

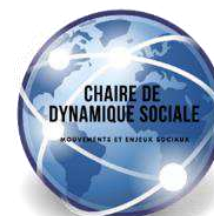
CHAIRE DE DYNAMIQUE SOCIALE (C.D.S)

MOUVEMENTS & ENJEUX SOCIAUX

Revue Internationale
des Dynamiques Sociales



M.E.S., n°146
Janvier - Février 2026



SOMMAIRE

- Régine Nambuwa Bila Lenge, *Le travail de la femme : un instrument de domination masculine*.....1
- Léonard Kiyala Mandolo, *Droits et obligations des parties pendant la suspension du contrat de travail en cas d'incarcération du travailleur pour faits privés en droit du travail congolais*.....15
- Oscar Lowenga La Wemboloke, « Amsoria » de Lilia Bongi : *une analyse imagologique de la femme exilée*.....21
- Lauraine Mabalakote Mburaswa, *Les femmes congolaises face aux normes internationales des droits humains*.....27
- Eric Zabwa Nanga, *L'obligation de vigilance du dirigeant social : de la morale managériale à la responsabilité juridique en droit congolais harmonisé*.....35
- Bijou Mayasi Nzongo, *Rivalités linguistiques et recomposition des hégémonies culturelles : étude comparée des dispositifs d'influence de l'anglais, du mandarin et du français dans les espaces éducatifs africains*.....43
- Faria Matondo Kumfumu, *Renforcement des capacités en suivi-évaluation axé sur les résultats : identification des besoins et développement d'un plan de formation. Cas de la Stratégie Sectorielle de l'Education et de la Formation (SSEF) 2016-2025*.....53
- Samuel Zebuandra Mandugba, Samuel Nyaku Aribho, *La violence armée comme instrument stratégique d'acquisition et de consolidation du pouvoir politique en RD Congo : analyse politico-historique des parcours des seigneurs de guerre en Ituri*.....67
- Blaise Kediangolo Ayoka, *Penser la fonction gouvernementale de la Cour constitutionnelle congolaise au prisme de la technique d'injonction*.....75
- Jean - Marcel Disashi – Omole, *Analyse de la soutenabilité de la dette publique par l'approche de la balance des comptes courants*.....83
- Dieudonné Diabena Ngalamulume, *L'interprétation normative comme fondement de l'exercice de la fonction législative du juge constitutionnel congolais*.....100
- Paul Avoki Bamba, *Le rôle des Eglises chrétiennes dans la consolidation démocratique en RD Congo : entre médiation politique et mobilisation sociale de 1990 à 2024*.....109
- Paul Oleko W'oleko, *Portée de la compétence générale et de l'institution supérieure de contrôle de l'Inspection Générale des Finances et de celle de la Cour des comptes dans le contrôle des finances de l'Etat*.....115
- Thomas Lofaka Is'a-Mboyo, *Réformes fiscales et lutte contre la fuite des capitaux en République Démocratique du Congo : vers une mobilisation efficace des ressources internes*.....123
- Paul Bindu Musambali, *Redynamisation du secteur minier extraverti comme levier de l'industrialisation, de la diversification et de la création de la valeur ajoutée de l'économie congolaise*.....129
- Robert Odimba Osepe, *Le régime semi-présidentiel en République Démocratique du Congo : entre équilibre théorique des pouvoirs et dérives hyperprésidentielistes*.....137
- Francisco-Rida Kutunga Nijikap, J. Mbambu Pasiyikala, Nadine Ngalinion Yalibi, *Enjeux et fondements de l'éducation relative à l'environnement : cadre théorique, méthodologies innovantes et applications contextuelles en Afrique subsaharienne*.....145

- Laure Khengi Akiasa, Emmanuel Biey Makaly, *Analyse du potentiel écotouristique et des défis de développement local en République Démocratique du Congo : cas de la grotte de Dimba*.....163
- Déborah Lekiar Ngaa, *Droit disciplinaire pénitentiaire et droit pénal : zones de convergence et de conflit*.....171
- Pierrot Kakesa Kibady, Jean - Pierre Topo Igbombisa, *Travail d'appoint des élèves scolarisés de la sous-province éducationnelle de Mont-Ngaliema 1 et le rendement scolaire*.....177
- Ali Dele Kibango, *Performance comme facteur de migration de la Société Nationale d'Electricité Sa (SNEL SA) dans l'entreprise-industrie*.....185
- André Otole Ombeka, *Difficultés d'application du principe de la présomption d'innocence dans la pratique judiciaire en RD Congo : études sur l'interpellation d'Honorine Porsche, présumée impliquée dans le braquage de la Rawbank*.....193
- Vanessa Dekossago Mpingali, *Question de la nullité du contrat en matière d'assurance*.....199
- Eric Zabwa Nanga, *Le flou normatif de la responsabilité pénale des dirigeants sociaux dans l'espace OHADA*.....207
- Prince Leta Katumba, *Impact des multiplicateurs budgétaires sur l'activité économique en République Démocratique du Congo : une analyse fondée sur un modèle B-SVAR*.....215
- Marthyns Masunguna Sanga, *Renforcement du contrôle parlementaire dans la budgétisation sensible au genre en Afrique francophone*.....231
- Josès Ndong Kapongo, Emmanuel Biey Makaly, *Vers un modèle de tourisme mémoriel durable en RD Congo : conditions d'intégration des mausolées kinois dans la chaîne de valeur de l'écotourisme*.....239
- Clément Muya Ntumba, *Programmes du FMI et performances économiques en République Démocratique du Congo (1980-2023)*247
- Delly Tshioma Katata, Joseph Mukendi Muanantambue, *Quête congolaise d'un nouveau leadership dans la sous-région des Grands - Lacs africains*.....255
- Guillaume Ebuma Mbok'ebe, *Election présidentielle de 2011 en RD Congo. Un élan raté*.....261
- Eugène Blaise Mvumbi Bamueneko, *Le regard réflexif sur la traite négrière à Muanda et les possibilités de valorisation des sites de vestiges d'esclaves*.....267
- Patience Lodi Dombo, Bernard Mekonga Etambalako, *Le système congolais d'exécution des décisions de justice à l'épreuve du dualisme de juridictionnel*.....275
- Thierry Bola Ntotele, *Vers une gestion prévisionnelle des effectifs dans la fonction publique congolaise : outils et stratégies pour une administration performante*.....281
- Blanchard Boyndombe Zinga, *Gouvernance universitaire et performance opérationnelle des universités en République Démocratique du Congo : une analyse empirique*.....289
- Alain Tshibangu Kalombo, *Efficacité des organes de contrôle des finances publiques et respect du principe de redevabilité : responsabilité et perspective*.....299
- Bruno Nsengha Katako Lukalema, *Les présupposés dialectiques de l'Etat chez Passerin d'Entrèves. Essai de justification de la conception philosophique de l'Etat*.....307
- Vanessa Dekossago Mpingali, *La libéralisation du marché des assurances et la qualité du courtier en République Démocratique du Congo*.....319
- Jimmy Tshibangu Kabenji, Fabrice Bena Mulumba, Emmanuel Kwete Piema, *Incidence de l'intégration de la RDC au COMESA sur le développement socio-économique : analyse des défis et opportunités*.....325
- Ecclésiaste Kulemfuka Zono, Léonard Kiyala Mandolo, *La démission en droit du travail congolais : notion, procédure et effets*335

- Mongambi Mbokanebato, *A quoi tient l'hésitation des habitants de Mbandaka face à l'opération chirurgicale ?*341
- Blaise Azapateba Ligbangu, *De la mise en vigueur des actes juridiques en droit congolais*.....345
- Parfait Kithiaka Lugamba, Vanessa Beloy Nzengele, Achille Katika Mandala, *Représentations sociales de l'insécurité à Kinshasa : facteurs perçus, confiance institutionnelle et stratégies d'adaptation*.....353
- Titi Mujinga Kalonji, *Le rôle du Conseil d'Etat en tant que juge dans le système judiciaire congolais*.....361
- Tony Phambu Ngoma, *Conquête et fidélisation des fidèles face à la prolifération des Églises en RD Congo : analyse des stratégies relationnelles de l'Eglise de Jésus Christ sur la Terre par son envoyé Simon Kimbangu (EJCSK)*.....369

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN SUIVI-ÉVALUATION AXÉ SUR LES RESULTATS :*Identification des besoins et développement d'un plan de formation.**Cas de la Stratégie Sectorielle de l'Education et de la Formation (SSEF) 2016-2025*

par

Faria MATONDO KUMFUMU

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Kinshasa

Résumé

Cette étude examine les besoins en matière de renforcement des capacités dans le domaine du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats (S&E). Elle s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie du secteur de l'éducation et de la formation (SSEF 2016-2025) en République démocratique du Congo. À la suite des faiblesses identifiées lors de l'examen à mi-parcours de 2021, l'étude élabore un cadre analytique fondé sur les compétences et ancré dans la gestion axée sur les résultats (GAR) afin de diagnostiquer les lacunes en matière de compétences parmi les acteurs sectoriels. À l'aide d'une approche mixte comprenant des enquêtes, des auto-évaluations des compétences et des entretiens semi-structurés avec 60 responsables de l'éducation, l'analyse souligne que la plupart des acteurs ne démontrent qu'une maîtrise assistée dans les cinq domaines essentiels de la pratique du S&E : réflexif, technique, contextuel, managérial et interpersonnel. L'autonomie totale reste limitée, en particulier dans les compétences techniques et contextuelles telles que la conception d'un cadre logique, la formulation d'indicateurs, l'assurance qualité des données, l'analyse des parties prenantes et la gestion du changement. Des tests statistiques confirment l'existence de disparités substantielles dans les niveaux de compétence, soulignant la nécessité d'une approche structurée, systémique et progressive du renforcement des capacités. L'article propose un plan de formation en plusieurs cycles, complété par des laboratoires de données, des protocoles standardisés et des mécanismes d'apprentissage institutionnel. Ce plan a pour objectif de renforcer la gouvernance, la responsabilité et la prise de décision fondée sur des données probantes au sein de la SSEF. Les résultats renforcent l'argument selon lequel l'efficacité des performances sectorielles dépend de solides capacités de S&E.

Mots clés : stratégie sectorielle, renforcement des capacités, suivi-évaluation (S&E), gestion axée sur les résultats**Abstract**

This study examines the capacity-building needs in the field of results-based monitoring and evaluation (M&E). It is part of the implementation of the Education and Training Sector Strategy (SSEF 2016-2025) in the Democratic Republic of Congo. Following the weaknesses identified during the 2021 mid-term review, the study develops a competency-based analytical framework rooted in results-based management (RBM) to diagnose skill gaps among sector stakeholders. Using a mixed-methods approach including surveys, self-assessments of skills, and semi-structured interviews with 60 education officials, the analysis highlights that most actors demonstrate only assisted proficiency in the five essential domains of M&E practice: reflective, technical, contextual, managerial, and interpersonal. Full autonomy remains limited, particularly in technical and contextual skills such as designing a logical framework, formulating indicators, ensuring data quality, stakeholder analysis, and change management. Statistical tests confirm the existence of substantial disparities in skill levels, highlighting the need for a structured, systematic, and progressive approach to capacity building. The article proposes a multi-cycle training plan, complemented by data labs, standardized protocols, and institutional learning mechanisms. This plan aims to strengthen governance, accountability, and evidence-based decision-making within the SSEF. The results reinforce the argument that the effectiveness of sectoral performance depends on strong M&E capacities.

Keywords : sectoral strategy, capacity building, monitoring and evaluation (M&E), results-based management**INTRODUCTION**

La réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD), ainsi que d'autres objectifs nationaux et internationaux en matière de développement, repose avant tout sur la capacité des individus, des organisations et des sociétés à se transformer pour atteindre les résultats escomptés (Ndayizamba Aimé, novembre 2024). Certes, les ressources financières — notamment l'aide publique au développement — demeurent indispensables, mais elles ne suffisent pas, à elles seules, à garantir un développement humain durable. Sans lois, politiques, stratégies et procédures adaptées, sans institutions opérationnelles et efficaces, et sans personnel qualifié et compétent, les pays ne disposent pas des bases nécessaires pour planifier, mettre en œuvre et évaluer leurs stratégies locales et nationales de développement (PNUD, 2008).

Cette réalité se manifeste particulièrement dans la lutte contre la pauvreté dans les pays en développement, devenue aujourd'hui un défi majeur, accentué par une croissance démographique soutenue. En effet, les politiques publiques, souvent élaborées avec l'appui des partenaires techniques et

financiers, se traduisent par la mise en œuvre de stratégies, projets et programmes de développement. Pourtant, la plupart de ces initiatives n'ont pas démontré une efficacité significative dans la réduction de la pauvreté ni dans la stimulation du développement.

Comme le souligne Claude Ouattara, cité par EL-Oumar Aboubakar (2015), « depuis les années 1990, les résultats obtenus dans l'exécution de multiples projets de développement sont restés mitigés. Les échecs ont été nombreux, les succès rares ou incertains, malgré les importants investissements consentis par les partenaires ».

L'une des principales causes de ces contre-performances réside dans le déficit de ressources humaines qualifiées et compétentes. Bien que la gestion des compétences soit présente dans la plupart des projets d'aide publique au développement des pays émergents, les taux d'échec demeurent élevés et les résultats souvent décevants. Selon les estimations globales de la Société Financière Internationale (2000), un projet sur deux échoue en Afrique, avec un taux d'échec oscillant entre 55 % et 60 %. (Claude Ouattara, 2003 ; EL-Oumar Aboubakar, 2015 ; Société Financière Internationale, 2000 ; FERDI, 2023 ; BAD, 2015 ; Jean-Pierre Olivier de Sardan & Tertius Zongo, 2023 ; Lavagnon A. Ika & Jan Saint-Macary, 2014 ; Olusola Owonikoko, 2021 ; Konkobo, T., 2013 ; Urama, K. C., Ogunleye, E. K., & Hove, S., 2015 ; Union of International Associations, 2022, 21 novembre ; Ooko, Ochieng Sylvester ; Rambo, Charles M. & Osogo, Joyce A., 2018).

Ces sources confirment :

- des taux d'échec élevés (≥ 50 %) pour les projets de développement en Afrique.
- des ressources humaines insuffisamment compétentes pesant lourdement sur la qualité d'exécution.
- des résultats mitigés, malgré des investissements et efforts considérables depuis les années 1990. En effet,

Claude Ouattara, dans sa communication présentée en juin 2003 au séminaire ENDSA, a montré que la réduction de la pauvreté en Afrique ne peut réussir sans une implication réelle des communautés locales et une décentralisation effective. Ce dernier aspect permet en effet aux populations de participer et de bénéficier directement des projets de développement.

Le Rapport sur le développement en Afrique 2015 de la Banque africaine de développement (BAD) souligne, pour sa part, que la croissance économique seule ne suffit pas à réduire la pauvreté et les inégalités. Il appelle à une réorientation des politiques publiques vers une croissance inclusive, centrée sur le développement humain et la réduction des disparités sociales.

Alors que El-Oumar Aboubakar (2015), à travers son étude sur les projets financés par l'Agence Belge de Développement (CTB, aujourd'hui Enabel) dans le secteur de la santé au Bénin, a montré que le suivi et l'évaluation sont un levier essentiel pour la réussite des projets. Toutefois, il reste fragilisé par des contraintes institutionnelles et contextuelles, ce qui illustre la nécessité d'un renforcement des capacités locales et d'une appropriation communautaire pour améliorer l'efficacité et la durabilité des interventions.

De manière plus générale, Ika, Lavagnon A., et Saint-Macary J. (2014) indiquent que plus de 50 % des projets en Afrique échouent. Ces échecs sont dus à des facteurs tels que la corruption et le manque de capacités de gestion, souvent liés à un déficit de compétences en matière de suivi-évaluation. Leur analyse montre que l'échec des projets n'est pas seulement technique, mais aussi structurel et institutionnel, nécessitant une meilleure adaptation des politiques et des pratiques de gestion aux réalités locales.

La Société Financière Internationale (SFI), dans son rapport *Estimations globales sur les projets en Afrique* (2000), confirme cette tendance. Malgré des investissements significatifs, les projets de la fin des années 1990 ont souvent échoué à produire des impacts durables sur la pauvreté. La SFI insiste sur la nécessité d'une meilleure gouvernance, d'une implication communautaire accrue et d'un suivi rigoureux pour assurer la réussite des projets futurs.

Dans sa thèse (2013), Konkobo Tinsakré démontre que les défaillances du suivi-évaluation constituent une cause majeure d'échec des projets de développement au Burkina Faso. Ses constats principaux sont :

- manque de rigueur méthodologique dans le suivi-évaluation.
- indicateurs inadaptés ou trop généraux pour mesurer les impacts réels.
- faible appropriation des outils de suivi par les acteurs locaux.
- insuffisance de formation et de ressources pour assurer un suivi efficace.

Ces faiblesses entraînent des conséquences directes : difficulté à mesurer les résultats et à ajuster les interventions, échecs partiels ou totaux malgré des financements considérables, et perte de confiance des bénéficiaires envers les institutions et les bailleurs. Konkobo plaide ainsi pour une réforme des pratiques d'évaluation, centrée sur la contextualisation, la participation et le renforcement des capacités locales.

De leur côté, Kevin Chika Urama, Eric Kehinde Ogunleye et Seedwell Hove (2015), dans leur rapport sur *la réussite ou l'échec des modèles actuels de financement du développement en Afrique* publié par la BAD, concluent que ce dernier est largement lié à des faiblesses institutionnelles et méthodologiques, notamment dans le suivi-évaluation et la gouvernance. Ils plaident pour une réforme des pratiques de financement, fondée sur la transparence, la contextualisation et l'appropriation locale.

Tandis que Jean-Pierre Olivier de Sardan et Tertius Zongo (2023) analysent les échecs stratégiques récurrents des institutions de développement et des États africains. Ils mettent en évidence les décalages entre les modèles importés de gouvernance et les réalités locales, et soutiennent que l'échec des politiques de développement est largement lié à une inadaptation structurelle. Ils appellent à une réorientation vers des politiques publiques plus réalistes, participatives et contextualisées.

L'Union des Associations Internationales (UAI), dans son article *Inadequate human resources development* publié dans l'Encyclopedia of World Problems and Human Potential, souligne également que l'insuffisance du développement des ressources humaines constitue un frein majeur au progrès économique et social. Le manque de formation spécialisée et de politiques cohérentes de développement des compétences entraîne des retards et de l'inefficacité dans les projets d'envergure. L'article insiste sur la nécessité de politiques adaptées pour renforcer les compétences locales et soutenir une croissance durable.

Enfin, l'étude d'Ooko, Ochieng Sylvester, Rambo, Charles M. et Osogo, Joyce A. sur l'« influence des capacités humaines en matière de systèmes de suivi et d'évaluation sur la prestation des services de santé dans les établissements de santé publique du comté de Migori, au Kenya » a montré que la capacité humaine en suivi-évaluation (S&E) influence directement la qualité de la prestation des services de santé dans les institutions publiques du comté de Migori (Kenya). Les résultats soulignent que le manque de compétences, de formation et de ressources en S&E limite l'efficacité des hôpitaux, tandis qu'un renforcement structuré des capacités améliore la performance et la redevabilité. Il a ainsi recommandé : d'investir dans la formation continue du personnel de santé en S&E, d'intégrer des systèmes de suivi-évaluation dans la gestion quotidienne des hôpitaux, et de développer une culture institutionnelle d'apprentissage et de redevabilité.

L'ensemble de ces travaux converge vers une même idée : de nombreux projets de développement en Afrique échouent non seulement à cause de contraintes financières ou techniques, mais surtout en raison des défaillances du suivi-évaluation et de la gouvernance. Le renforcement des capacités locales, l'appropriation communautaire et la contextualisation des politiques apparaissent comme des conditions indispensables pour assurer la réussite et la durabilité des projets.

La RDC n'échappe pas à cette réalité. Dans le secteur éducatif, l'évaluation à mi-parcours de la Stratégie Sectorielle de l'Éducation et de la Formation (SSEF) 2016-2025 a mis en évidence des faiblesses dans le pilotage du système de suivi, soulignant la nécessité d'un renforcement des capacités de l'équipe technique nationale.

Cet article propose une démarche méthodologique pour identifier les besoins en formation des partenaires de mise en œuvre en S&E selon l'approche de la gestion axée sur les résultats (GAR). Il s'articule autour de trois objectifs :

- définir les compétences nécessaires pour le S&E axé sur les résultats
- identifier les besoins en formation des partenaires
- élaborer un plan de formation adapté

L'hypothèse à vérifier dans notre travail est que le renforcement des capacités en suivi-évaluation axé sur les résultats repose sur le développement des compétences dans cinq domaines essentiels. Il s'agit de la pratique réflexive, de la pratique technique, de la pratique contextuelle, de la pratique de gestion et des relations interpersonnelles.

I. PRÉSENTATION DE LA SSEF 2016-2025, MÉTHODOLOGIE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES EN S&E

La SSEF repose sur trois axes stratégiques :

- accès et équité
- qualité des apprentissages
- gouvernance du secteur

Ces axes sont traduits en huit programmes alignés sur les priorités éducatives¹. L'évaluation de 2021 a mis en évidence des insuffisances dans le système de S&E, justifiant l'élaboration d'un plan de formation.

La démarche méthodologique pour le renforcement des capacités se base sur plusieurs étapes :

1. état des lieux de la stratégie et du système de S&E.
2. rédaction d'un référentiel de compétences.
3. identification des besoins en formation.
4. élaboration d'un plan et d'outils de formation.
5. mise en œuvre de la formation.
6. évaluation et rapport.

Cet article se concentre sur les étapes 2 et 3. En ce qui concerne le référentiel de compétences en S&E, 39 compétences issues de la gestion axée sur les résultats ont été regroupées en cinq domaines :

Domaine	Compétences clés
Réflexif	Compréhension GAR, distinction suivi/évaluation, normes éthiques, ...
Technique	Outils GAR, cadre logique, indicateurs, plan S&E, analyse des données, ...
Contextuel	Analyse des parties prenantes, adaptation au contexte, gestion des changements,...
Gestion	Leadership, coordination, gestion des ressources, communication,...
Interpersonnel	Communication adaptée, négociation, facilitation, écoute active,...

II. IDENTIFICATION DES BESOINS EN FORMATION

2.1. Méthodologie de l'étude

Les données ont été analysées à l'aide de tris à plat réalisés avec SPSS. Les compétences ont été regroupées en trois catégories :

- Faible ou nulle : modalités 0 et 1
- Moyenne : modalité 2
- Maîtrisée : modalités 3 et 4

Cette classification a permis d'identifier les compétences à renforcer ainsi que les attentes spécifiques des participants.

Parallèlement, les données qualitatives ont été synthétisées afin de mettre en évidence les points forts, les lacunes et les suggestions d'amélioration.

En complément, des mesures de tendance centrale (moyenne, médiane) et de dispersion ont été mobilisées pour décrire et approfondir la compréhension des résultats. Enfin, le test du chi-deux a été utilisé pour valider les relations entre variables qualitatives et orienter les stratégies d'amélioration.

2.1.1. Tirage de l'échantillon

Les 60 agents ciblés pour la formation ont tous été interviewés, répartis équitablement entre les 4 sous-secteurs de l'éducation et de la formation.

¹ Pour les détails sur chacun de ces programmes, prière lire le Document de la Stratégie Sectorielle de l'Education et de la Formation SSEF 2016-2025.

2.1.2. Outils de collecte des données

Un questionnaire structuré en trois modules a été utilisé :

Module 1 : Auto-évaluation de 39 compétences sur une échelle de 0 à 4², avec identification des points forts et à améliorer.

Module 2 : Expression de nouvelles compétences souhaitées.

Module 3 : Suggestions pour améliorer l'efficacité de la formation.

2.1.3. Collecte des données

Les entretiens ont eu lieu du 29 septembre au 4 octobre 2021. En plus des questionnaires, 20 entretiens semi-structurés ont permis d'approfondir la compréhension des besoins exprimés.

2.1.4. Analyse des données

Les données ont été analysées à l'aide de tris à plat réalisés avec SPSS. Les compétences ont été regroupées en trois catégories :

- Faible ou nulle : modalités 0 et 1
- Moyenne : modalité 2
- Maîtrisée : modalités 3 et 4

Cette classification a permis d'identifier les compétences à renforcer ainsi que les attentes spécifiques des participants.

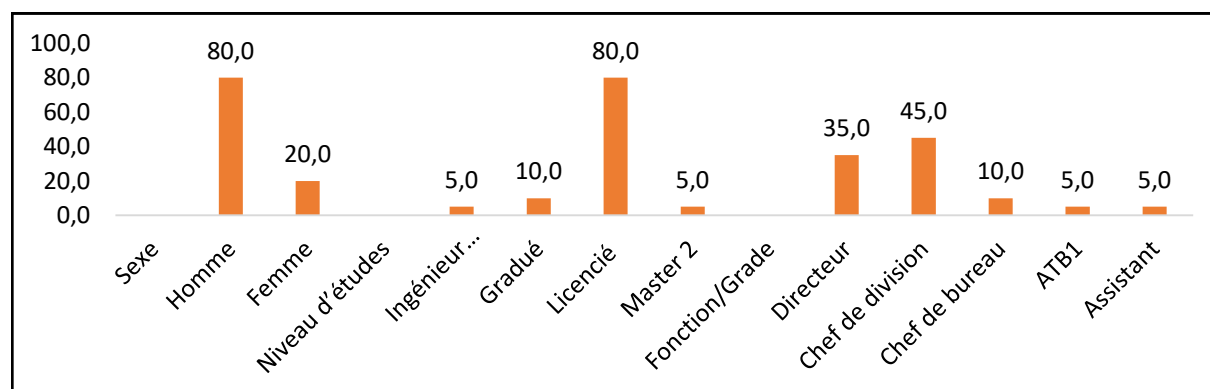
Parallèlement, les données qualitatives ont été synthétisées afin de mettre en évidence les points forts, les lacunes et les suggestions d'amélioration.

En complément, des mesures de tendance centrale (moyenne, médiane) et de dispersion ont été mobilisées pour décrire et approfondir la compréhension des résultats. Enfin, le test du chi-deux a été utilisé pour valider les relations entre variables qualitatives et orienter les stratégies d'amélioration.

2.2. Principaux résultats

2.2.1. Résultats des analyses descriptives en rapport avec quelques caractéristiques sociodémographiques des acteurs enquêtés

Graphique 1 : Répartition des acteurs selon quelques caractéristiques sociodémographiques (sexe, niveau d'études et grade ou fonction)



La figure 1 ci-dessus sur les caractéristiques sociodémographiques des acteurs devant bénéficier du renforcement des capacités en suivi et évaluation selon l'approche de la GAR pour le suivi de la SSEF 2016-2025 montre que la majorité de ceux-ci sont de sexe masculin avec environ huit hommes, soit 80% sur dix, contre seulement deux femmes, soit 20%. Par rapport à leur niveau d'études, les résultats montrent que la majorité (80%) ont un niveau de licence (ou Bac+5). Quant à leurs fonctions ou grades, il apparaît que la majorité, soit 80%, sont des cadres d'administration publique (directeurs ou chefs de division).

2.2.2. Résultats par rapport aux compétences requises pour l'exercice du suivi et de l'évaluation de la SSEF 2016-2025

² 0 = vous ne maîtrisez rien de cette compétence ; 1 = vous ne maîtrisez pas bien cette compétence ; 2 = vous pouvez maîtriser cette compétence, si vous êtes assisté ; 3 = vous maîtrisez suffisamment cette compétence ; 4 = vous maîtrisez très bien cette compétence.

Dans le cadre de l'approche axée sur les résultats, 39 compétences clés ont été identifiées comme essentielles pour assurer un suivi et une évaluation efficaces des projets, programmes et stratégies de développement. Regroupées en cinq domaines : pratique réflexive, technique, contextuelle, managériale et interpersonnelle, ces compétences confèrent au professionnel du S&E un rôle stratégique dans la performance des interventions et l'atteinte des résultats. Ci-dessous les résultats de l'enquête réalisée auprès des acteurs chargés du suivi de la SSEF.

Tableau I. Répartition des acteurs selon leur niveau de maîtrise des compétences en S&E issues de la pratique réflexive

Compétences C issues de la pratique réflexive	Effectif /60	%
C1.1 : Comprendre le contexte, les fondements et les principes de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)		
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	39	65,0
Maîtrise la compétence	21	35,0
C1.2 : Identifier les acteurs, les défis et les enjeux de la GAR dans une organisation et tout au long du cycle de gestion de projet/programme		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	3	5,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	39	65,0
Maîtrise la compétence	12	20,0
Maîtrise très bien la compétence	3	5,0
C1.3 : Maîtriser les concepts clés de la GAR, y compris la théorie du changement, la chaîne de résultats et les outils de gestion associés		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	36	60,0
Maîtrise la compétence	21	35,0
C1.4 : Distinguer le suivi de l'évaluation		
Ne maîtrise pas bien la compétence	6	10,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	3	5,0
Maîtrise la compétence	36	60,0
Maîtrise très bien la compétence	15	25,0
C1.5 : Connaître les caractéristiques d'un système de Suivi & Évaluation axé sur les résultats		
Ne maîtrise pas bien la compétence	6	10,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	36	60,0
Maîtrise la compétence	15	25,0
Maîtrise très bien la compétence	3	5,0
C1.6 : Intégrer les normes professionnelles en Suivi & Évaluation de programmes		
Ne maîtrise pas bien la compétence	9	15,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	39	65,0
Maîtrise la compétence	9	15,0
Maîtrise très bien la compétence	3	5,0
C1.7 : Adopter les principes d'éthique et respecter les normes de conduite en S&E		
Ne maîtrise pas bien la compétence	9	15,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	39	65,0
Maîtrise la compétence	9	15,0
Maîtrise très bien la compétence	3	5,0
C1.8 : Recourir à la conscience de soi et à la pensée réflexive pour améliorer sa pratique sur une base continue		
Ne maîtrise rien de cette compétence	6	5,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	3	5,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	21	35,0
Maîtrise la compétence	21	35,0
Maîtrise très bien la compétence	9	15,0
C1.9 : Participer activement au réseautage professionnel et contribuer à la communauté de pratique du S&E		
Ne maîtrise rien de cette compétence	6	10,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	12	20,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	39	65,0
Maîtrise la compétence	3	5,0
Total	60	100,0

Tableau issu des données collectées en 2021 dans les ministères concernés

Tableau II. Répartition des acteurs selon leur niveau de maîtrise des compétences en S&E issues de la pratique technique

Compétences « C » issues de la pratique technique	Effectif /60	%
C2.1 : Connaître et élaborer les outils de gestion propres à la GAR		

Ne maîtrise pas bien la compétence	3	5,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	42	70,0
Maîtrise la compétence	15	25,0
C2.2 : Maîtriser l'itinéraire méthodologique d'élaboration du cadre logique		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	12	20,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	30	50,0
Maîtrise la compétence	15	25,0
C2.3 : Se familiariser avec le cadre de mesure du rendement		
Ne maîtrise rien de cette compétence	12	20,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	9	15,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	30	50,0
Maîtrise la compétence	9	15,0
C2.4 : Identifier et formuler des indicateurs de rendement		
Ne maîtrise rien de cette compétence	6	10,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	6	10,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	21	35,0
Maîtrise la compétence	27	45,0
C2.5 : Élaborer et mettre en œuvre un plan de suivi-évaluation axé sur les résultats		
Ne maîtrise pas bien la compétence	15	25,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	33	55,0
Maîtrise la compétence	12	20,0
C2.6 : Élaborer un plan d'action opérationnel		
Ne maîtrise pas bien la compétence	3	5,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	12	20,0
Maîtrise la compétence	39	65,0
Maîtrise très bien la compétence	6	10,0
C2.7 : Collecter, analyser, évaluer la qualité des données et gérer l'information		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	21	35,0
Maîtrise la compétence	27	45,0
Maîtrise très bien la compétence	9	15,0
C2.8 : Réfléchir aux résultats de manière critique		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	9	15,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	33	55,0
Maîtrise la compétence	12	20,0
Maîtrise très bien la compétence	3	5,0
C2.9 : Interpréter les résultats de manière stratégique		
Ne maîtrise rien de cette compétence	6	10,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	3	5,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	33	55,0
Maîtrise la compétence	18	30,0
C2.10 : Connaître les critères d'appréciation de la performance de l'information sur le rendement		
Ne maîtrise rien de cette compétence	6	10,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	9	15,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	36	60,0
Maîtrise la compétence	9	15,0
C2.11 : Apprendre à rédiger un rapport de performance		
Ne maîtrise rien de cette compétence	6	10,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	6	10,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	39	65,0
Maîtrise la compétence	9	15,0
C2.12 : Communiquer efficacement les résultats du S&E		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	3	5,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	33	55,0
Maîtrise la compétence	18	30,0
Maîtrise très bien la compétence	3	5,0
Total	60	100,0

Tableau issu des données collectées en 2021 dans les ministères concernés

Tableau III. Répartition des acteurs selon leur niveau de maîtrise des compétences en S&E issues de la pratique contextuelle

Compétences C issues de la pratique contextuelle	Effectif /60	%
--	--------------	---

C3.1 : Analyser et prendre en compte la diversité des contextes humains, culturels et environnementaux dans lesquels s'inscrit la stratégie.		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	6	10,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	36	60,0
Maîtrise la compétence	9	15,0
Maîtrise très bien la compétence	6	10,0
C3.2 : Définir et identifier les principaux acteurs de la mise en œuvre des programmes liés à la SSEF 2016-2025		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	9	15,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	27	45,0
Maîtrise la compétence	15	25,0
Maîtrise très bien la compétence	6	10,0
C3.3 : Identifier les besoins des parties prenantes ainsi que leur capacité à participer au S&E		
Ne maîtrise pas bien la compétence	12	20,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	30	50,0
Maîtrise la compétence	15	25,0
Maîtrise très bien la compétence	3	5,0
C3.4 : Respecter toutes les parties prenantes et instaurer une relation de confiance durable		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	6	10,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	30	50,0
Maîtrise la compétence	15	25,0
Maîtrise très bien la compétence	6	10,0
C3.5 : Identifier et s'adapter aux changements organisationnels dans l'environnement du programme		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	6	10,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	39	65,0
Maîtrise la compétence	9	15,0
Maîtrise très bien la compétence	3	5,0
C3.6 : Assurer la mise en place des processus de réciprocité entre le Chargé de S&E et les parties prenantes		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	6	10,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	39	65,0
Maîtrise la compétence	9	15,0
Maîtrise très bien la compétence	3	5,0
Total	60	100,0

Tableau issu des données collectées en 2021 dans les ministères concernés

Tableau IV. Répartition des acteurs selon leur niveau de maîtrise des compétences en S&E issues de la pratique de gestion

Compétences C issues de la pratique de gestion	Effectif /60	%
C4.1 : Identifier et distinguer les fonctions administratives critiques liées au processus de la Gestion Axée sur les Résultats		
Ne maîtrise rien de cette compétence	6	5,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	3	5,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	21	35,0
Maîtrise la compétence	21	35,0
Maîtrise très bien la compétence	9	15,0
C4.2 : Exercer un rôle de leadership dans les activités de suivi-évaluation		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	6	10,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	36	60,0
Maîtrise la compétence	15	25,0
C4.3 : Identifier et utiliser efficacement les ressources humaines, financières et techniques nécessaires à la mise en œuvre des programmes.		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	3	5,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	30	50,0
Maîtrise la compétence	21	35,0
Maîtrise très bien la compétence	3	5,0
C4.4 : Coordonner le travail des membres de l'équipe		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0

Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	30	50,0
Maîtrise la compétence	27	45,0
C4.5 : Utiliser des pratiques de gestion et de communication de groupe		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	21	35,0
Maîtrise la compétence	27	45,0
Maîtrise très bien la compétence	9	15,0
C4.6 : Communiquer régulièrement sur l'état d'avancement du programme auprès de toutes les parties concernées		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	3	5,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	33	55,0
Maîtrise la compétence	18	30,0
Maîtrise très bien la compétence	3	5,0
C4.7 : Appliquer les acquis du S&E aux instruments de pilotage des programmes mis en œuvre dans le cadre de la SSEF 2016-2025		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	3	5,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	42	70,0
Maîtrise la compétence	12	20,0
Total	60	100,0

Tableau issu des données collectées en 2021 dans les ministères concernés

Tableau V. Répartition des acteurs selon leur niveau de maîtrise des compétences en S&E issues de la pratique concernant les relations interpersonnelles

Compétences C issues de la pratique concernant les relations interpersonnelles	Effectif /60	%
C5.1 : Utiliser des stratégies de communication adaptées aux contextes culturels, linguistiques, sociaux et politiques		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	21	35,0
Maîtrise la compétence	27	45,0
Maîtrise très bien la compétence	9	15,0
C5.2 : Maîtriser la communication écrite et visuelle		
Ne maîtrise rien de cette compétence	6	5,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	3	5,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	21	35,0
Maîtrise la compétence	21	35,0
Maîtrise très bien la compétence	9	15,0
C5.3 : Faire preuve d'habiletés efficaces, appropriées et respectueuses en matière de communication verbale et non verbale		
Ne maîtrise rien de cette compétence	6	5,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	3	5,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	21	35,0
Maîtrise la compétence	21	35,0
Maîtrise très bien la compétence	9	15,0
C5.4 : Utiliser des mécanismes favorisant la négociation, la compréhension commune et la concertation		
Ne maîtrise rien de cette compétence	6	10,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	6	10,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	21	35,0
Maîtrise la compétence	27	45,0
C5.5 : Faire preuve de compétences d'un bon facilitateur avec, d'un côté, les compétences réceptives et de l'autre, les compétences dynamiques		
Ne maîtrise rien de cette compétence	3	5,0
Ne maîtrise pas bien la compétence	3	5,0
Peut maîtriser la compétence s'il est assisté	21	35,0
Maîtrise la compétence	24	40,0
Maîtrise très bien la compétence	9	15,0
Total	60	100,0

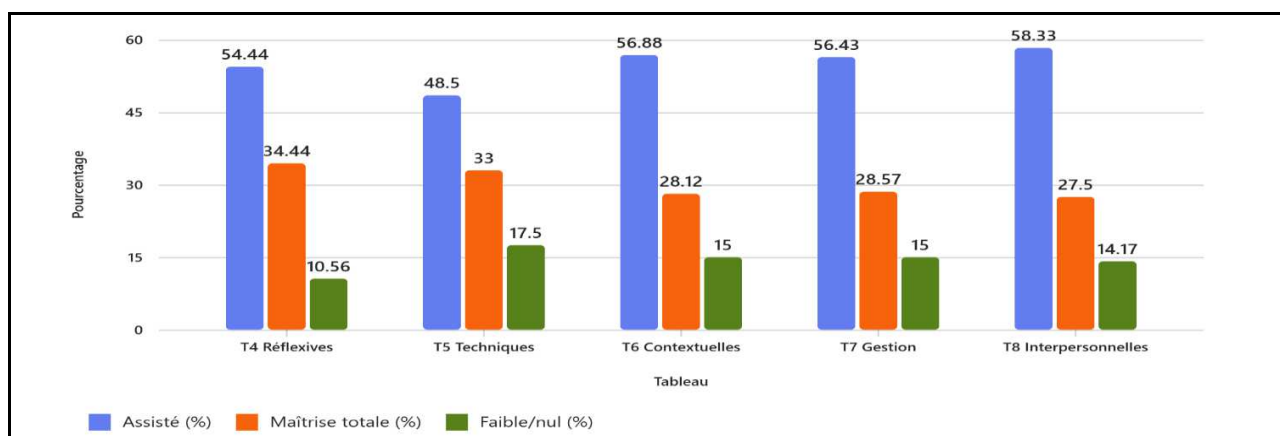
Tableau issu des données collectées en 2021 dans les ministères concernés

Tableau VI. Synthèse des mesures de tendance centrale et de dispersion par domaine et par catégorie des compétences ainsi que le test Chi²

Domaine	Catégorie	Moyenne $\bar{x}$	Médiane	Écart-type S	Chi-deux χ^2	p-value
Pratique	Assisté	54,44 %	60,00 %	17,58	227,999	0,000

Réflexive	Maîtrise totale	34,44 %	30,00 %	22,70		
	Faible/nul	10,56 %	10,00 %	9,17		
Pratique	Assisté	48,50 %	52,50 %	17,65	241,018	0,000
Technique	Maîtrise totale	33,00 %	25,00 %	20,84		
	Faible/nul	17,50 %	20,00 %	10,61		
Pratique	Assisté	56,88 %	57,50 %	8,43	44,403	0,000
Contextuelle	Maîtrise totale	28,12 %	27,50 %	7,04		
	Faible/nul	15,00 %	12,50 %	7,07		
Pratique	Assisté	56,43 %	55,00 %	9,00	25,608	0,012
de Gestion	Maîtrise totale	28,57 %	30,00 %	9,00		
	Faible/nul	15,00 %	15,00 %	0,00		
Pratique Relations interpersonnelles	Assisté	58,33 %	57,50 %	8,16	26,623	0,003
	Maîtrise totale	27,50 %	27,50 %	9,35		
	Faible/nul	14,17 %	15,00 %	3,76		

raphique 2 : Comparaison des moyennes par domaine et par catégorie de compétences



2.2.3. Analyse des résultats sur la maîtrise des compétences

1° Maîtrise partielle et dépendance à l'accompagnement

Pour la majorité des compétences évaluées dans les cinq domaines, plus de la moitié des répondants déclarent pouvoir les exercer à condition d'être accompagnés. Cela révèle une autonomie limitée, traduisant une maîtrise partielle et dépendante d'un soutien externe. Les principales compétences concernées sont :

- Pratique réflexive : 7 compétences sur 9 (C1.1, C1.2, C1.3, C1.5, C1.6, C1.7 et C1.9) sont maîtrisées sous condition par 60 % à 65 % des acteurs.
- Pratique technique : 9 compétences sur 12 (C2.1, C2.2, C2.3, C2.5, C2.8, C2.9, C2.10, C2.11 et C2.12) sont maîtrisées sous condition par 50 % à 70 % des acteurs.
- Pratique contextuelle : toutes les 6 compétences (C3.1, C3.2, C3.3, C3.5 et C3.6) sont maîtrisées sous condition par 45 % à 65 % des acteurs.
- Pratique de gestion : 6 compétences sur 7 (C4.1, C4.2, C4.3, C4.4, C4.6 et C4.7) sont maîtrisées sous condition par 35 % à 70 % des acteurs.

2° Faible proportion de maîtrise autonome

La maîtrise totale reste minoritaire, variant entre 27 % et 34 % selon les domaines, ce qui confirme un besoin de renforcement des capacités pour atteindre une autonomie complète. Les compétences relativement mieux maîtrisées par certains acteurs sont :

- Pratique réflexive : C1.4 (85 %) et C1.8 (50 %).
- Pratique technique : C2.4 (45 %), C2.6 (75 %), C2.7 (60 %), C2.9 (30 %) et C2.12 (35 %).
- Pratique contextuelle : C3.2 (35 %), C3.3 (30 %) et C3.4 (35 %).
- Pratique de gestion : C4.1 (50 %), C4.3 (40 %), C4.4 (45 %), C4.5 (60 %) et C4.6 (35 %).
- Relations interpersonnelles : C5.1 (60 %), C5.2 (50 %), C5.3 (50 %), C5.4 (45 %) et C5.5 (55 %).

Ces compétences constituent des points forts à capitaliser lors des séances de renforcement, notamment à travers le partage d'expériences et les travaux en groupe, afin d'accélérer la montée en compétence globale.

3° Compétences fragiles

Une proportion non négligeable (10 % à 18 % en moyenne ou $10 \leq \bar{x} \leq 18$) des acteurs déclare ne rien maîtriser ou ne peu maîtriser ces compétences, formant ainsi la catégorie des compétences faibles ou nulles.

Ces résultats révèlent un besoin manifeste de renforcement des capacités pour permettre aux acteurs de devenir autonomes et garantir des résultats probants dans la mise en œuvre de la SSEF.

4° Validité statistique des observations

Les tests du Chi² et les p-values confirment que les différences entre catégories sont statistiquement significatives, ce qui renforce la pertinence des conclusions.

Les besoins en renforcement des capacités concernent notamment :

- C1.2. Identifier les acteurs, les défis et les enjeux de la GAR dans une organisation/projet/programme
- C1.3. Maîtriser les concepts clés de la GAR (théorie du changement, chaîne de résultats, ...)
- C1.5. Connaître les caractéristiques d'un système de S&E axé sur les résultats
- C1.6. Intégrer les normes professionnelles en Suivi & Évaluation de programmes
- C1.7. Adopter les principes d'éthique et respecter les normes de conduite en S&E
- C1.8. Recourir à la conscience de soi et à la pensée réflexive pour améliorer sa pratique sur une base continue.
- C1.9. Participer au réseautage professionnel et contribuer à la communauté de pratique du S&E
- C2.1. Outils de gestion GAR
- C2.2. Itinéraire méthodologique cadre logique
- C2.3. Cadre de mesure du rendement
- C2.4. Indicateurs de rendement
- C2.5. Plan de suivi-évaluation axé sur les résultats
- C2.6. Plan d'action opérationnel
- C2.7. Collecte et analyse des données
- C2.8. Réflexion critique sur résultats
- C2.9. Interprétation stratégique des résultats
- C2.10. Critères d'appréciation performance info
- C2.11. Rédaction rapport de performance
- C2.12. Communication efficace des résultats
- C3.1. Analyser la diversité des contextes humains, culturels et environnementaux
- C3.2. Définir et identifier les principaux acteurs de la mise en œuvre des programmes
- C3.3. Identifier les besoins des parties prenantes ainsi que leur capacité à participer au S&E
- C3.4. Respecter toutes les parties prenantes et instaurer une relation de confiance
- C3.5. Identifier et s'adapter aux changements organisationnels
- C3.6. Assurer la réciprocité entre le Chargé de S&E et les parties prenantes.
- C4.1. Identifier et distinguer les fonctions administratives critiques liées au processus de la GAR

- C4.2. Exercer un rôle de leadership dans les activités de suivi-évaluation
- C4.3. Identifier et utiliser efficacement les ressources humaines, financières et techniques nécessaires à la mise en œuvre des programmes.
- C4.4. Coordonner le travail des membres de l'équipe
- C4.5. Utiliser des pratiques de gestion et de communication de groupe
- C4.6. Communiquer régulièrement sur l'état d'avancement du programme auprès de toutes les parties concernées
- C4.7. Appliquer les acquis du S&E aux instruments de pilotage des programmes mis en œuvre
- C5.1. Utiliser des stratégies de communication adaptées aux contextes culturels, linguistiques, sociaux et politiques
- C5.2. Maîtriser la communication écrite et visuelle
- C5.3. Faire preuve d'habiletés efficaces, appropriées et respectueuses en matière de communication verbale et non verbale
- C5.4. Utiliser des mécanismes favorisant la négociation, la compréhension commune et la concertation
- C5.5. Compétences de facilitateur (réceptives et dynamiques)

2.3. Discussion des résultats

Les résultats mettent en évidence une maîtrise majoritairement conditionnelle ("assistée") des compétences clés de la GAR et du S&E, toutes pratiques confondues. Cette dépendance à l'accompagnement signale un besoin d'institutionnaliser des dispositifs d'apprentissage accompagné – mentorat, tutorat, communautés de pratique, coaching en situation de travail – afin de convertir les acquis assistés en maîtrise autonome (PNUD, 2008 ; UNEG, 2016). La distribution des compétences suggère que les domaines techniques (cadre logique, cadres de mesure du rendement, indicateurs, qualité des données, communication des résultats) et contextuels (analyse des parties prenantes, gestion du changement) nécessitent un investissement prioritaire, en cohérence avec les difficultés régulièrement documentées dans les systèmes de suivi des politiques sectorielles (IFAD, 2003 ; Hatry, 1999).

L'alignement avec les axes de la SSEF (accès, qualité, gouvernance) renforce l'argument selon lequel la consolidation des capacités S&E conditionne l'amélioration du pilotage et la redevabilité des programmes. Les écarts observés corroborent des constats de la littérature sur les facteurs d'échec des projets en Afrique – notamment l'insuffisance des compétences de gestion et des mécanismes institutionnels d'apprentissage – et justifient une approche graduelle et systémique du renforcement des capacités (Ika & Saint-Macary, 2014 ; CAD/OCDE, 2006). Concrètement, un plan de formation structuré par cycles (fondamentaux, atelier de conception de cadres logiques et indicateurs, modules data quality et visualisation, leadership de S&E et gouvernance) devrait être complété par des "laboratoires de données" au sein des directions et par l'adoption de standards de qualité (protocoles de collecte, audits de données, revues trimestrielles de performance) (Hatry, 1999 ; PNUD, 2002).

Limites de l'étude : i) le recours partiel à l'auto-évaluation comporte un risque de biais, notamment de désirabilité sociale ou de sous/surestimation des compétences ; ii) l'échantillon est restreint aux acteurs ciblés par la formation, ce qui limite la généralisabilité à l'ensemble du secteur ; iii) l'absence de mesure longitudinale ne permet pas d'estimer l'évolution des compétences après formation. Ces limites plaident pour l'inclusion d'épreuves pratiques standardisées, de triangulations (tests, observations, productions) et d'un suivi post-formation à 6–12 mois pour évaluer la consolidation des compétences (UNEG, 2016 ; PNUD, 2008).

Implications : Pour soutenir la gouvernance de la SSEF, la mise en place d'un dispositif intégré de S&E – avec une architecture d'indicateurs hiérarchisée, un calendrier d'exécution, des responsabilités claires, des outils digitaux et des rituels de revue des performances – devrait être couplée à des incitations à l'utilisation des données (revues de performance, tableaux de bord, briefings décisionnels). Un "cadre d'habilitation" (RH, financement, normes, culture de l'évidence) est indispensable pour transformer les compétences individuelles en capacités organisationnelles et sectorielles (PNUD, 2008 ; CAD/OCDE, 2006).

CONCLUSION

L'examen des différents tableaux montre que les acteurs disposent globalement de compétences dans les cinq domaines étudiés. Cependant, ces compétences sont majoritairement exercées en mode assisté, ce

qui traduit une autonomie limitée. La maîtrise totale demeure insuffisante, en particulier dans les pratiques contextuelles et de gestion, où les lacunes sont les plus marquées.

Ces constats confirment que les déficits concernent la majorité des compétences des cinq domaines. Par conséquent, le plan de formation devra être conçu pour renforcer les capacités des acteurs dans chacune de ces compétences, afin de favoriser une autonomie complète.

Ainsi, nous validons notre hypothèse selon laquelle le renforcement des capacités en suivi-évaluation axé sur les résultats repose sur le développement des compétences dans cinq domaines essentiels. Ceux-ci sont la pratique réflexive, la pratique technique, la pratique contextuelle, la pratique de gestion et les relations interpersonnelles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ACDI, 2008. Gestion axée sur les résultats - Énoncé de principe. Agence canadienne de développement international. 32 pages.
- Banque mondiale, 2000. Monitoring and Evaluation for Poverty Reduction Strategies, 120 pages. <http://www.worldbank.org/evaluation/toolkits/>
- Bureau de l'évaluation du PNUD, 2002. Guide du Suivi et de l'évaluation axés sur les résultats. Programme des Nations Unies pour le développement. New York, NY, 143p.
- CAD/OCDE, Mars 2006. La Gestion axée sur les résultats de développement - Des principes à l'action : document de référence sur les bonnes pratiques émergentes.
- EL-OUAR ABUBAKAR, 2015. Analyse du processus de suivi-évaluation dans le cadre de la mise en œuvre des projets financés par l'Agence Belge de Développement (CTB) dans le secteur de la santé au Bénin : cas du PARZS-AD. Mémoire de Master, Université Senghor, Alexandrie.
- FLÜCK, C., 2015. Gestion et management des compétences : projets, démarches et outils. GERESO Édition, 205 pages.
- FORTIN, M.-F., 2010. Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives. 2^e édition. Chenelière Éducation Québec. 416 pages.
- Groupe de Nations Unies pour l'évaluation (UNEG), 2016. Normes et Règles d'évaluation, New York, 30 pages.
- Groupe des Nations Unies pour le Développement, 2017. Théorie du changement : note d'orientation complémentaire relative aux PNUAD., 32 pages. www.undg.org
- GUIJT, I. et WOODHILL, J., 2002. Guide pratique de S&E des projets. Rome, Italy: International Fund for Agricultural Development (IFAD). 114 pages <https://hdl.handle.net/20.500.11766/9493>.
- HATRY, H., 1999. Performance Measurement: Getting Results. The Urban Institute, Washington., 328 pages.
- IFAD., 2003. Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement rural : pour une gestion orientée vers l'impact.
- IKA, LAVAGNON A., & SAINT-MACARY, J., 2014. Why do projects fail in Africa? Special issue. Journal of African Business, 15(3), 151-155. <https://doi.org/10.1080/15228916.2014.956635>
- JOLY, J. (2013). Les élèves à risque de décrochage scolaire : comprendre pour mieux intervenir. Presses de l'Université du Québec, Québec. 240 pages.
- KONKOBO, T., 2013. Évaluation de projets/programmes dans les pays en voie de développement : cas de quatre projets au Burkina Faso (thèse de doctorat). Université de Ouagadougou, Burkina Faso.
- MOHAMED Z., 2011. « La gestion des ressources humaines et le succès des projets : le cas des pays en voie de développement », Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles, Faculté des arts et des sciences, mémoire de Maître ès sciences, 145 p.
- NDAYIZAMBA A., novembre 2024. Renforcement de capacités des cadres et agents de l'Etat comme pilier du développement en Afrique de l'Est : cas du Burundi. Présentation lors de la 43^{ème} table ronde de l'Association Africaine pour l'Administration et le Management (AAPAM) à Kampala, Ouganda, du 26 au 29 novembre 2024.
- OOKO, OCHIENG S., RAMBO, C. M., & OSOGO, JOYCE A. (2018). Influence of Human Capacity for Monitoring and Evaluation Systems on Provision of Health Care Services in Public Health Institutions in Migori County. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 20, Issue 8, Ver. III, pp. 62-71. University of Nairobi.
- OUATTARA, C., 2003. Développement communautaire et réduction de la pauvreté dans un contexte de décentralisation. Communication présentée au Séminaire ENDSA, juin 2003, 22 p.

- PNUD, 2008. Le renforcement des capacités : note pratique. Éditrice : Kanni Wignaraja, kanni.wignaraja@undp.org. Site Internet : www.capacity.undp.org. 39 pages.
- RDC/Secrétariat Permanent d'appui et de Coordination du secteur de l'Education, 2015. Document de la Stratégie Sectorielle de l'Education et de la Formation SSEF 2016-2025, 203 pages.
- RDC/Secrétariat Permanent d'appui et de Coordination du secteur de l'Education, 2019. Rapport de suivi n°1 de la mise en œuvre de la Stratégie Sectorielle de l'Education et de la Formation SSEF 2016-2025, 142 pages.
- RDC/Secrétariat Permanent d'appui et de Coordination du secteur de l'Education, (2019). Plan d'action triennal 2019-2021 de la SSEF.
- REY, L., QUESNEL, J. S., et SAUVAIN, V., 2022. Manuel d'évaluation dans le contexte de développement : enjeux, approches et pratiques. JFD Éditions.
- Société Financière Internationale, 2000. Estimations globales sur les projets en Afrique. Washington, DC: Société Financière Internationale.
- Union of International Associations. (n.d.). Inadequate human resources development. In Encyclopedia of World Problems and Human Potential. Retrieved December 13, 2025, from <https://encyclopedia.uia.org/problem/inadequate-human-resources-development>.
- URAMA, K. C., OGUNLEYE, E. K., & HOVE, S., 2015. La réussite ou l'échec des modèles actuels de financement du développement en Afrique. Banque africaine de développement.

Centre de recherche d'interface université-société

COMITÉ DE RÉDACTION ET ADMINISTRATION

- Directeur-Editeur : Sylvain Shomba Kinyamba, Professeur Ordinaire
- Rédacteur en Chef : Gaston Mwene Batende, Professeur Emérite
- Rédacteur en Chef adjoint : Patrick Develtere, Professeur Ordinaire
- Secrétaire de rédaction : Michel Kandolo Edungu, Chef de Travaux
- Relation avec les partenaires : Jean Pierre Mpiana, Professeur Ordinaire
- Archivage et logistique : Ingrid Mulamba Feza, Professeure Associée

CONSEIL SCIENTIFIQUE

Professeurs Baeke Viviane, Batamba Balembu Antoine ; Bongeli Yeikeo Ya Ato Emile ; Develtere Patrick ; Ekala Pierre ; Gretry Lucille ; Huib Huyse ; Inswan Bidum Pierre ; Kaminar Théo-Macaire ; Kapalayi Mutanga Roger-Vincent ; Labana Lasay'abar Jean Berck Mans ; Malemba N'sakila Gilbert ; Matabisi Nico ; Mbalanda Willy ; Mbela Hiza Login ; Mbuyi Musongela François ; Mokonda Bonza Floratin ; Mukoka Nsenda François ; Mulamba Feza Ingrid ; Muluma Munanga Albert ; Musa Alokpo Dieudonné ; Musao Kalombo Célestin ; Mutunda Mwembo Pierre ; Mpiana Tshitenge Jean Pierre ; Mwabila Malela Clément ; Mwene Batende Gaston ; Ndeke Zamba Casimir ; Ngoma Binda Elie ; Ngoy Bisongo Colby ; Nkuanzaka Inzanza Adélard ; Ongevela Van Jan, Osokonda Okenge Basile, Ponsar Paul, Reyhler Luc ; Sekimonyo Wa Magango Côme ; Shomba Kinyamba Sylvain ; Wingenga Jeannot ; Yandju Marie-Claire ; Yere Afobe Innocent Zimango Gama Romain.

Immeuble CDS n°3, Trafic, Route de l'Ouest,
Campus de l'Unikin, Tél. : 0999903563 /
shombakin@yahoo.fr,
www.mesrids.org
Dépôt légal : MR 3.02103.57117
N° ISSN : 2790-3095 (impr.)
N° ISSN : 2790-3109 (ligne)

