombre d'experts à temps plein
- c. Nombre d'experts à temps partiel
- d. Qualité des résultats (travaux...)
- e. Niveau de fiabilité institutionnelle de l'unité d'analyse de politique

V. Qualité des infrastructures des centres de documentation et d'information

- a. Taille de la dotation du budget annuel aux centres de documentation et d'information
- b. Nombre de collections
- c. Nombre de journaux souscrits
- d. Nombre de magazines souscrits
- e. Nombre de livres et de journaux en don

VI. Activités de réseau institutionnalisées avec les autres secteurs

- a. Mécanismes formels de partage des connaissances, d'expériences et de meilleures pratiques avec les autres organisations similaires
- b. Mécanismes informels pour l'échange d'expériences, des connaissances, et des meilleures pratiques
- c. Portée de l'utilisation des ressources d'Internet, y compris les sites web d'autres pays ou organisations pour la recherche et la reproduction de rapport.

Besoins en matière de capacités institutionnelles:

- a) Nombre de départements ou services clés dans l'organigramme
- b) Adéquation et qualité des infrastructures opérationnelles et des services
- c) Adéquation, efficacité des systèmes, des procédés et procédures opérationnels actuels, par rapport à la gestion administrative et financière – des réformes sont-elles nécessaires pour améliorer les systèmes, procédés et procédures?
- d) Les programmes sont-ils guidés par un processus de planification stratégique et/ ou des plans institutionnels?
- e) Y-a-t-il des plans d'amélioration des performances pour les départements ou des systèmes, processus et procédures?
- f) Les cibles de performance, les plans de travail annuels ou les dispositions de contrat régissent-ils la performance du personnel et leur compensation?
- g) Pénétration de la technologie de l'information:
 - Nombre de personnel doté de connaissances informatiques
 - Nombre de PC
 - Nombre de laptops
 - Connectivité internet: Oui/Non – si tel est le cas, donnez des informations quant à la largeur de bande/vitesse, la nature de la connectivité (Liaison radio sans fil, V-sat, connexion directe par satellite, etc.), qualité de service du fournisseur d'accès internet (FAI), etc.
 - Adresse de site web
 - Adresse e-mail officiel

- Disponibilité de l’Intranet
- Pourcentage de la communication interne par les moyens électroniques
- Pourcentage de la communication extérieure par les moyens électroniques
- Bases de données opérationnelles:
- Nombre de données de bases et la fréquence des mises à jour
- Domaines fonctionnels des bases de données

Interventions en terme de renforcement des capacités:

a) Assistance technique passée et actuelle/Programmes de renforcement des capacités:

- Orientation et objectif des programmes
- Coût des programmes
- Sources de financement des programmes

b) Montant cumulatif du financement extérieur reçu pour l’assistance technique et/ou le renforcement des capacités:

Dont: subventions
Prêts

c) Budget de formation (au cours des trois années civiles):

- Montant absolu (FCFA)
- En tant que pourcentage du budget de fonctionnement

d) Domaines de formation ayant enregistré la participation du personnel professionnel au cours des trois dernières années civiles:

e) Domaines essentiels des besoins en matière de capacité à moyen terme de 3 à 5 ans:

IX. Cohérence entre les missions et la capacité disponibles:

- Portée de la cohérence et de la discordance entre les missions et la capacité disponible

X. Portée de l’autonomie financière:

- Part du pourcentage des contributions budgétaires ou cotisations versées au cours des 3 à 5 dernières années
- Part du pourcentage du financement extérieur dans le budget annuel
- Pourcentage du financement régional dans le budget total
- Capacité de contracter des emprunts.

3.3 Etape 3 : Evaluation de Performance et Profil Institutionnel

Objectif : évaluer les capacités génériques en termes de performance

3.3.1 Rappel des tâches à accomplir Etape 3

- Élaboration de la grille de notation
- Détermination des domaines d'évaluation de la performance
- Détermination des profils possibles
- Évaluation et notation de la performance
- Détermination du profil de l'institution ou du groupe

Exemple :

Élaboration de la grille de notation :

note de 1 à 4 ; 4 meilleure note

Excellent	4
Remarquable	3
Satisfaisant	2
Médiocre	1
Inacceptable	0

Détermination des domaines d'évaluation de la performance et des critères à satisfaire

Exemple :

Analyse/conception

Mise en œuvre/opérationnalisation

Gestion axée sur les résultats

Gouvernance, Leadership, et confiance

Détermination du profil de l'institution ou du groupe

Agréger les notes pour obtenir une note globale qui permet de qualifier la performance globale et de localiser le profil

Expliquer et si nécessaire corriger pour tenir compte des facteurs que la grille ne peut pas capturer

3.3.2. Support : Grille de performance et notation

Exemple de Grille de performance et de notation (cas de deux Communautés Economiques Régionales)

1. Capacités Génériques pour réaliser les fonctions de base en matière d'intégration économique régionale

Les quatre domaines d'évaluation

- **Cadre Institutionnel et Organisationnel de gestion axée sur les résultats et la performance :**
Performance du cadre institutionnel, performance financière, administrative, technologique et organisationnelle ;
- **Analyse et conception de politiques et programmes économiques :**
o Existence, qualité et efficacité du dispositif d'analyse, de prévision, d'évaluation et de gestion macroéconomique, financière, commerciale et technique, de conception de programmes économiques et coordination de politiques ; capacité de quantifier la contribution
- **Mise en œuvre et Gestion de programmes :**

Performance dans la mise en œuvre de programmes stratégiques et de politiques définies par le Gouvernement

- **Leadership, Confiance et Gouvernance :**

Existence et qualité de l'engagement et de la volonté politique au plus haut niveau en ce qui concerne l'intégration économique régionale.

2 Capacités, Connaissances et Compétences spécifiques

Aux capacités correspondent aussi des aptitudes spécifiques pour faire face à des risques et des incertitudes exceptionnelles induits par les défis que représentent la gestion de politique et de programmes complexes, le partenariat financier (PPP notamment), les connaissances requises pour atteindre un niveau élevé de performance et le bloc de compétences à constituer pour voler de ses propres ailes.

3 Indicateurs de performance

Sur chacun de ces points, l'indicateur porte sur le niveau de performance ou sur l'existence d'un dispositif et la qualité et l'efficacité de sa mise en œuvre :

Niveau de performance : noté de 1 à 4 avec 4 meilleure note, soit excellent ; 3 : satisfaisant ; 2 : médiocre ; et 1 : plus faible note, soit inacceptable.

Existence d'un dispositif et qualité et efficacité de sa mise en œuvre : noté de 0 à 4 avec 4 : meilleure note soit excellente ; 3 : satisfaisante ; 2 : médiocre ; 1 : inacceptable ; et 0 : dispositif inexistant.

-
4 Profil

Le **profil** est déterminé par la performance pondérée de tous ces domaines. Elle peut être rehaussée ou rabaisée pour tenir compte de facteurs qui ne sont pas toujours aisés à capturer par la grille de notation avec les qualificatifs de type : « très », « plus que », « moyennement », « moins que ». Selon qu'elle se situe dans l'un des quadrants du tableau suivant, le profil est qualifié comme suit.

Facilitateur :

L'institution réalise une faible performance dans tous les domaines. Elle déploie une intense activité de réunions et de consultation aux effets incertains, accumule des missions sans moyens additionnels, émet des avis et des Recommandations qui restent souvent sans effet, mais sert de recours à chaque crise. Elle n'exerce pas de fait de compétences exclusives et doit négocier au cas par cas pour disposer d'une marge de manœuvre.

Monitor :

L'institution est performante dans au moins un domaine (analyse et la conception de préférence). Elle apporte un appui aux administrations nationales. L'institution n'exerce pas de fait de compétences exclusives, mais doit négocier au cas par cas pour étendre sa marge de manœuvre.

Window :

L'institution réalise des performances au-dessus de la moyenne dans au moins deux domaines dont « l'analyse et la conception ou la mise en œuvre et la gestion ». Elle met à la disposition des différentes parties prenantes - Etat, entreprise, organisation de la société civile et agents économiques - des opportunités. Elle exerce des compétences exclusives limitées en nombre et en étendue.

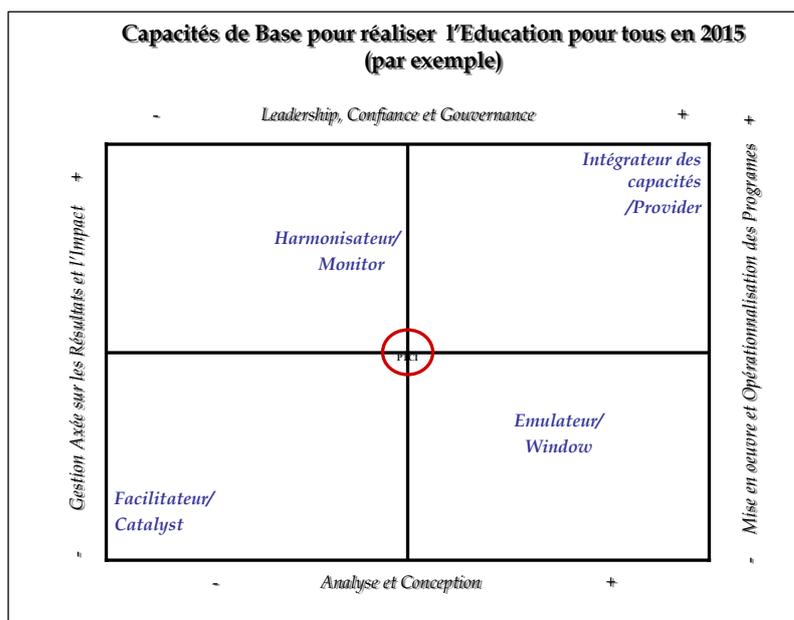
Provider :

L'institution réalise des performances au-dessus de la moyenne dans les quatre domaines et dispose des capacités et compétences de base. Elle fournit des solutions aux problèmes de politique économique et de développement qu'ils ne peuvent résoudre par eux-mêmes : stabilité, allocation efficace des ressources, équité, accès à des ressources financières additionnelles, surveillance multilatérale, politiques communes, biens publics globaux, perspective de long terme, protection des intérêts vitaux...

La localisation de l'institution dans l'un des quadrants permet de mieux cibler le type d'appui dont elle a besoin.

Profil	Type de programme de renforcement
Provider/Inétgrateur	Programme d'accompagnement pour un rehaussement institutionnel, afin de l'ériger en modèle et améliorer la valeur ajoutée et la qualité du service rendu au pays
Window/Harmonisateur	Programme de renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles dans les domaines de la mise en place et du développement de marchés
Monitor / Emulateur	Programme de renforcement des capacités techniques et de gestion (maîtrise d'ouvrage)
Catalyst/ Facilitateur	Programme de restructuration et de recentrage des activités (ajustement global qui peut aller jusqu'à la transformation complète ou la dissolution)

Localiser le profil dans un des quadrants



Tableaux de Performance à remplir

1. Performance du cadre institutionnel et organisationnel en termes de gestion axée sur les résultats et d'impact

Critères :

1. clarté, lisibilité, flexibilité, et caractère pratique des missions, mandats, statuts et règlements et autres textes organiques ; degré de concentration sur les objectifs de politique économique et sociale : stabilité, efficacité, équité, viabilité à long terme
2. fiabilité du système d'information et de coordination au niveau politique et technique ;
3. présence d'incitations à la performance sous forme de rémunération attractive, de récompense, de programmes d'amélioration des compétences et de gestion des connaissances ;
4. qualité des infrastructures et des moyens logistiques et informatiques.

cadre institutionnel et organisationnel	Les faits (sources : recensement des capacités existantes)	Note	Agrégée
1.		4	3,31 <i>Plus que Satisfaisante</i>
2.		4	
3.		2	
4.		3,5	

Rappel de la grille de notation					
Indicateur :	Excellente	Satisfaisante	Médiocre	Inacceptable	Dispositif inexistant
de niveau de performance	4	3	2	1	
d'existence et de fiabilité d'un dispositif	4	3	2	1	0

2. Performance du dispositif d'analyse des politiques économique et de formulation

Critères :

1. Existence, d'analyses approfondies de la situation du domaine ou du secteur utilisant des modèles et des méthodes quantitatives et qualitatives ; qualité, rigueur, pertinence et efficacité des analyses ;
2. Existence d'évaluation des avantages et des coûts des programmes et des projets et de dialogue avec les parties prenantes sur leur répartition ; qualité et appropriabilité des résultats des évaluations ;
3. Existence de mécanismes et de règles explicites de coordination des politiques ; qualité, rigueur, pertinence et efficacité des mécanismes et règles ;
4. Existence de programmes de formation et de renforcement des capacités d'analyse des politiques et de gestion économique.

Analyse et conception	Les faits (sources : recensement des capacités existantes)	Note	Agrégée
1.		3	2,9 <i>Satisfaisant</i>
2.		3	
3.		3	
4.		3,5	

5.		2	
----	--	---	--

Rappel de la grille de notation					
Indicateur :	Excellente	Satisfaisante	Médiocre	Inacceptable	Dispositif inexistant
de niveau de performance	4	3	2	1	
d'existence et de fiabilité d'un dispositif	4	3	2	1	0

3. Capacité de mise en œuvre et d'opérationnalisation de programmes

Critères :

1. Existence de documents cadre sous forme de programme à moyen terme ou de projets sectoriels et reflétant les priorités arrêtées et partagées par les acteurs non étatiques ;
2. Existence de plan d'actions prioritaires dans les domaines jugés prioritaires) ;
3. Existence de mécanismes pour inclure ces programmes et projets dans les agendas locaux nationaux, régionaux et dans ceux des partenaires financières extérieurs ;
4. Existence de système financier, comptable, juridique, de normes, standards et de système qualité et de reporting pour assurer le financement adéquat des programmes, la mise en œuvre, la gestion exacte ainsi que le respect des obligations de redevabilité ;
5. Existence de capacités internes pouvant servir de support à l'assistance technique et aux intervenants extérieurs (sociétés d'ingénierie et maîtres d'ouvrages complexes).

Mise en œuvre et Gestion	Les faits (sources : recensement des capacités existantes)	Note	Agrégée
1.		4	<i>2,6 Moyennement satisfaisante</i>
2.		3	
3.		2	
4.		2	
5.		2	

Rappel de la grille de notation					
Indicateur :	Excellente	Satisfaisante	Médiocre	Inacceptable	Dispositif inexistant
de niveau de performance	4	3	2	1	
d'existence et de fiabilité d'un dispositif	4	3	2	1	0

4. Gouvernance, Leadership, Confiance et Volonté politique

Le leadership, la confiance, l'engagement et la volonté politique au plus haut niveau se mesure par l'effort consenti par le Gouvernement en matière de délégation de responsabilité, des ressources et de compétences exclusives ou partagées pour mettre en œuvre la stratégie et atteindre les objectifs

	Les faits	Note	Agrégée
--	------------------	-------------	----------------

	(sources : recensement des capacités existantes)		
1.		4	3,8 Excellent
2.		4	
3.		3	
4.		4	

Rappel de la grille de notation					
Indicateur :	Excellente	Satisfaisante	Médiocre	Inacceptable	Dispositif inexistant
de niveau de performance	4	3	2	1	
d'existence et de fiabilité d'un dispositif	4	3	2	1	0

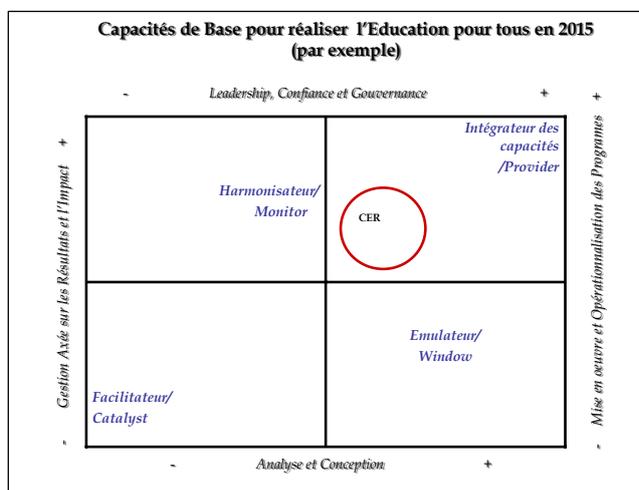
5. Evaluation globale de la performance et profil

Leadership, confiance et gouvernance	3,8	Excellente
Institutions et gestion axée sur les résultats	3,3	Plus que satisfaisante
Analyse et conception de programmes	2,9	Satisfaisante
Mise en œuvre et Opérationnalisation de programmes	2,6	Satisfaisante
	3,2	Plus que Satisfaisante

Attribuer une Note globale et commenter

Ex : La performance est « *plus que satisfaisante* ».

Profil institutionnel Localiser dans un des quadrants



3.4 Etape 4 : Analyser et interpréter

Objectif : analyser les capacités face à des risques (défis) et incertitudes (problèmes potentiels) et anticiper

3.4.1 Rappel des tâches à accomplir au cours de l'Etape 4

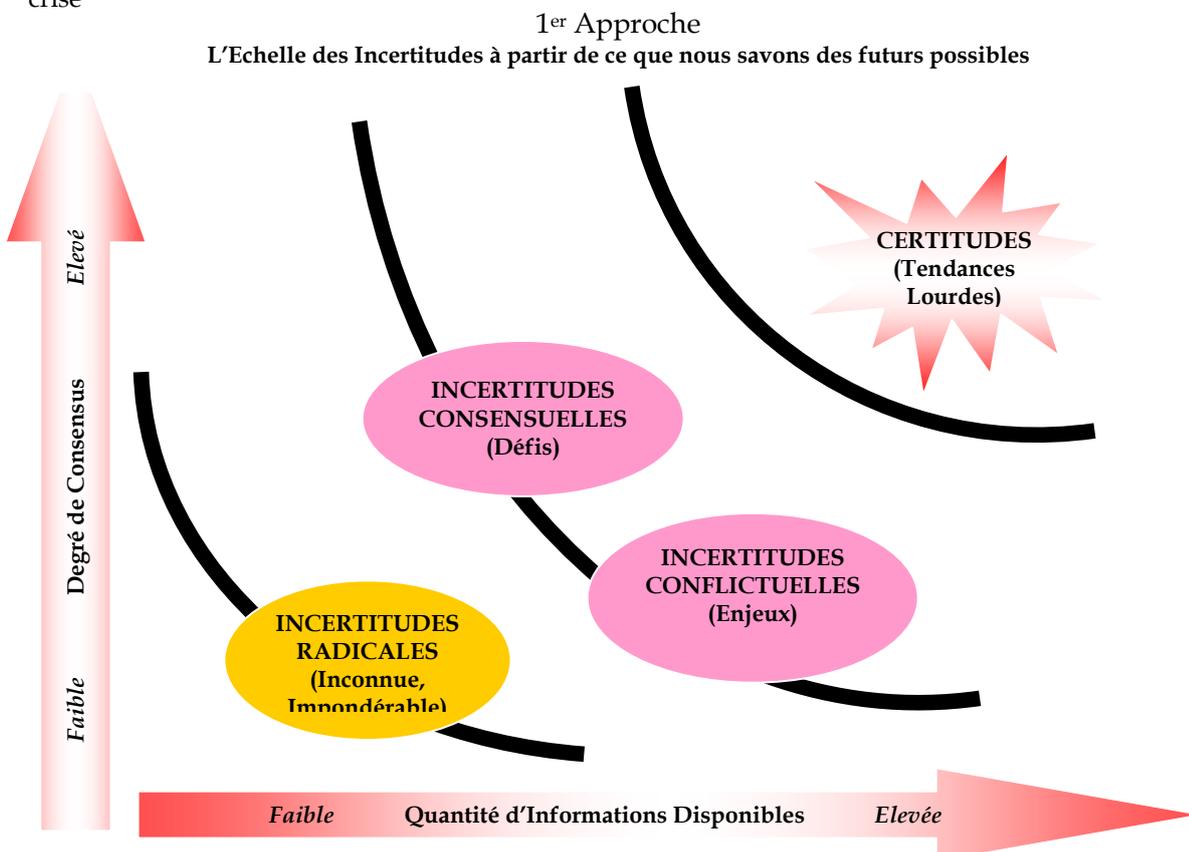
- Analyse des risques et incertitudes affectant la chaîne des résultats et impact ou la chaîne des valeurs
- Classification des enjeux et défis (outils)
 - SWOT simplifié
 - Echelle des Incertitudes

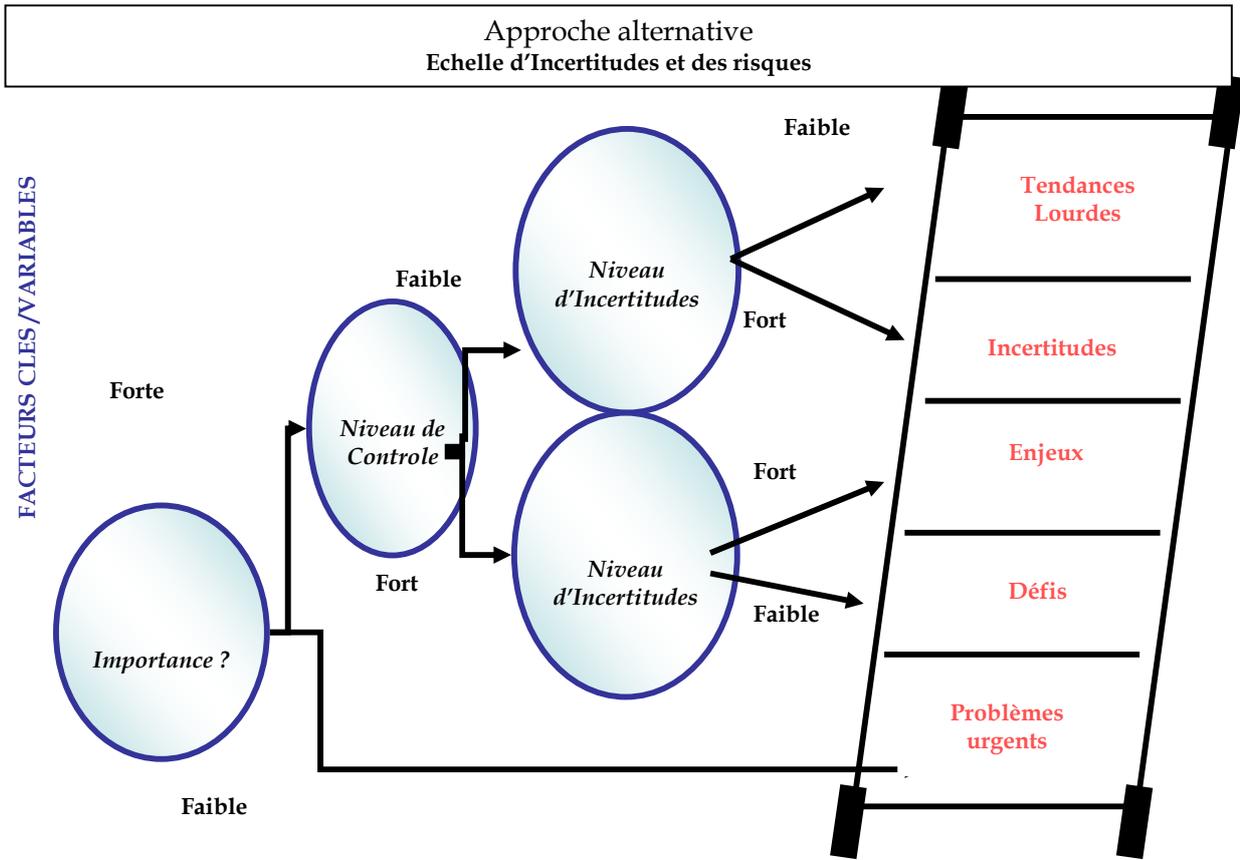
3.4.2 Outils d'analyse

SWOT	Menaces	Opportunités
Forces Aptitudes Capacités		
Faiblesses Inaptitudes Vulnérabilités		

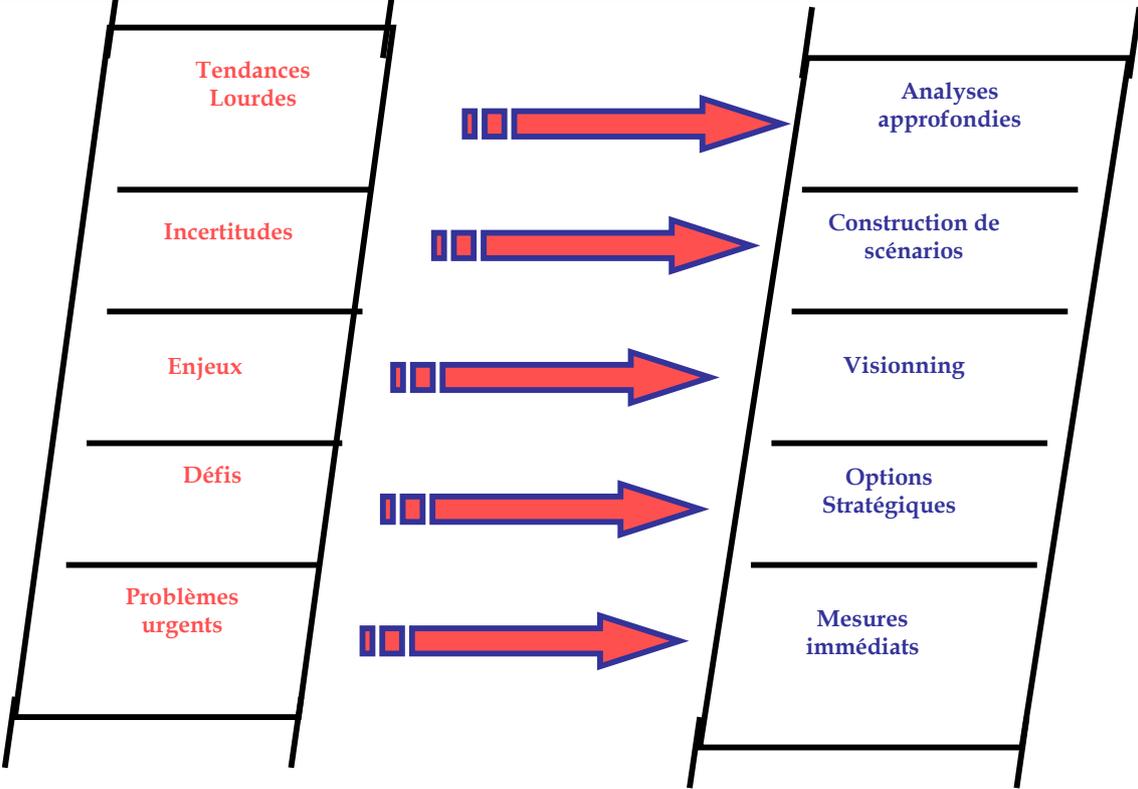
Echelle d'incertitude

Dans un contexte d'incertitudes radicales, il est nécessaire de construire des scénarios de rattrapage, d'élaborer une vision à partager entre tous les acteurs et de disposer d'options stratégiques de sorties de crise





Echelle des Réponses et des Besoins qui correspondent aux principales fonctions de la planification stratégique



3.5 Etape 5 : Recommandations

3.5.1 Recommandations pour les partenaires

3.5.2 Recommandations à l'institution

3.5.3 Budget

(exemple)		Besoins		IMMEDIAT	COURT TERME		MOYEN TERME		
	Pers onne	\$US	Durée	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
I. CAPACITES POUR EXECUTER LES FONCTIONS DE BASE									
1. Cellule d'Analyse Economique et de Formulation des Politiques									
Coordonnateur									
Experts									
2. Unité de Gestion de la Politique de Développement									
Coordonnateur									
Experts permanents									
Experts courte durée									
Consultants									
3. Unité de Gestion du Partenariat financier et du PPP									
Coordonnateur									
4. Panel d'Experts pour l'Evaluation Externe du soutien aux activités opérationnelles									
Pool de Consultants									
II. SOUTIEN A LA RECONSTRUCTION DE LA BASE D ECONNAISSANCE , DE GESTION DES RESSOURCES									
5. Réseaux de Connaissance									
6. Programme de Coopération et d'Echange Linguistique									
Coordonnateur									
Task Force									
7. Bibliothèque Virtuelle									
Coordonnateur									
Task Force									
III. BBLOC DE COMPETENCES POUR CONTINUER DE JOUER LE ROLE DE PRECURSEUR									
8. Programme de Soutien à l'Externalisation des activités									
Expert/Facilitateur									
Experts									
9. Programme de Soutien à la Gestion des Compétences									

Expert/Facilitateur											
Experts											
10. Programme de Soutien au Développement de la Performance											
Expert/Facilitateur											
Experts d											
TOTAL											

3.5.4 Plan d'action

Exemple de plan d'action

1. Répondre aux besoins immédiats

1.1 Renforcer les capacités de mise en œuvre et d'opérationnalisation de programmes et de projets sectoriels

Domaines	Actions	Ressources et temps homme

1.2 Renforcer les capacités d'analyse économique et de conception de politiques et de projets

Domaines	Actions	Ressources et temps homme

2. Faire face aux besoins de court terme

3. Faire face aux besoins de moyen terme

3.5.5 Cadre Logique

Maquette de cadre logique

3.1 Hiérarchie Vision/Buts/Objectifs			
	Indicateurs de performance	Suivi-évaluation	Hypothèses /risques
VISION			
MANDAT			
BUTS (OBJECTIF ULTIME)			(Objectif/But)

3.2 Objectifs spécifiques

			(Objectifs spécifiques/But)
--	--	--	-----------------------------

1.			
2.			
43 Résultats attendus			(Résultats/Objectifs)

3.4 Composantes

			(Résultats/Composantes)
1.			
1.1			
1.2			
1.3			
1.4			
2.			
2.1			
2.2			
2.3			

3.5 Apports et ressources

		Préconditions : Obtention de plus de 60 % du financement
TOTAL		

Chapitre 6

Le plan du rapport d'évaluation

Exemple de plan :

Synopsis
Synthèse

I. INTRODUCTION

1. Contexte
2. Termes de référence et objectifs de la mission
3. Développements récents
4. Sources des informations et attentes

II. LE CADRE INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL

1. Mission et mandat
2. Structures
Les ressources humaines
5. Capacités disponibles
6. Appuis en matière de RDC en cours ou passés
7. Alignement entre les missions et les capacités disponibles à la Communauté
8. Autonomie financière

III. EVALUATION DE LA PERFORMANCE ET PROFIL INSTITUTIONNEL

1. Grille de performance et notation
2. Evaluation par domaine
3. Evaluation globale

III. BESOINS POUR RELEVER LES DEFIS MAJEURS

1. Les défis majeurs
2. Les atouts à valoriser
3. Les faiblesses identifiées
4. Les axes du renforcement des capacités

Dans l'immédiat

A court terme

A moyen et à long terme

IV RECOMMANDATIONS

V BUDGET

VI PLAN D'ACTION

VII CADRE LOGIQUE

Annexes

Termes de référence

**Formation sur la démarche méthodologique de l'évaluation des besoins et de la
formulation d'un programme national de renforcement des capacités
Juin 2006**