

コンゴ民主共和国  
国立職業訓練校指導員能力強化プロジェクト  
終了時評価調査報告書

平成25年8月  
(2013年)

独立行政法人国際協力機構  
人間開発部

人間
JR
13-105

コンゴ民主共和国  
国立職業訓練校指導員能力強化プロジェクト  
終了時評価調査報告書

平成25年8月  
(2013年)

独立行政法人国際協力機構  
人間開発部

# 目 次

地 図

写 真

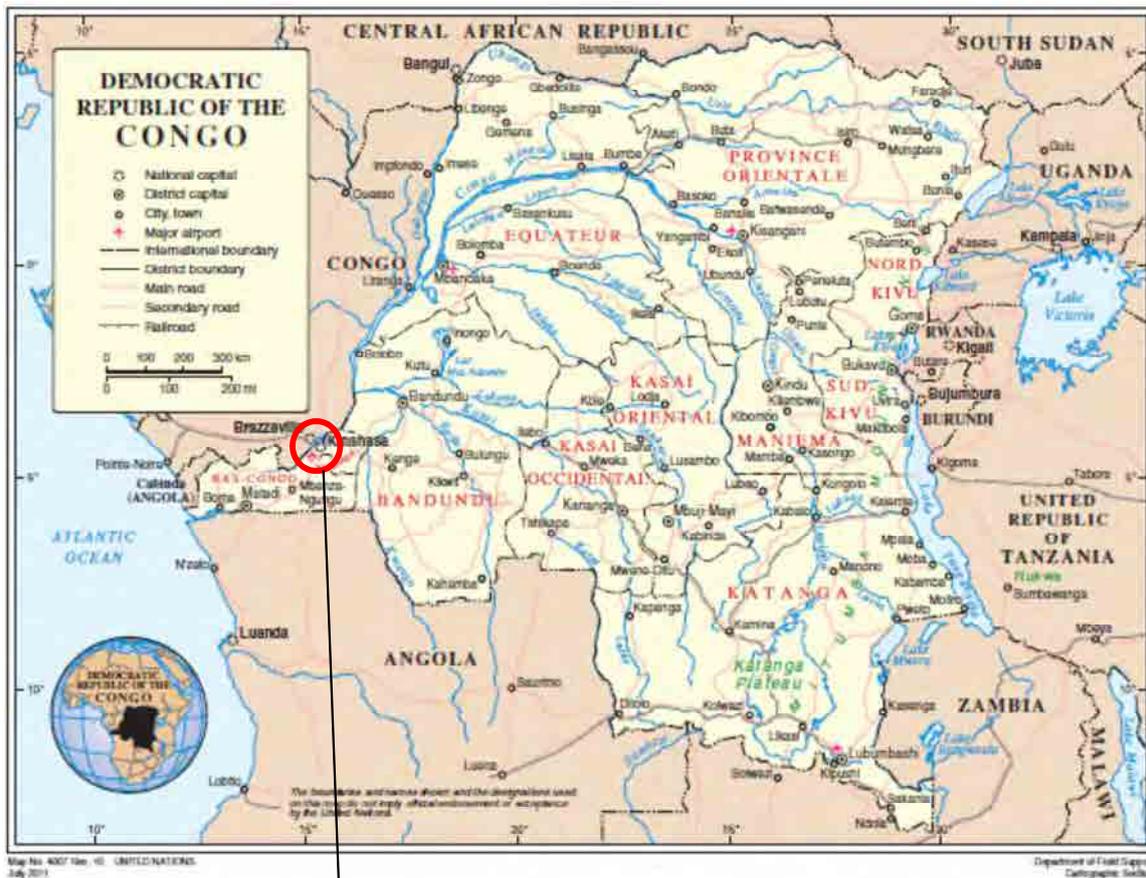
略語表

終了時評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査日程	1
1-3 調査団構成	3
1-4 主要面談者	4
第2章 プロジェクトの概要	7
2-1 基本計画	7
2-2 職業訓練プログラムにおける位置づけ	8
2-3 実施体制	8
第3章 終了時評価の方法	10
3-1 評価の手法	10
3-2 主な調査項目とデータ収集方法	10
第4章 プロジェクトの実績と実施プロセス	12
4-1 投入実績	12
4-2 活動実績	14
4-3 成果の達成状況	18
4-4 プロジェクト目標の達成状況	22
4-5 上位目標の達成見込み	23
4-6 実施プロセス	27
第5章 評価結果	30
5-1 評価5項目による評価結果	30
5-2 結論	36
第6章 提言と教訓	37
6-1 提言	37
6-2 教訓	38
付属資料	
1. 協議議事録 (M/M) (署名済み仏文)	43

Annexe 1	PDM	67
Annexe 2	投入実績	70
2-1	日本人専門家派遣実績	70
2-2	第三国研修実績	72
2-3	第三国専門家派遣及びコア・トレーナーへの研修実績	75
2-4	本邦研修実績（自動車学科）	77
2-5	本邦研修実績（冷凍・空調学科）	78
2-6	供与機材一覧	80
2-7	プロジェクト経費（日本側負担分）	81
2-8	カウンターパート一覧	82
2-9	各委員会メンバー一覧	83
2-10	プロジェクト経費（コンゴ民側負担分）	87
2-11	コア・トレーナーによる指導員研修実績	88
2-12	日本人専門家によるコア・トレーナーへの研修実績（自動車学科）	92
2-13	日本人専門家によるコア・トレーナーへの研修実績（指導技法）	94
2-14	評価ツール一覧	96
Annexe 3	評価グリッド（調査結果）	97
Annexe 4	面談者一覧	102
2.	協議議事録（M/M）（参考英訳）	104
3.	評価グリッド（調査結果）（和文）	129

地 図



INPP 本部及び INPP キンシャサ

写 真



協議風景



ミニッツ署名



プロジェクト成果発表セミナーの後、  
インタビューに答える労働大臣(右から2番目)



指導技法研修の様子



5S 活動によって整理、管理されている  
研修用機材



INPP キンシャサ校敷地内で進められている、  
無償資金協力による校舎建設

## 略 語 表

略 語	正式名称	日本語
CFPT	Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal-Japon	セネガル・日本職業訓練センター
C/P	Counterpart	カウンターパート
CUDBAS	Curriculum Development Based on Vocational Ability Structure	能力構造に基づくカリキュラム開発手法
INPP	Institut National de Préparation Professionnelle	国立職業訓練校
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
ONEM	Office National de l'Emploi	国立雇用局
PDCA cycle	Plan-do-check-act cycle	PDCA サイクル (計画→実行→評価→改善)
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
5S	Sort, Set, Shine, Standardize, Sustain	5S (整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)

## 終了時評価調査結果要約表

<b>1. 案件の概要</b>	
国名：コンゴ民主共和国	案件名：国立職業訓練校指導員能力強化プロジェクト
分野：職業訓練	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：人間開発部 高等教育・社会保障グループ 社会保障課	協力金額（評価時点）：約 6.53 億円
協力期間 (R/D)	2011 年 1 月～2013 年 12 月 (3 年間) 延長予定あり
	先方関係機関：国立職業訓練校（INPP） 日本側協力機関：一般財団法人海外職業訓練協会・株式会社オリエンタルコンサルタンツ（共同企業体） 他の関連協力：厚生労働省
<b>1-1 協力の背景と概要</b>	
<p>コンゴ民主共和国（以下、「コンゴ民」という。）では、1991 年以降の混乱の時代を経て復興・開発へ向けた歩みが進められているなか、経済発展のための重要な政策として「雇用・労働の改善」を優先課題の一つに掲げ、産業人材の育成を重要視している。</p> <p>首都キンシャサ市に本部を置く国立職業訓練校（Institut National de Préparation Professionnelle : INPP）は、国民の職業訓練能力強化を目的に設立され、全国 11 カ所に拠点を持つコンゴ民最大規模の職業訓練機関である。日本は 1980 年代に INPP へ専門家派遣と機材供与を組み合わせた協力を実施していたが、内戦の影響により現在 INPP は、指導員の能力不足や高齢化、機材や施設の老朽化、収容量の限界など、さまざまな問題を抱えている。</p> <p>このような背景から、コンゴ民政府は日本政府に対して INPP の訓練実施能力強化を目的とする協力を要請し、日本政府はこれに合意し、国際協力機構（JICA）が①指導員の指導技術強化を目的とする技術協力プロジェクト、②INPP キンシャサ校の施設・機材の整備を行う無償資金協力、③INPP 本部の能力強化を目的とした個別専門家派遣を組み合わせた包括的な「職業訓練プログラム」を実施することになった。</p> <p>本終了時評価調査は、このうち①の「国立職業訓練校指導員能力強化プロジェクト」（以下、「プロジェクト」という。）に対して行うものである。</p>	
<b>1-2 協力内容</b>	
<p>JICA は、2011 年 1 月から 2013 年 12 月までの 3 年間の予定で、INPP をカウンターパート（Counterpart : C/P）機関として、現在、8 名から成るコンサルタントチーム（総括、訓練計画、研修・企画管理、訓練運営管理、指導技法、ベースライン調査 I、同 II、及び業務調整/訓練計画補助）と自動車整備訓練個別専門家（1 名）を派遣している。</p> <p>プロジェクトでは、INPP キンシャサ校を拠点に、全国の INPP 指導員の訓練指導能力強化を図ることを目的として指導員研修を実施している。実施に際しては、以下 3 種類の研修について、まず各科の中核人材となる「コア・トレーナー」を育成し、彼らを通じて他の指導員に技術移転を行う。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 指導員に必要な電気・機械分野等の基礎的技術を学ぶ基礎共通（トロンコマン）</li> <li>2) 自動車分野または冷凍・空調分野の専門技術を学ぶ専門技術研修</li> <li>3) 指導技法を学ぶ指導技法研修</li> </ol>	

(1) 上位目標

INPP の自動車学科、冷凍・空調学科を中心に質の高い訓練が提供される。

(2) プロジェクト目標

INPP の自動車学科、冷凍・空調学科を中心とした指導員の訓練指導技術が向上する。

(3) 成果

1. 基礎共通研修の実施体制が強化される。
2. 専門技術研修の実施体制が強化される。
3. 指導技法研修の実施体制が強化される。

(4) 投入（評価時点）

日本側	総投入額 6.53 億円
専門家派遣（日本人専門家）	11 名 以下 9 分野（104.87 人/月）
	総括、訓練計画、研修企画・管理、運営維持管理、指導技法、ベースライン調査、業務調整、自動車技術、研修評価
（セネガル人専門家）	3 名 以下 4 分野
	油圧水圧、空気圧、プログラマブル論理制御装置 PLC、TIG 溶接
研修員受入（自動車学科）	2012 年度 5 名、2013 年度 8 名（計 2 回）
（冷凍・空調学科）	2011～2013 年度 各 5 名 計 3 回
第三国研修（セネガル）	機械学科 各 8 名 2 回
	電気・電子学科 各 8 名 2 回
機材供与	84,594,190 円（上記、総投入額に含まれる）
ローカルコスト負担	41,217,443 円（USD 420,157.42）
	（8 月円換算レート USD=98.10 円）

相手国側

人員配置	プロジェクトディレクター 1 名（INPP 総裁）
	プロジェクトマネジャー 1 名（INPP 技術部長）
	プロジェクトコーディネーター 1 名（INPP キンシャサ校長）
	各種委員会と 5 つのワーキング・グループへの INPP 職員配置 延べ 86 名
施設・機材	プロジェクト事務所（INPP キンシャサ校内）
ローカルコスト負担	52,698,595 円（487,949,954 コンゴフラン）
	（8 月円換算レート CDF=0.108 円）
	（消耗品、研修参加者の陸路交通費・日当・宿泊費など）

2. 評価調査団の概要			
調査者	担当分野	氏名	所属
	団長/総括	合澤 栄美	JICA 人間開発部高等教育・社会保障グループ社会保障課 課長
	職業訓練	飯田 洋丈	(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 企画調整課 課長補佐
	協力企画	朝居 八穂子	JICA 人間開発部高等教育・社会保障グループ社会保障課 特別嘱託
	評価分析	芹澤 明美	グローバルリンクマネジメント (株) コンサルタント
調査期間	2013年7月20日～2013年8月10日		評価種類：終了時評価
3. 評価結果の概要			
3-1 実績の確認			
(1) 成果の達成状況			
成果 1：基礎共通研修の実施体制が強化される。			
<p>成果 1 は指標すべて（研修の計画と実施、研修を受けた指導員の満足度、研修の見直し）が達成された。基礎共通研修は INPP 全体で使用される標準研修プログラムとなり、基礎共通研修ワーキング・グループ、データ集積班、研修管理改善委員会（INPP キンシャサ校）、研修普及委員会（INPP 本部）が Plan-do-check-act サイクル（計画、実行、評価、改善のサイクルによる業務管理手法。以下、「PDCA サイクル」という。）に沿って運営管理していることから、実施体制が確立されたといえる。</p>			
成果 2：専門技術研修の実施体制が強化される。			
<p>成果 2 の指標もすべて達成された。なお、「専門技術研修の指導案・教材が作成され、プロジェクト期間中に 2 回以上見直される」という指標について、専門技術研修はコア・トレーナーが日本人専門家や本邦研修から学んだことをほかの指導員に伝達することを目的にしており、内容が毎回変わるので、内容が確立された基礎共通研修や指導技法研修と異なり、研修評価結果を体系的に活用して指導案や教材の見直しを行うことはできない。しかし、研修時間の追加や、適切な機材を活用した実習の実施など、必要に応じて研修が改善されてきていることから、同指標も達成されたと判断でき、実施体制は強化された。</p>			
<p>参加者の満足度に関しては、「専門技術研修を受講した指導員の 80%以上が研修内容に満足する」という目標は達したものの、冷凍・空調学科の達成度（80%）は自動車学科（92%）より低かった。これは、冷凍・空調学科では実践的な研修がキンシャサ校で十分行えなかったことが影響していると考えられる。日本の無償資金協力による INPP キンシャサ校校舎の建設（増設）が 2011 年の東日本大震災の影響で遅れ、そこに設置される予定の冷凍・空調機材の供与が遅れているためである。</p>			
成果 3：指導技法研修の実施体制が強化される。			
<p>成果 3 は、プロジェクト終了前にと 1 回指導案・教材の見直しが行われれば、すべての指標が達成される。指導技法研修は INPP 全体で使用される標準研修プログラムとなり、指導技法研修ワーキング・グループ、データ集積班、研修管理改善委員会、研修普及委員会が PDCA サイクルに沿って運営管理していることから、実施体制が確立されたといえる。</p>			

(2) プロジェクト目標の達成状況

**INPPの自動車学科、冷凍・空調学科を中心とした指導員の訓練指導技術が向上する。**  
プロジェクト目標に関するほぼすべての指標が達成された。

指 標	達成状況			
	自己評価		コア・トレーナー による評価 (研修後)	
	研修前	研修後		
<b>INPPの自動車学科、冷凍・空調学科を中心とした指導員の訓練指導技術が向上する</b>				
1	基礎共通研修を受講した 80%以上の指導員がプロジェクトで実施する評価において、基礎分野に関する知識・技術ついて5段階評価中3以上の評価が付される。	2 %	95%	93%
2	専門技術研修を受講した 80%以上の指導員がプロジェクトで実施する評価において、専門領域に関する知識・技術ついて5段階評価中3以上の評価が付される。	(自動車) 14%	94%	83%
		(冷凍・空調) 16%	80%	63%
3	指導法研修を受講した 80%以上の指導員がプロジェクトで実施する評価において、指導法に関する知識・技術ついて5段階評価中3以上の評価が付される。	53%	98%	100%

ただし、冷凍・空調に関しては、研修参加者の自己評価結果が研修前 16%から研修後 80%に大きく向上した一方で、コア・トレーナーによる評価結果が 63%と比較的低い。これは、前述のとおり日本の無償資金協力による INPP キンシャサ校施設建設の遅れとそれに伴う機材導入の遅れにより、冷凍・空調分野の研修が十分に実施できなかったことが要因と考えられるため、当分野の訓練指導技術は更に強化する必要がある。

指標で示されていること以外に研修に参加した指導員の指導技術向上を示す事象としては、彼らがコア・トレーナーの教え方を観察し自分の担当訓練で実践したこと、訓練の計画・実施・評価の力がついたこと、個々の訓練目標を達成するためのステップ分け（作業分解）を習得したこと、安全・衛生管理が向上したことが挙げられる。

(3) 上位目標の達成見込み

**INPPの自動車学科、冷凍・空調学科を中心に、質の高い訓練が提供される**

上位目標の指標のほとんどが既に達成されている。このうち、訓練生の成績や INPP の訓練が就業に役だったと考える訓練生の割合の向上に関しては、他の経済的・社会的・個人的要因の影響も考えられるが、本プロジェクトによって指導技術が向上したことも貢献していると考えられる。また、INPP に従業員を派遣している企業数の増加などに見られるように、企業の INPP に関する認知度や満足度も改善している。この点に関しては、INPP の指導技術

の向上に加え、本プロジェクトとは別途派遣されている職業訓練アドバイザーに支援を受けての INPP 本部による企業との連携強化や INPP 独自の広報活動の貢献も考えられる。

一方、調査のタイミングや外部要因の影響から、就業率と訓練内容・機材に対する訓練生の満足度はほとんど変化がなかった。しかし INPP は、本プロジェクトや職業訓練アドバイザーの活動を通して求職者への支援の重要性を認識し始めており、既に企業訪問、求職者登録セミナーや企業支援セミナーをはじめとする就労支援と、修了生に関する定期的なデータ収集・分析といった具体的な取り組みを始めていることから、上位目標達成の見込みは高いと判断する。変化の傾向を把握し INPP の訓練の質の改善に役立てるには、今後もこれらデータを定期的に収集・分析する必要がある。機材設置の遅れによる冷凍・空調学科の実践的研修の不足は、同分野の訓練の質を阻害しかねないため、機材設置及びコア・トレーナーへの研修が必要である。

指 標		達成状況	
INPP の自動車学科、冷凍・空調学科を中心に、質の高い訓練が提供される			
		ベースライン調査 2012 年 8～9 月実施	エンドライン調査 2013 年 5～7 月
1	対象学科のキンシャサ校の訓練修了生の就率（起業、就職）がプロジェクト開始時と比べ上昇する。	就業率（2010 年修了生） 自動車学科 9.7% 就業者 19 名/調査回答者 196 名  冷凍・空調学科 22.3% 就業者 40 名/調査回答者 179 名	同左（2012 年修了生） 自動車学科 13.7% 就業者 26 名/調査回答者 190 名  自動車学科 21.0% 就業者 30 名/調査回答者 143 名
2	対象学科の修了生を受け入れた企業の訓練内容に関する満足度が向上する。	社員を INPP 研修に送ったことのある企業の割合 62.5%  INPP の訓練が企業のニーズと合致していると考える企業の割合 90%	同左 73.1%  同左 93.7%
3	対象学科の修了試験結果がプロジェクト開始時と比べ上昇する。	2010 年在訓練生 修了試験の平均点数 自動車学科 ガソリンエンジンコース 55.0 点 自動車電気コース 59.7 点  冷凍・空調学科 住宅冷凍空調コース 50.0 点	2013 年在訓練生 修了試験の平均点数 自動車学科 ガソリンエンジンコース 59.6 点 自動車電気コース 62.5 点  冷凍・空調学科 住宅冷凍空調コース 58.8 点
4	対象学科の訓練を修了した訓練生の訓練内容に関する満足度が向上する。	訓練内容に関する満足度 95%  訓練機材に関する満足度 75.6%  就業に際して INPP の訓練が役立ったと考える修了生の割合 84.4%	同左 95.4% 同左 75.3% 同左 90.2%
5	指導法研修を受講した指導員に対する訓練評価結果が向上する。	訓練モニタリングを受けた指導員の平均点 72.6 点 対象者 66 名	同左 75.8 点 対象者 5 名

### 3-2 評価結果の要約

#### 3-2-1 妥当性：高い。

コンゴ民の政策・ニーズ及び、日本の対コンゴ民援助政策に合致している。

##### (1) コンゴ民政府の政策との整合性

コンゴ民の失業問題は深刻である。国際通貨基金によれば、失業率は2008年に53.2%であった（労働省「雇用と職業訓練に係る国家政策」2011年5月）。このためコンゴ民政府は、人材育成を国家発展に必要な優先分野として位置づけ、第2次貧困削減戦略文書（2011～2015）では職業訓練を通じた雇用状況改善を重視している。INPPは1964年6月29日付法令206号によって設置された国立の職業訓練機関で、他の職業訓練機関と同様に求職者の訓練を行うが、さらに企業から分担金を徴収しての従業員訓練や、指導員研修、他の職業訓練機関が質の高い訓練を提供するための監督の役割も担っているため、本プロジェクトが指導員の指導技術強化を通じて訓練の質向上をめざしたことの整合性は高い。

##### (2) 指導員研修と対象科目及びターゲットの妥当性

INPPが質の高い職業訓練を提供するためには、まず指導員の訓練指導能力を強化する必要がある。基礎共通研修と指導技法研修は、INPP指導員の基礎能力強化のニーズに応えるものであり、プロジェクトが支援したことは妥当であったと評価できる。また、従来は先輩指導員が個々のやり方で新しい指導員を指導していたところ、研修の目的、内容、教材、モジュールの組み立てを確立しINPPの標準研修プログラムとして整備したことの意義は大きい。自動車と冷凍・空調分野は、プロジェクト計画時と同様に、終了時評価時においても技能訓練ニーズがあることが確認された。

##### (3) 日本政府、JICAの援助方針との整合性

本プロジェクトは、職業訓練プログラムの一環として実施されており、これは職業訓練を優先分野の一つとしている日本の対コンゴ民別援助計画（2012年12月）に合致している。JICAは世界のさまざまな地域で職業訓練分野の経験を蓄積しておりその経験を活用することができた。また、特に自動車分野の技術移転には日本が協力した優位性が認められる。

#### 3-2-2 有効性：高い。

プロジェクト目標の指標は、冷凍・空調学科のコア・トレーナーによる評価を除いてすべて達成されている。INPPには指導員を対象とする体系的な研修プログラムが存在していなかったが、プロジェクトによって基礎共通研修と指導技法研修がINPPの標準研修プログラムとして確立され、自動車学科と冷凍・空調学科以外の指導員の基礎能力強化にも貢献した。また、対象としたすべての研修（基礎共通研修、指導技法研修及び自動車学科と冷凍・空調学科の専門技術研修）においてPDCAサイクルに沿って、ワーキング・グループ、データ集積班、研修管理改善委員会、研修普及委員会が研修運営管理を行うという新しいシステムが確立した。さらに、本プロジェクトでは、対象の研修にできる限り地方の指導員を含めるようにし、研修を受けた指導員は訓練指導技術が改善したとのことである。したがって、成果の達成（研修実施体制の強化）がプロジェクト目標達成につながったと判断できる。

ただし、研修運営に係る事務能力は今後強化が求められる。また、キンシャサ校と同様の機材

がないために実技を中心とした効果的な訓練ができない、地方の企業でも新しいタイプの機材が導入されておりそれらを整備するために新しい技能を習得する必要がある、といった地方における課題を踏まえた地方校強化も今後の課題である。

### 3-2-3 効率性：比較的高い。

前述のとおり、無償資金協力による施設建設が遅れ冷凍・空調の機材の設置が遅れたために、十分な実習ができなかったことは、効率性を低くした。しかし、この点を除いてはおおむね予定どおりの投入と活動が実施され、所定の成果が達成されたことから、投入・活動が効率的に実施され成果の達成に結びついたと判断できる。効率性を高めた要因としては、セネガルでの研修及びセネガル人専門家派遣を活用したことで日本での研修や日本人専門家派遣に比べてコストが抑えられたこと、また、コア・トレーナーを日本やセネガルでの研修や日本人・セネガル人専門家の指導で育成し、彼らが一般指導員の研修を行うという段階的な方法をとったことで、直接全指導員を対象に研修を行うよりも効率的に指導員を育成することができたことが挙げられる。プロジェクトで供与した研修・訓練機材費も毎年数千人の訓練生を対象として職業訓練を行うキンシャサ校への投資として必要規模であり、研修や訓練における実技を可能にしたことで指導員の能力強化や訓練生の満足度の向上に直接的に貢献しているため、適切だったと判断できる。

### 3-2-4 インパクト：比較的高い。

上位目標（訓練の質の改善）の指標である訓練生の成績、INPP の訓練が就業に役だったと考える訓練生の割合や企業の満足度が向上したことで示されるように、INPP の訓練の質の改善が見られ、本プロジェクトによる指導員の能力強化が貢献要因の一つであると考えられる。また INPP での訓練に従業員を派遣したことがある企業やパートナー企業が増えたことは、INPP の積極的な広報活動や、職業訓練アドバイザーの支援によって INPP と企業との連携が強化されたこと、企業のニーズを反映した訓練を INPP が提供できることについて企業の認識が改善したことも影響していると考えられる。一方、更なる訓練の質の改善のためには、冷凍・空調学科の新機材を使ったコア・トレーナーの研修が必要である。

その他の正のインパクトとして、上位目標指標にかかる数値データの収集を始めたことで、INPP が、今まで意識していなかった訓練生の就業率等、組織のパフォーマンスを測る指標に対する関心を高めたこと、視学官が基礎共通研修と指導技法研修の評価プロセスに参加することで、研修改善に対する意欲を高めたこと、INPP がより企業のニーズに合った訓練を提供するための対策として、学力や目標の技術レベルに応じた期間や取得資格が異なるコースの設置など、具体的な方策を考えるようになっていくこと、が挙げられる。

負のインパクトとしては、キンシャサ校の 2012 年の訓練生の数が過去数年よりも減少したことが挙げられる。一時的な現象ではあるが、指導員が本プロジェクトの活動に参加するため、一般の訓練に充てられる時間が減ったことが一因と考えられる。

### 3-2-5 持続性：比較的高い。

持続性は、政策面・組織面・技術面・財務面を総合的に判断して比較的高い。ただし、組織面と技術面の持続性を高めるためには、指導員研修を継続するための具体的な計画が作成される必要がある。

#### (1) 政策面

コンゴ民における失業問題は深刻であり、同時に国の発展に寄与する高い能力をもった職業人材に対するニーズが高いことから、人材育成はコンゴ民の優先分野であり、職業訓練も重視され続ける可能性が高い。INPP は国立の職業訓練機関として、企業の従業員に質の高い職業訓練を提供すること、指導員の研修や標準研修プログラムの策定を通じてほかの職業訓練機関をリードしていくことが役割として規定されており、他の職業機関とは異なる独自の責務を有し続けると判断できる。ただし、指導員研修を継続、拡大するための具体的な計画を作成することが肝要である。

#### (2) 組織面

INPP は国内及び中部アフリカ諸国における職業訓練機関のリーダーになることを目標に、研修・訓練プログラムの改善について強い意欲を示している。INPP が主体的に将来の方向性とそのために必要なことを洗い出し、JICA に支援を求めており、オーナーシップは高いといえる。本プロジェクトを通じて整備されたワーキング・グループ、データ集積班、研修管理改善委員会、研修普及委員会が年間計画に従って個別の研修・訓練プログラムを計画、実施、評価していくサイクルが既に確立しており、持続する見込みは高いといえる。他方、研修の成果が訓練の改善に反映されるようになるためには、INPP の組織的な推進力、指導力が求められる。

#### (3) 技術面

本プロジェクトでコア・トレーナーの能力強化を行ったことで、INPP 指導員の指導技術は向上した。ほかの学科に比べて冷凍・空調学科の指導員の評価が低かったのは、冷凍・空調学科のコア・トレーナーの専門技術研修が不足していたことが要因と考えられることから、無償資金協力により建設される施設に据付予定の機材を活用した研修を実施することが、技術面の持続性を高めるために必要である。

さらに、進歩する技術を取り入れて企業のニーズにも応える訓練を全国で提供するためにはコア・トレーナーの継続的な能力強化及びコア・トレーナーの増員も必要である。現在コア・トレーナーの人数は、INPP の指導員の数と比較するとまだ少なく、地方にはほとんどいない。

#### (4) 財務面

プロジェクト実施期間中を通じて INPP は相応の支出をしており、したがってプロジェクト終了後も必要な財務面の手当てはできる可能性が高い。INPP のパートナー企業数と分担金が増加していることも、財務面での持続性に貢献し得る。今後は、研修・訓練の計画を適切に立てること、また、研修の成果を用いて訓練内容や教材を改善するために要する適切な予算を配分することで、持続性が確保される見込みが高まる。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### 3-3-1 計画内容に関すること

##### (1) 基礎共通研修、指導技法研修、専門技術研修の組み合わせ

専門技術に加えて基礎共通と指導技法をプロジェクトの対象にしたことで、より多くの指導員が裨益し、INPP 指導員全体の基礎的な知識・能力を強化することに貢献した。

#### (2) 職業訓練プログラムとしてのアプローチ

INPP が産業界のニーズに合致した質の高い職業訓練を提供することを目的に、本プロジェクトは、職業訓練アドバイザー(個別専門家)、無償資金協力とともに JICA が包括的に INPP を支援する「職業訓練プログラム」を構成している。個別専門家は INPP 本部の能力向上、本部及び地方校の部署間の協力関係強化、パートナー企業との関係強化への支援を通じて、本プロジェクトのプロジェクト目標及び上位目標達成を促進している。また無償資金協力による INPP キンシャサ校のインフラ整備によってより効果的な訓練実施が可能になる。

#### (3) CFPT との南南協力

セネガルのセネガル・日本職業訓練センター (Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal-Japon : CFPT) は 1984 年に日本の支援で設立され、それ以降、日本の技術協力プロジェクトや無償資金協力等を得て職業訓練機関として発展してきた。CFPT はその経験を生かし、INPP の基礎共通研修プログラムの策定と指導員研修実施に貢献した。

#### (4) 5S 活動の実施

5S 活動によって訓練環境が整理整頓され、研修・訓練の効率性が向上したことで、研修・訓練の実施体制強化に貢献した。

### 3-3-2 実施プロセスに関すること

#### (1) 研修運営管理のための新システムの構築

研修普及委員会と研修管理改善委員会が協力することで、本プロジェクトが支援する研修の質が確保され、併せてプロジェクト終了後も効果的に指導員研修を実施していくための基礎を築いた。

#### (2) INPP のコミットメントとプロジェクト内のコミュニケーション

INPP はコンゴ民のニーズに応える職業訓練の提供という使命を明確に意識し、中長期的には中央アフリカ地域の職業訓練の中核としての役割を担いたいという目標をもち、本プロジェクトに対しても強いリーダーシップとオーナーシップをもって取り組んでいる。プロジェクト関係者間のコミュニケーションもプロジェクトの順調な進捗に貢献したと評価できる。

#### (3) 指導員研修の評価システム改善

指導員研修の受講成果を評価する仕組みが十分整備されていないという中間レビュー調査での指摘を受けて、プロジェクトでは、実習で作成した製品の質を検査するチェックリストを整備した。指導員研修の評価システム整備により、受講者の習得度の評価だけでなく、研修の改善点を把握することも可能になった。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

3-4-1 計画内容に関すること：なし。

3-4-2 実施プロセスに関すること

無償資金協力による施設建設が遅れたため、本プロジェクトで供与される予定の機材設置も遅れている。これら機材を使つての冷凍・空調分野の実践的研修が不十分であった。

### 3-5 結論

プロジェクトは両国の取り組みにより成果、プロジェクト目標ともに達成した。

しかし、冷凍・空調分野については、当初想定していた機材の据え付け及び日本人短期専門家による研修が実施されておらず、コア・トレーナーの能力向上が不足しているため、インパクトと持続性の向上のためにも、これらの活動を実施することを目的として、プロジェクト期間を延長する必要がある。延長期間は、無償資金協力による施設建設状況に基づく機材の調達時期とそ後の技術研修実施可能時期を確認のうえ、別途 INPP 側と合意する。

### 3-6 提言

プロジェクト終了後の活動をより有効にするために、本調査団は INPP と協議し、以下が必要であると合意した。

#### 3-6-1 指導員研修の継続的な実施に向けた INPP の計画策定

今後 INPP が質の高い訓練を提供するという上位目標を達成するためには、指導員の育成方針を立て、指導員の経験や職位に応じて必要となるスキルを見直したうえで、新規に採用される指導員に対する体系的な研修や既に研修を受けた指導員が更に知識や技術を向上させるための研修をどのように実施していくかの、包括的な指導員養成計画を策定することが必要である。

#### 3-6-2 基礎共通と指導技法の今後の実施方針

基礎共通の指導員研修プログラムについて INPP は、今後他の職業訓練機関に対しても同プログラムを実施したいと示唆しているが、運営能力や利用可能な資源の範囲で効果的に実施するための戦略を策定することが必要である。

指導技法研修については、本プロジェクトで対象としなかった指導員や今後新規に採用する指導員に対しても継続的に指導技法研修を実施するため、頻度や時期などを含めた実施計画が必要である。

#### 3-6-3 指導員研修評価の仕組みに基づく、訓練の評価システムの改善

プロジェクトで整備した、自己評価やコア・トレーナーによる評価などを組み合わせた指導員研修における評価の仕組みは、指導員が訓練生に対して行う訓練でも有効だと考えられるため、INPP が既存の訓練評価システムを改善する場合に、指導員研修評価の仕組みを適用することが期待される。

#### 3-6-4 INPP 地方校の機能強化へ向けた取り組み

INPP が全国での訓練の質を改善するためには、以下 4 点を含めて各州の機能を強化すること

が必要である。

- 1) 各地方の市場動向や需要を踏まえて、各校の訓練ニーズを定期的に分析し優先ニーズを抽出する。
- 2) 同分析及びニーズに基づき、訓練を実施するために要する施設及び機材を整理する。
- 3) そのうえで各州における総合的な訓練計画を策定する（訓練内容・教材の改善や新規訓練コースの開発などを含む）。
- 4) 計画に沿って訓練を実施するために必要な指導員の養成計画を整理する。

### 3-7 教訓

#### 3-7-1 プログラムとしての取り組み

本プロジェクトは、無償資金協力及び個別専門家派遣と組み合わせた職業訓練プログラムとして実施した。INPP 本部機能強化や施設改善によりプロジェクトの効果が高まったと考えられる。またその一方では、東日本大震災という外部条件によるものだったとはいえ、無償資金協力による施設建設の遅れは本プロジェクトの成果発現に負の影響を与えたため、スキームを組み合わせる場合には相互の進捗による影響を最小限にとどめる工夫が必要である。

#### 3-7-2 職業訓練の質の向上

指導員研修の成果を、職業訓練の内容や教材の改善及び新規訓練コースの開発という形で反映させるためには、これを可能にする予算の確保や配分を含む組織的な意思決定と指示が重要である。

#### 3-7-3 研修受講者に対する評価の実践

評価手法を単に項目として学習するだけでなく実践的に活用することが重要である。ただし、評価結果は安易に研修実施側の人事考課や受講者の成績表として使われるべきではなく、研修実施側にとっては研修改善の「気づき」のためのツールとして、また受講者のためには自分の強みや弱みを把握して、更なる向上の励みとして活用されるよう、組織的な指導やモニタリングが必須である。

#### 3-7-4 その他

供与した研修・訓練用機材の適切な保守管理のため、5S 活動を行うことは有効である。また、C/P と協議のうえで既存の機材管理システムを補完・強化するような機材保守管理台帳を作成することは、新台帳が適用・継続活用されるためには重要である。

## Summary of Terminal Evaluation Results

<b>1. Outline of the Project</b>	
Country : Democratic Republic of the Congo	Project Title : The Project on Development of Capacity of Instructors at INPP
Sector : Human resources- Vocational Training	Cooperation Scheme : Technical cooperation project
Division in Charge : JICA Human Development Department	Total Cost (as of the moment of this evaluation) : 653 million Japanese Yen
Period of cooperation	January 2011 – December 2013 <i>To be extended</i>
	Partner Country’s Implementation Organization : Institut National de Préparation Professionnelle (INPP) Supporting Organization in Japan : Overseas Vocational Training Association & Oriental Consultants Co., Ltd. (Joint venture) Ministry of Health, Labour and Welfare
<p><b>1-1 Background of Project</b></p> <p>The Democratic Republic of the Congo (hereinafter referred to as “DRC”) experienced a series of armed conflicts through the 1990s which have seriously affected the country. One of the priorities among ongoing efforts to recover the economy is technical and vocational training, according to the national agenda on the promotion of employment.</p> <p>The Institut National de Préparation Professionnelle (INPP) is a national vocational training institute, responsible for enhancement of vocational skills of Congolese through its 11 branches across provinces. Although INPP developed its vocational training capacity in the 1980s with assistance from the Government of Japan in terms of technical experts and provision of equipment, INPP today faces serious challenges. Critical issues include inappropriate technical knowledge of instructors, difficulty in the transmission of knowledge and skills of senior trainers to the next generation, deterioration of equipment and facilities, and limited admission capacity, among others.</p> <p>In response to the official request of the Government of DRC to the Government of Japan, INPP and JICA agreed to develop training capacity of INPP through a comprehensive Vocational Training Program which consists of three components; 1) Technical Cooperation Project to improve instruction skills of INPP trainers, 2) Grant Aid to rehabilitate and upgrade facilities and equipment of INPP Kinshasa, and 3) Dispatch of Expert to enhance management capacity of INPP headquarters. This terminal evaluation is conducted to evaluate the component 1, Technical Cooperation Project, namely <i>the Project on Development of Capacity of Instructors at INPP</i> (“the Project”).</p>	
<p><b>1-2 Project Overview</b></p> <p>The Project is planned to be three years from January 2011 until December 2013. Currently, eight consultants are assigned to cover the following technical areas: overall supervision, training design, training planning, training management, pedagogy, baseline survey, coordination and automobile maintenance.</p> <p>Under the Project, a series of training of trainers have been conducted in a phased manner, beginning with the intensive training of the <i>core trainers</i> in Japan, Senegal and INPP Kinshasa, moving on to</p>	

training of trainers from around the country conducted by the core trainers at INPP Kinshasa. The Project is focused on the following three technical subjects;

- 1) Basic subjects common to all trainers (*Tronc Commun*), including electricity and mechanics;
- 2) Specialized skills on a) automobile and b) refrigeration and air conditioning; and
- 3) Pedagogical skills.

(1) Overall Goal

Quality vocational training mainly in automobile and refrigeration and air conditioning is provided at INPP.

(2) Project Purpose

Teaching skill of trainers of INPP, mainly those of the automobile course and the refrigeration and air conditioning course, are improved.

(3) Outputs

Output 1. Implementation system of the basic and common skills training is strengthened.

Output 2: Implementation system of the specialized skills training is strengthened.

Output 3. Implementation system of the pedagogical skills training is strengthened.

(4) Inputs

Japanese side	Total cost: 653 million Japanese Yen
Japanese experts	11experts in the following 9 technical areas (in total 104.87M/M): overall supervision, training design, training planning, training management, pedagogy, baseline survey, coordination, automobile maintenance and training evaluation.
Senegalese experts	3 experts in the following 4 technical areas: hydraulic pressure, pneumatic pressure, Programmable Logic Controller, Tungsten Insert Gas welding.
Training in Japan	Automobile: 2 sessions (5 participants in 2012 and 8 participants in 2013). Refrigeration and air conditioning: 3 sessions (5 participants each year during 2011 and 2013)
Training in Senegal	Mechanics: 2 sessions (8 participants each) Electricity and electronics: 2 sessions (8 participants each)
Equipment	Equipment for training 84,594,190 Japanese Yen (as part of the above total cost)
Operational expenses	41,217,443 Japanese Yen (equivalent to 420,157.42 United States Dollars) (USD=JPY98.10 as of August 2013)
DRC side	
Counterparts	Project Director (Director General, INPP) Project Manager (Technical Director, INPP)

Facilities and equipment	Project Coordinator (Director, INPP Kinshasa) Total 86 INPP staff as members of various commissions and working groups Project office in INPP Kinshasa
Operational expenses	52,698,595 Japanese Yen (equivalent to 487,949,954 Congolese Franc) (CDF=JPY98.10 as of August 2013)

## 2. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	Team leader	Ms. Emi Aizawa	Director, Social Security Division, Human Development Department, JICA
	Vocational Training	Mr. Hirotake Iida	Deputy Director, Planning and Coordinating Division, Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers
	Evaluation planning	Ms. Yahoko Asai	Special Advisor, Social Security Division, Human Development Department, JICA
	Evaluation analysis	Ms. Akemi Serizawa	Global Link Management Co., Ltd.
Period of Evaluation	20 <sup>th</sup> July – 10 <sup>th</sup> August 2013		Type of Evaluation: Terminal Evaluation

## 3. Evaluation Results

### 3-1 Project Performance

#### 3-1-1 Outputs

##### (1) **【OUTPUT 1】 Implementation system of the basic and common skills training is strengthened.**

Output 1 has been achieved vis-à-vis all indicators concerning planning and implementation of training, satisfaction of trainers, and revision of training. Tronc Commun training was fully developed and became a standard program of INPP to be applied to all INPP schools in provinces. The functional training management system is in place, through which Tronc Commun is managed by the Tronc Commun working group, the data collection team, the Commission of Training Management and Improvement (in INPP Kinshasa) and the Commission of Diffusion (in INPP headquarters), following the plan-do-check-act cycle (PDCA cycle).

##### (2) **【OUTPUT 2】 Implementation system of the specialized skills training is strengthened.**

Output 2 has been achieved vis-à-vis all indicators. Concerning the indicator *lesson plans and teaching materials are developed and revised more than two times during the Project*, it is important to note that the specialized skills training is a training in which the core trainers transfer their knowledge and skills that they acquired from the Japanese experts and in the several training sessions in Japan to other trainers. Due to this nature, the contents differ every time and lesson plans and teaching materials could not be standardized unlike Tronc Commun and Pedagogy. However, the terminal evaluation team confirmed that the necessary revisions have been made (e.g. extension of training period, addition of practical training

using appropriate equipment) and therefore, it can be judged that the indicator was achieved.

One of the factors leading to the difference in the satisfaction rates of the trainers (92% for automobile and 80% for refrigeration and air conditioning) may be that the trainers of the latter did not have enough practical training at INPP Kinshasa due to the lack of necessary equipment. The delay in the provision of such equipment was caused by the delay in the construction of facilities by Japan's Grant Aid (component 2 of the Vocational Training Program as mentioned above) due to the Great East Japan Earthquake (2011).

**(3) [OUTPUT 3] Implementation system of the pedagogical skills training is strengthened.**

Output 3 will be achieved vis-à-vis all the indicators once one more revision is made before the Project concludes. Pedagogy training was fully elaborated and became a standard program of INPP to be applied to all INPP schools in provinces. The management system of training is in place through which Pedagogy training is managed by the Pedagogy working group, the data collection team, the Commission of Training Management and Improvement and the Commission of Diffusion, following the PDCA cycle.

**3-1-2 Project Purpose**

**Teaching skills of INPP trainers, mainly those of the automobile course and the refrigeration and air conditioning course, are improved.**

The Project Purpose has been achieved vis-à-vis the project indicators. However, the table below shows that the result of training in refrigeration and air conditioning evaluated by the core trainers (63%) is lower than other subjects. This suggests that the quality of training of the core trainers in refrigeration and air conditioning was not sufficient due to the reason discussed in the section Output 2 above. Their teaching skill should be further strengthened.

The terminal evaluation found that the participants of training of trainers felt that their instruction capacity has been enhanced. They stated that they started applying what the core trainers were doing in their own classes; that they could better plan, implement and evaluate the training for trainees; that they became able to breakdown a complicated task into small steps so that it is easier for trainees to understand key learning points during practical training; and that hygiene and safety management were improved in their classes.

Indicators		Status		
		Self-evaluation		Evaluation by core trainers after training
		Before training	After training	
1	More than 80% of trainers who attended Tronc Commun receive at least a 3 grade point, applying 5 grade evaluation system	29%	95%	93%
2	More than 80% of trainers who attended specialized skills training receive at least a 3 grade point, applying 5 grade evaluation system	(automobile course)		83%
		14%	94%	
		(refrigeration and air conditioning course)		63%
		16%	80%	

3	More than 80% of trainers who attended pedagogical skills training receive at least a 3 grade point, applying 5 grade evaluation system	53%	98%	100%
---	---	-----	-----	------

Source: Endline survey report (July 2013)

### 3-1-3 Overall Goal

#### Quality vocational training mainly in automobile and refrigeration and air conditioning is provided at INPP.

Most of the Overall Goal indicators have been achieved. While economic, social and personal factors need to be examined, the strengthened capacity of the trainers through this Project is likely to be one of contributing factors to the improved performance of trainees and to an increased percentage of trainees who think that the training at INPP has helped them find a job. In addition, the increase in the number of companies which have sent their employees to INPP training courses proves that INPP is becoming a more widely recognized vocational training center. This improvement is attributed not only to the strengthened capacity of INPP trainers but also to INPP's expanded network with companies which was achieved with a support from the Vocational Training Advisor dispatched to INPP headquarters. INPP's public relations efforts were also notable to improve INPP's recognition among partner companies.

No clear changes were observed concerning the trainees' employment rate and their satisfaction about training contents and equipment. However, the Overall Goal is likely to be achieved because, with the assistance of the Project and the Vocational Training Advisor, INPP realized the importance of employment support and started taking concrete actions such as company visits and various seminars for trainees who are seeking jobs after graduation. INPP is also setting up a system to collect data concerning INPP graduates. Continuous data collection and regular analysis of employment status of INPP graduates is crucial for INPP to timely identify emerging issues and improve the quality of training. Delay in installation of equipment concerning refrigeration and air conditioning may adversely affect the training quality. Further training for trainers is required.

Indicators		Status	
		Baseline survey (Aug-Sept 2012) Graduates of 2010	Endline survey (May-July2013) Graduates of 2012
1	Employment rate of graduates (employed or self-employed) from the targeted courses of INPP Kinshasa improves compared with the data at the beginning of the Project	Employment rate of 2010 graduates Automobile course 9.7% (19 out of 196 respondents)  refrigeration and air conditioning course 22.3% (40 out of 179 respondents)	Employment rate of 2012 graduates Automobile course 13.7% (26 out of 190 respondents)  refrigeration and air conditioning course 21.0% (30 out of 143 respondents)

2	Satisfaction rate of companies which employed INPP graduates from the targeted courses improves compared with the data at the beginning of the Project	Enterprises that have sent their employees to training at INPP: 62.5%  Enterprises that thought INPP met their needs: 90%	Enterprises that have sent their employees to training at INPP: 73.1%  Enterprises that thought INPP met their needs: 93.7%
3	Exam scores of the targeted courses improve compared with the data at the beginning of the Project	Trainees 2010 Average score of the final exam (Maximum Score 100) Automobile course Gasoline engine 55.0 Automobile electronics 59.7  Housing refrigeration and air conditioning 50.0	Trainees 2012 Average score of the final exam (Maximum Score 100) Automobile course Gasoline engine 59.6 Automobile electronics 62.5  Housing refrigeration and air conditioning 58.8
4	Percentage of those who were satisfied with the training improves	Percentage of those who were satisfied with the content of the training: 95%  Percentage of those who were satisfied with the training equipment: 75.6%  Percentage of those who thought that INPP training helped them find the job: 84.4%	Percentage of those who were satisfied with the content of the training: 95.4%  Percentage of those who were satisfied with the training equipment: 75.3%  Percentage of those who thought that INPP training helped them find the job: 90.2%
5	Evaluation results of training of trainers improve	Average score of trainers monitored between 2009 and 2011 (66 persons) (Maximum Score 100) : 72.6	Average score of trainers monitored in 2013 (5 persons) (Maximum Score 100) : 75.8

Source: Endline survey report (July 2013)

### 3-2 Summary of Evaluation Results

#### 3-2-1 Relevance: High

The relevance of the Project is high. It is in line with the policy and the needs of DRC as well as Japan's development assistance policy for DRC.

##### (1) Relevance to the DRC policies

Unemployment is a serious issue in DRC. Concerning the high unemployment rate of 53.2% in 2008 (Ministry of Employment, *Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle*, May 2011), the government places a high priority on human resource development. The second Development and Poverty Reduction Strategy (2011-2015) emphasizes the improvement of

employment situation through vocational training. INPP is a national vocational training institute established by the Ordinance No. 206 dated 29 June 1964. INPP is a relevant counterpart, considering its unique mandates to train employees sent by the partner companies in turn of their financial contributions, to train trainers, and to lead other vocational centers for the provision of quality training, in addition to training of job seekers.

(2) Relevance of the Project scope, target subjects and beneficiaries

The scope of the Project was relevant because INPP urgently needed to upgrade its trainers' instruction skills in order to provide quality vocational training. Tronc Commun and Pedagogy training greatly helped trainers improve their basic knowledge and skills. Standardization of training programs on these two subjects was significant as senior trainers used to train new trainers in their own styles, affecting the overall quality of training. Selection of the automobile and refrigeration and air conditioning courses was appropriate as there are clear demands for these technical skills.

(3) The Project is in line with the Japan's assistance policy for DRC (December 2012) in which vocational training is among its priority areas. JICA has a comparative advantage in technical support for vocational training as it has ample experiences in various countries in the world. Japan's advanced vehicle maintenance techniques have also contributed to the Project.

**3-2-2 Effectiveness: High**

The effectiveness of the Project is high.

The Project Purpose was achieved vis-à-vis the project indicators except for the evaluation score by the core trainers in refrigeration and air conditioning. Tronc Commun and Pedagogy training programs were standardized to be applied to all INPP schools in provinces, and have strengthened the basic capacity of trainers beyond the two target specialized programs. INPP has established the training management system operated by the working groups, the data collection teams, the Commission of Training Management and Improvement as well as the Commission of Diffusion, following the PDCA cycle. While the Project was implemented only in INPP Kinshasa, the efforts were made to include trainers from all INPP schools in provinces.

The future challenges for INPP are to improve administrative capacity to efficiently implement training and to address lack of training equipment and facilities in INPP schools other than INPP Kinshasa.

**3-2-3 Efficiency: Relatively high**

The efficiency of the Project is relatively high.

The delay in the provision of some of the equipment and the implementation of training on refrigeration and air conditioning has affected the quality of training of core trainers. Other than that, all the Project inputs and activities have been implemented as planned and contributed to the achievement of the Outputs.

It was cost-effective that the Project engaged Senegalese experts and adopted a phased approach to training of trainers, focusing on core trainers first and then on trainers from all INPP schools. Training equipment investment for INPP Kinshasa was proportional to its size and enabled practical training for trainers as well as trainees.

### **3-2-4 Impact: Relatively high**

The impact of the Project is relatively high.

The quality of INPP training has been improved as supported by the Overall Goal indicators to show the exam scores and level of satisfaction of trainees, and satisfaction of the partner companies. Furthermore, the Vocational Training Advisor assisted INPP to enhance its network with partner companies, leading to an increase in the number of companies which have sent their employees to INPP's training courses. INPP's efforts to increase its media coverage have also contributed to attracting more partner companies. As discussed above, the implementation of the training on refrigeration and air conditioning for the core trainers in INPP Kinshasa is necessary to achieve the Overall Goal.

The terminal evaluation also observed several positive impacts. For example, through the baseline and endline surveys, INPP improved its awareness about importance of data which is useful to prove the quality and effectiveness of INPP vocational training. Participation in the evaluation of the Tronc Commun and Pedagogy trainings has encouraged the inspectors to proactively engage in the training improvement process. Furthermore, INPP became more conscious about the needs of partner companies and the labour market and therefore, it started to consider concrete actions to be taken such as modification of course duration and contents for trainees dispatched by the companies.

The negative impact identified was that, although temporarily, the number of trainees in INPP Kinshasa decreased in 2012 compared to the previous years, partly because of the unavailability of trainers for training programs for job-seekers while they participate in the Project activities.

### **3-2-5 Sustainability: Relatively high**

Sustainability of this Project is relatively high.

#### (1) Policy aspects

Human resource development and vocational training development are likely to continue to be one of the priorities of DRC. INPP maintains a unique position in the country as a national training institute, mandated to provide quality training for companies' employees and to lead other vocational training centers by providing training of trainers. It is necessary for INPP to develop a concrete plan to continue and expand training of trainers.

#### (2) Institutional aspects

Aiming at becoming a leading vocational training institute in Central Africa in the future, INPP demonstrated a strong ownership and commitment to improve the quality of vocational training by strengthening trainers' capacity throughout the project period. The training management system is established and the working groups, the data collection team, the Commission of Training Management and Improvement as well as the Commission of Diffusion are fully functional to plan, implement, and evaluate each training program. Further improvement of quality of vocational training requires INPP to strengthen operational management skills and consider organization-wide reform.

#### (3) Technical aspects

The technical capacity of INPP trainers has been strengthened under the Project. As mentioned, the

implementation of practical training of core trainers on refrigeration and air conditioning is necessary to ensure the sustainability of technical capacity on this subject. Furthermore, evolving technologies and companies' demands require INPP to continuously upgrade trainers' capacity as well as to increase the number of the core trainers.

#### (4) Financial aspects

INPP is likely to secure the budget to continue project activities because during the Project, a reasonable amount has been paid by INPP. Increase in the number of partner companies and their financial contributions also suggest INPP's financial capability. Appropriate training plan and corresponding budgeting are necessary to ensure the financial sustainability.

### **3-3 Factors Promoting the Production of Effects**

#### **3-3-1** Factor concerning to Planning

(1) Combination of training of trainers on Tronc Commun, Pedagogy and specialized training supported a wider number of trainers to extend their basic knowledge and skills as a trainer.

(2) Vocational Training Program for INPP consisting of this Project, the Vocational Training Advisor and rehabilitation of infrastructure at INPP Kinshasa by Grant Aid produced synergetic effects.

(3) Expertise of Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal-Japon (CFPT), Senegal, has contributed to development of the Tronc Commun course and implementation of training of trainers at INPP.

(4) 5S (Sort, Set, Shine, Standardize, Sustain) activities have contributed to the improvement of training by offering cleaner working environment and efficiency of training.

#### **3-3-2** Factor concerning to Process

##### (1) Establishment of a new system for improving training management

Collaboration between the Commission of Diffusion at INPP headquarters and the Commission of Training Management and Improvement at INPP Kinshasa contributed to quality of training supported by the Project. This will be the foundation for INPP to carry out effective training of trainers even after the Project.

##### (2) INPP's commitment and constant communication among the Project members

INPP is keenly aware of its responsibility to meet the needs of Congolese for vocational training and aiming at becoming a leading vocational training institute in Central Africa. Sharing this common goal, the Project enjoyed constant communication among the members which resulted in steady implementation of the planned activities.

##### (3) Enhancement of the evaluation system of training of trainers

Following the recommendation made by the Mid-term Evaluation, the Project developed an additional evaluation tool to measure the acquired skills of trainers by examining quality of finished products made during the practical training. This helped the core trainers assess the level of understanding of training participants (trainers) and also identify areas for improvement concerning the training programs.

### **3-4 Factors Inhabiting the Production of Effects**

#### **3-4-1 Factor concerning to Planning**

None.

#### **3-4-2 Factor concerning to Process**

Delay in the implementation of Japan's Grant Aid to rehabilitate infrastructure caused the delay in the provision of equipment by the Project, and the trainees could not do sufficient practical training using the equipment.

### **3-5 Conclusion**

The terminal evaluation team concludes that Relevance and Effectiveness of the Project are high and Efficiency, Impact and Sustainability are relatively high.

The Outputs and Project Purpose have been achieved vis-à-vis the indicators due to commitment and efforts by both Congolese and Japanese sides. Most of the activities have been implemented according to the plan and the remaining activities are to be conducted by the end of the Project, except for the provision of some of the equipment and the implementation of training on refrigeration and air conditioning. The capacity development of these core trainers has not been sufficient and it may have an adverse impact on the sustainability of the Output 2 and the achievement of the Overall Goal. The terminal evaluation team, therefore, considers that it is necessary to extend the duration of the Project.

It suggests that, during the extended Project period, the equipment be installed and a Japanese expert be dispatched to provide minimum training necessary to utilize the equipment in the new facility being constructed by Japan's Grant Aid. INPP and JICA will decide the exact duration of the Project when there is enough information to determine when the equipment will be installed and the training will be conducted.

### **3-6 Recommendations**

The terminal evaluation team recommends that the following actions be taken in order to sustain and utilize the outputs of the Project.

#### **3-6-1 Development of a policy on the continuous capacity development of trainers**

#### **3-6-2 Continuation of training of trainers on Tronc Commun and Pedagogy**

- Develop a strategy to make full use of Tronc Commun training; and
- Develop a plan on how to conduct Pedagogy training to existing trainers and newly recruited trainers.

#### **3-6-3 Utilization of evaluation system of the training of trainers for the improvement of training programs**

#### **3-6-4 Enhancement of the capacity of INPP provincial schools**

- Periodically analyze and prioritize the training needs at each INPP provincial school based on the industry demands;
- Identify required facilities and equipment at each INPP provincial school;
- Develop an overall training plan for each INPP provincial school; and

- Develop a plan for the capacity development of the trainers of INPP provincial schools.

### **3-7 Lessons learned**

#### **3-7-1 Program approach**

The Project implementation and achievement of the Project Purpose and the Overall Goal were promoted by the other components of the Vocational Training Program for INPP; enhancement of management capacity of INPP headquarters with assistance of the Vocational Training Advisor as well as rehabilitation of facilities at INPP Kinshasa by the Grant Aid. On the other hand, although owing to a natural disaster, the delay in the construction of facilities by the Grant Aid affected the achievement of the Project Purpose of the Technical Cooperation Project. In order to maximize the benefit of program approach, it is necessary to take measures to minimize the negative impact of each component.

#### **3-7-2 Improvement of quality of vocational training**

Training of trainers is a critical first step towards improvement of quality of vocational training. However, it needs to be followed by further actions such as modification of training contents, revision of learning materials and development of new training courses. All of these actions require a responsible vocational training institute to have sufficient capacity to make a comprehensive planning, strategic decision as well as operational instructions including timely and adequate budgetary allocation.

#### **3-7-3 Effective training in evaluation and careful utilization of its results**

It was significant that the INPP counterparts acquired evaluation skills because of the Project process which was combined by theory and practice (e.g. core trainers collected feedbacks from training participants and utilized the results to actually modify the training programs). The benefits of training evaluation are twofold; first, training organizers are able to identify specific areas for improvement of training; and second, training participants are able to understand their own strengths and weaknesses from the evaluation results. However, careful guidance and monitoring are necessary to ensure these benefits because there is a risk that training evaluation results are misused as performance reports of trainers or grade reports of training participants.

#### **3-7-4 Others**

5S activity was effective to achieve systemic maintenance of equipment that was procured by the Project. The inventory is also necessary to efficiently and effectively maintain and manage various equipment and materials, and development of such inventory requires a detailed analysis of the existing system.

# 第1章 終了時評価調査の概要

## 1-1 調査団派遣の経緯と目的

コンゴ民主共和国（以下、「コンゴ民」という。）の首都キンシャサ市に本部を置く国立職業訓練校（Institute National de Préparation Professionnelle : INPP）は、コンゴ民の職業訓練能力強化を目的として1964年に設立され、全国11カ所に拠点を持つ同国最大規模の職業訓練機関である。コンゴ民の産業人材育成と経済発展に資するため、日本は1980年代にINPPに対して専門家派遣と機材供与を組み合わせた協力を実施したが、これは1991年の内戦勃発により中断を余儀なくされた。現在コンゴ民では復興・開発への歩みを進めており、経済発展のための重要な政策として「雇用・労働の改善」を優先課題の一つに掲げ、産業人材の育成を重要視しているが、内戦による影響は大きく、INPPは内戦中や内戦後に採用された新人指導員の知識や技術不足に加え、ベテラン指導員の高齢化、機材や施設の老朽化、収容量の限界など、さまざまな問題を抱えており、職業訓練提供機関としての質や機能向上が喫緊の課題である。

このような背景から、コンゴ民は、日本政府にINPPの職業訓練実施能力強化を目的とする協力を要請し、国際協力機構（JICA）が、①指導員の指導技術強化を目的とする技術協力プロジェクト、②INPPキンシャサ校<sup>1</sup>の施設・機材の整備を行う無償資金協力、そして③INPP本部の能力強化を目的とした個別専門家派遣を組み合わせた、包括的な「職業訓練プログラム」を実施することとなった。

上記①にあたる「国立職業訓練校指導員能力強化プロジェクト」（以下、「プロジェクト」という。）は、INPPをカウンターパート（Counterpart : C/P）機関として、2011年1月から2013年12月までの3年間の予定で実施しており、現在、8名から成るコンサルタントチーム（総括、訓練計画、研修・企画管理、訓練運営管理、指導技法<sup>2</sup>、ベースライン調査Ⅰ、同Ⅱ、及び業務調整/訓練計画補助）と自動車整備訓練個別専門家（1名）が派遣され、活動を進めている。

今般、プロジェクトの終了を約半年後に控え、JICAはINPPと合同で、本プロジェクトの実績、実施プロセスや目標達成度を分析するとともに、プロジェクト後の課題及び今後の方向性について確認し、合同評価報告書に取りまとめることを目的とした終了時評価調査を実施した。

## 1-2 調査日程

本終了時評価調査は、2013年7月20日から8月10日にわたり実施。

日付	曜日	団員及び業務内容	
		1. 団長 2. 職業訓練 3. 協力企画	4. 評価分析
7/20	土		21:55 成田→
7/21	日		→03:50 パリ 10:45→ キンシャサ 17:35

<sup>1</sup> INPPは全国11州に州支部（Direction Provinciale）、支局（Antenne）または連絡事務所（Bureau de liaison）を置き、その州における職業訓練を統括すると同時に、職業訓練校（Entité）で実際の訓練を提供している。本報告書において各州のINPPを指して（例）キンシャサ「校」と呼ぶときには、この州支部等の役割及び職業訓練校の両者を指している。

<sup>2</sup> PDMでは「指導法」となっているが、この報告書ではプロジェクト専門家を用いる呼称に沿って「指導技法」とする。

7/22	月		INPP 表敬 INPP 合同評価メンバーと打合せ 以下関係者へのインタビュー <ul style="list-style-type: none"> <li>・ INPP 総裁</li> <li>・ INPP 技術部長</li> <li>・ INPP 調査部長、視学部副部長等</li> <li>・ INPP 研修改善委員会メンバー</li> </ul>
7/23	火		以下関係者へのインタビュー <ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロジェクト専門家</li> <li>・ INPP キンシャサ校長等</li> <li>・ 職業訓練アドバイザー</li> </ul>
7/24	水		以下関係者へのインタビュー <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基礎共通ワーキング・グループ長</li> <li>・ 基礎共通コア・トレーナー</li> <li>・ 指導技法ワーキング・グループ長</li> <li>・ 指導技法コア・トレーナー</li> <li>・ INPP キンシャサ指導員</li> </ul>
7/25	木		以下関係者へのインタビュー <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基礎共通研修に参加した指導員</li> <li>・ 指導技法研修に参加した指導員</li> <li>・ 専門技術（自動車）研修に参加した指導員</li> <li>・ 専門技術のコア・トレーナー</li> <li>・ 専門技術（冷凍・空調）研修に参加した指導員</li> <li>・ 地方校から基礎共通研修に参加した指導員</li> </ul>
7/26	金		以下関係者へのインタビュー <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 5S ワーキング・グループ長</li> <li>・ 機材インベントリー担当</li> <li>・ 資金回収部、Bureau des conseillers</li> <li>・ データ集積班</li> </ul>
7/27	土		報告書案作成
7/28	日		
7/29	月		報告書案作成
7/30	火	00:40 羽田→06:20Paris 10:45 →キンシャサ 17:35 20:20 団内打合せ	報告書案作成  団内打合せ

7/31	水	08:30 JICA コンゴ民事務所にて団内協議 10:00 労働大臣表敬 11:15 INPP 総裁表敬 11:40 INPP キンシャサ校視察 14:00 INPP によるプロジェクト評価報告 16:00 指導技法研修参加者（指導員）へのインタビュー	
8/1	木	10:00 プロジェクト専門家との協議～17:00	
8/2	金	10:00 INPP と評価協議議事録（M/M）案協議～16:00	
8/3	土	10:00 プロジェクト専門家と M/M 付属資料案整理 16:00 プロジェクト専門家との協議～18:00	
8/4	日	M/M 案作成	
8/5	月	10:00 在コンゴ民ベルギー大使館でのインタビュー 13:30 INPP と M/M 案協議～16:00	
8/6	火	10:00 INPP 総裁と協議 11:00 M/M 案作成	10:00 指導技法研修視察 10:30 基礎共通研修視察 10:45 冷凍・空調コア・トレーナーへのインタビュー 13:00 キンシャサ校実習視察
		13:00 INPP と M/M 案協議～16:00	
8/7	水	10:00 合同調整委員会 M/M 署名 14:00 ドナー等対象 プロジェクト成果発表セミナー	
8/8	木	10:00 在コンゴ民日本大使館表敬 報告 14:00 JICA コンゴ民事務所報告 15:00 INPP 帰国挨拶 15:30 空港へ出発 22:00 キンシャサ→	
8/9	金	→11:30 / 13:30 パリ→	
8/10	土	→羽田 06:30 / 成田 08:00	

### 1-3 調査団構成

担当分野	氏名	所属及び役職
団長/総括	合澤 栄美	JICA 人間開発部高等教育・社会保障グループ社会保障課 課長
職業訓練	飯田 洋丈	（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構 企画部企画調整課 課長補佐
協力企画	朝居 八穂子	JICA 人間開発部高等教育・社会保障グループ社会保障課 特別嘱託
評価分析	芹澤 明美	グローバルリンクマネジメント（株）コンサルタント

## 1-4 主要面談者

### 1-4-1 コンゴ民側関係者

#### (1) 雇用・労働・社会保障省 (Ministère de l'Emploi, Travail et Prévoyance Sociale)

氏名	所属及び役職
Modeste BAHATI LUKWEBO	大臣

#### (2) INPP 本部

氏名	所属及び役職
TSHIKUYA KAYAMBE	総裁/プロジェクトディレクター
N'KONGOLO BADIKILA	技術部長/プロジェクトマネジャー
KANDOLO MBONBO	調査部長
MULUMBA NGINDU	資金回収部長
BAPEKE BANKULU	視学部副部長 (部長代行)
BOLA IWULA	調査部副部長
MALONGI	資金回収部副部長
MOMBAYA Freddy	調査部調査課長
PHUKA FUNZI	調査部情報課長
MUTOMBO KAZAMBA	視学部調査担当
BLANCHARD	資金回収部交渉・資金回収課長
MBOMBO	インベントリー担当
MIHIGO MUGISHO	調査部調査担当
ALOMA EDENGU	調査部調査担当

#### (3) INPP キンシャサ校

氏名	所属及び役職
BONDJEKE MWENINDAKA	校長/プロジェクトコーディネーター
MAHENDA MA NKUMU	副校長
MBONGO LOKOLE	副技術部長 基礎共通研修ワーキング・グループ長
TSHIBAMBE NYENGIE	電気科長 基礎共通研修コア・トレーナー
TETE MBONDA	電気科 基礎共通研修コア・トレーナー
MWANBA MUKINAYI	電気科
MONSEVINYA N'SANEMA	電子科長 基礎共通研修コア・トレーナー
LUBWIKA NZEMBELENGE	電子科 基礎共通研修コア・トレーナー
OFODIA ELANGA	電子科
NTIKALA BIONGO	機械科長 基礎共通研修コア・トレーナー
MUBEY MWAN BIMBA	機械科
LUTETE MUFU	指導技法科長 指導技法コア・トレーナー
IKAMBA BOLEKILI	指導技法科 指導技法コア・トレーナー

MAVINGA WILA	指導技法科	指導技法コア・トレーナー
BOOTO WIYAMBE	指導技法科	指導技法コア・トレーナー
DIMBU MUKINSIONA	自動車学科	基礎共通研修コア・トレーナー
PAMBU PANZU	自動車学科	
BOYANGA BOMENGO	自動車学科	
WENGA WA KABEMBE	自動車学科	
BOONGO BASSA	自動車学科	
NTAMBWE MPIANA	溶接科長	基礎共通研修コア・トレーナー
MBAFU MUBANGA	溶接科	
MOKOMBA JOEL	冷凍・空調学科	冷凍・空調コア・トレーナー長
NSONI JULES	冷凍・空調学科	冷凍・空調コア・トレーナー
LEMA FABIEN	冷凍・空調学科	冷凍・空調コア・トレーナー
NKIALULENDO JUNIOR	冷凍・空調学科	冷凍・空調コア・トレーナー
NGOMA AORON	冷凍・空調学科	冷凍・空調コア・トレーナー
SAMULANGI EYOLANGI	冷凍・空調学科	
KALOBO KABWIKA	冷凍・空調学科	
GAPUTU TAMBWE	冷凍・空調学科	
NGWANGU INGALA	冷凍・空調学科	
MAKUMBI	視学官	
FILA	視学官	
BELE	視学官	
BOOTO	視学官	
MUSUSU LUMBALA	訓練生相談室調査担当	
MWAMBA KANDE	秘書	
NGOY DANNY	秘書	
MUSULA	インベントリー担当	
FRANCOIS	インベントリー担当	
NGAMIKA	インベントリー担当	

(4) INPP 地方校

氏名	所属及び役職
DIASILUA MUBETO ELIE	INPP ボマ校 自動車学科 自動車学科コア・トレーナー
MAKABA YIMBU	INPP ボマ校 自動車学科
LUELA NTHIAMA	INPP ボマ校 コンピュータ科
KYEMBO KYLYFYE	INPP ブカブ校（ウビラ連絡事務所）自動車学科
AMEGINDRA GBALANGA	INPP ゴマ校 自動車学科

(5) 在コンゴ民ベルギー大使館

氏名	所属及び役職
Koen Van Aceleyan	国際協力担当書記官

1-4-2 日本側関係者

組織	氏名	所属及び役職
在コンゴ民日本大使館	富永 純正	特命全権大使
	山内 貴美子	二等書記官
JICA コンゴ民事務所	興津 圭一	次長
	徳田 真人	所員
	Olivier DIEMBY	所員
INPP 本部	武藤 小枝里	JICA 職業訓練アドバイザー
プロジェクト専門家	藤本 篤	総括
	田代 治徳	研修企画・管理
	高中 克明	訓練計画
	坂東 愛	業務調整

## 第2章 プロジェクトの概要

### 2-1 基本計画

本プロジェクトは、INPP キンシャサ校を拠点に、本邦研修、第三国研修や専門家による技術移転を通じて、各訓練科を担う中核指導員「コア・トレーナー」を育成し、さらにコア・トレーナーによる他の指導員へ各種研修<sup>3</sup>を実施するというサイクルを構築することで、全国の INPP 指導員の訓練指導技術を強化することをめざす。

(1) 協力期間

2011年1月～2013年12月（3年間）

(2) 上位目標

INPP の自動車学科、冷凍・空調学科を中心に、質の高い訓練が提供される。

(3) プロジェクト目標

INPP の自動車学科、冷凍・空調学科を中心とする指導員の指導技術が強化される。

(4) 成果

- 1) 基礎共通研修の実施体制が強化される
- 2) 専門技術研修の実施体制が強化される
- 3) 指導技法研修の実施体制が強化される

表-1 プロジェクト対象研修

研修名	対象科及び研修内容
基礎共通研修（通称「トロンコマン」）	電気科、電子科、機械科、自動車学科、冷凍・空調学科、板金・溶接科、車検センターの7科の指導員を対象とし、電気工学及び機械分野の基礎的内容（電子、電気、空気圧、自動車機械、機械全般、水圧・油圧、パソコン）の研修を行う。
専門技術研修	自動車学科と冷凍・空調学科の指導員に対して、両分野の専門的知識・技術の研修を行う。
指導技法研修	指導員教育科の指導員を対象に、指導技法に関する研修を行う。

(5) 協力対象校

プロジェクトでは、キンシャサ校を拠点として全国の指導員を対象とする研修を実施する。ただしキンシャサ校以外の地方校は、研修実施に必要な施設や機材が十分でなく、また治安上の配慮により邦人の立ち入りが限定的とならざるを得ないため、研修実施に際しては、地方校の指導員をキンシャサへ招集する。

<sup>3</sup> INPP 指導員を対象として実施する指導員研修を「研修」と呼ぶ。一方、INPP が職業訓練の習得・向上をめざす「訓練生」に対して行うものは「訓練」と呼び、区別している。訓練生には企業から派遣される社員（在職者）と職を持たない求職者が含まれる。

## 2-2 職業訓練プログラムにおける位置づけ

本プロジェクトは、INPP への包括的な「職業訓練プログラム」の一部として、指導員の基礎技術、専門技術及び指導技法の強化を行う。

### (1) プログラム目標

INPP において市場ニーズに応える技能人材が育成され、労働市場に輩出される。

### (2) プログラム構成要素

職業訓練プログラムの構成は表-2のとおり。

表-2 職業訓練プログラムの構成

スキーム	内容	時期
1) 技術協力プロジェクト 「INPP 指導員能力強化プロジェクト」	INPP キンシャサ校を拠点に指導員の指導能力強化を行い、訓練の質の向上を図る。 基礎技術、専門技術（自動車、冷凍・空調）、及び指導技法が対象。	実施中： 2011年1月～2014年1月 (現地活動は2013年12月迄)
2) 無償資金協力 「キンシャサ特別州職業訓練校整備計画」	INPP キンシャサ校における研修・訓練施設の建設と機材の整備。	実施中： 2012年9月～2014年9月
3) 個別専門家 「職業訓練アドバイザー」	プログラムの立ち上げと全体調整 INPP 本部の運営能力強化	派遣中： 2011年1月～2014年1月 (現地活動は2013年12月迄)

## 2-3 実施体制

本プロジェクトでは、図-1で示すように、さまざまな関係者と連携、役割分担を行い、相乗効果の最大化を図っている。

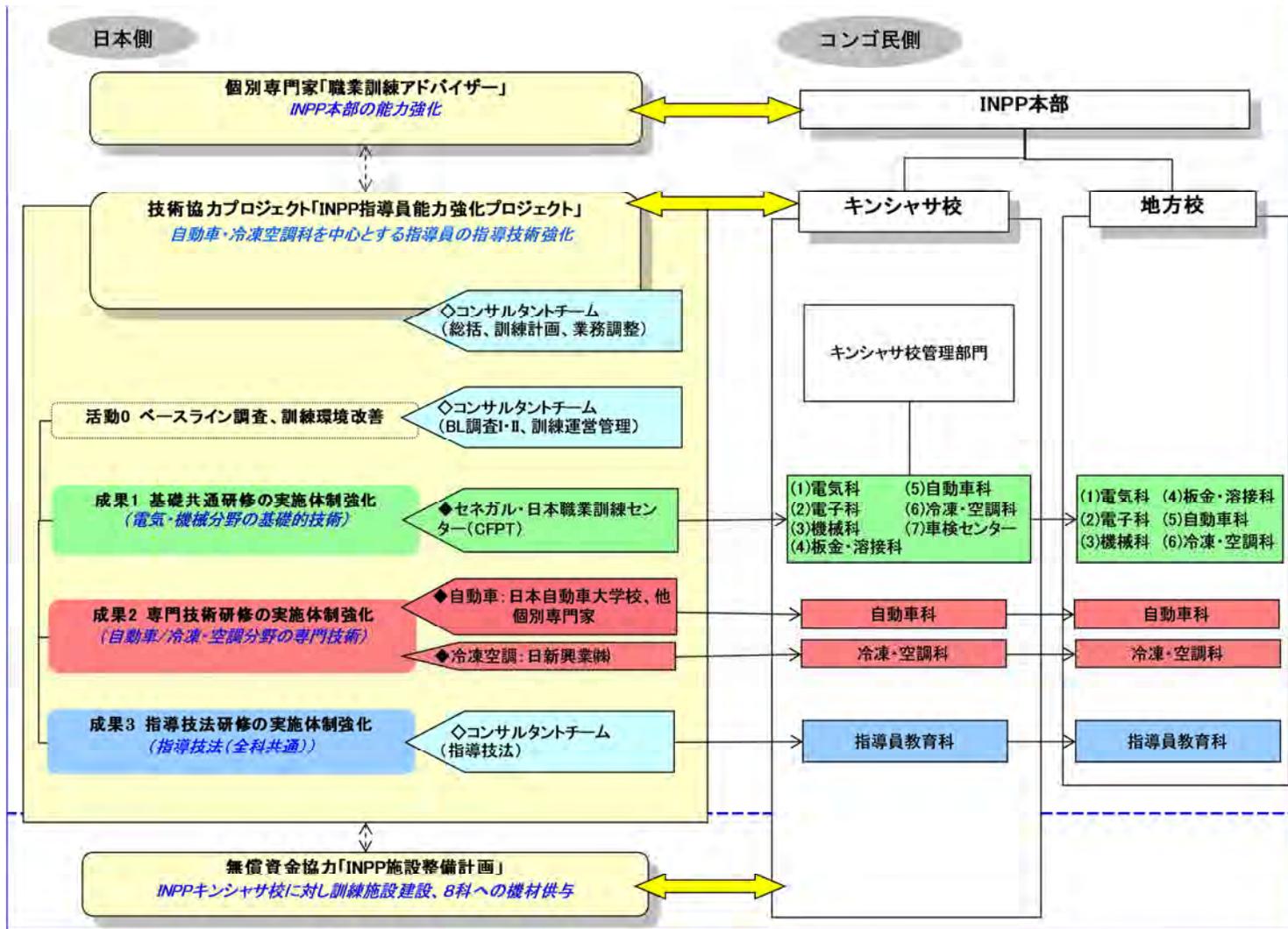


図-1 プログラム関係図

## 第3章 終了時評価の方法

### 3-1 評価の手法

本終了時評価は「新 JICA 事業評価ガイドライン第1版」(2010年6月)に基づいて実施した。

### 3-2 主な調査項目とデータ収集方法

C/P 機関と合意しているプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) に基づいて、以下の調査項目を網羅する評価グリッドを作成し(付属資料3参照)、このグリッドに沿って情報を収集した。

#### (1) 主な調査項目

##### 1) 実績の確認

投入<sup>4</sup>、活動実績、成果<sup>4</sup>、プロジェクト目標及び上位目標の達成状況

##### 2) 実施プロセスの確認

##### 3) 評価5項目による評価

確認した実績と実施プロセスを、以下のように定義される5項目評価の観点<sup>5</sup>から評価した。

- ① 妥当性：開発援助と、ターゲットグループ・相手国・ドナーの優先度並びに政策・方針との整合性の度合い
- ② 有効性：開発援助の目標の達成度合い
- ③ 効率性：投入に対する成果(定性並びに定量的)を計測
- ④ インパクト：開発援助によって直接または間接的に、意図的または意図せずに生じる、正・負の変化。開発援助が、地域社会・経済・環境並びにその他の開発の指標にもたらす主要な影響や効果
- ⑤ 持続性：ドナーによる支援が終了しても、開発援助による便益が継続するか。

##### 4) 結論

5項目による評価結果に基づき、プロジェクトの達成状況に関する結論を導き出した。

##### 5) 提言

#### (2) 情報・データ収集方法

データは、以下の方法を用いて収集した。

##### 1) 文献調査

収集した主な文献は以下のとおり。

- ・ 「コンゴ民主共和国国立職業訓練校指導員能力強化プロジェクト 実施協議報告書」

<sup>4</sup> 本報告書における「投入」「成果」は、PDMで想定した「インプット」と「アウトプット」に対応する語として用いる。

<sup>5</sup> 「新 JICA 事業評価ガイドライン第1版」(2010年6月)

(JICA、2010年12月)(以下、「実施協議報告書」という。)

- ・「コンゴ民主共和国国立職業訓練校指導員能力強化プロジェクト 中間レビュー調査報告書」(JICA、2013年1月)(以下、「中間レビュー調査報告書」という。)
- ・「プロジェクト業務進捗報告書」(一般財団法人海外職業訓練協会及び株式会社オリエンタルコンサルタンツ、2013年3月)(以下、「業務進捗報告書」という。)
- ・「コンゴ民主共和国国立職業訓練校指導員能力強化プロジェクト エンドライン調査報告書」(INPP及びJICA、2013年7月)(以下、「エンドライン調査報告書」という。)

## 2) インタビュー

日本人専門家、コンゴ民 C/P、コア・トレーナー及びコア・トレーナーが実施した研修に参加した指導員を対象として聞き取りを行った。

## 3) 質問票調査

本終了時評価調査実施期間に本邦研修のため日本滞在中でインタビューを実施できなかった自動車学科及び冷凍・空調学科のコア・トレーナーを対象として、質問票による聞き取りを行った。

## 第4章 プロジェクトの実績と実施プロセス

### 4-1 投入実績

日本・コンゴ民側双方は、計画に沿って、以下のとおりプロジェクトを実施するために必要な投入を行った。詳細は付属資料1 協議議事録 (Minutes of Meeting : M/M) の Annexe に示す。

#### 4-1-1 日本側の投入実績

##### (1) 専門家派遣 (付属資料1 M/M の Annexe 2-1)

表-3 のとおり 11 名が、9 分野で派遣された (計 104.87 人/月)。

表-3 専門家派遣実績

	派遣分野	人数	人/月
1	総括	1	23.5
2	訓練計画	1	15.84
3	研修企画・管理	1	4.87
4	運営維持管理	1	3.0
5	指導技法	1	7.5
6	ベースライン調査	2	7.0
7	業務調整	2	27.5
8	研修評価	1	2.33
9	自動車整備 (個別専門家)	1	13.33

##### (2) セネガルにおける研修とセネガル人専門家の派遣 (付属資料1 M/M の Annexe 2-2 及び 2-3)

- 1) 基礎共通研修のコア・トレーナー計 16 名が、セネガル・日本職業訓練センター (Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal-Japon : CFPT) において、機械及び電気の研修に参加した (各 8 名) (2011 年 1~2 月、7~8 月)。
- 2) CFPT から 3 名の第三国短期専門家が INPP キンシャサ校に派遣され、油圧水圧 (hydraulic pressure)、空気圧 (pneumatic pressure)、プログラマブル論理制御装置 (Programmable Logic Controller)、及びティグ溶接 (Tungsten Inert Gas welding) の 4 分野の研修を、基礎共通のコア・トレーナーに対して実施した (2012 年 8~9 月)。

##### (3) 本邦研修 (付属資料1 M/M の Annexe 2-4 及び 2-5)

自動車学科のコア・トレーナー 8 名と冷凍・空調学科のコア・トレーナー 5 名が、表-4 のとおり本邦研修に参加した。

表-4 本邦研修の実績

学科	日程 (日数)	参加したコア・トレーナー
自動車学科	2012 年 9 月 18 日~11 月 2 日 (46 日)	5 名
	2013 年 7 月 6 日~ 8 月 11 日 (37 日)	1 回目の 5 名を含む 8 名

冷凍・空調学科	2011年5月16日～7月1日(47日)	各回同じ5名
	2012年8月16日～9月29日(45日)	
	2013年6月15日～8月4日(51日)	

(4) 機材供与 (付属資料1 M/MのAnnexe 2-6)

プロジェクターやスクリーン等の一般機材や、専門分野の機材(自動車のエンジン等)を含む研修・訓練に必要な機材が供与された(総額84,594,190円)。これらは研修・訓練の講義や実習に活用されており、維持管理状況も良好である。

(5) プロジェクト経費 (付属資料1 M/MのAnnexe 2-7)

日本側は、資料印刷や車両借上などの経費として、2013年7月末までにUSD 420,157.42(約41,217,443円<sup>6</sup>)を支出した。地方の指導員が空路でキンシャサでの研修に参加する場合の航空運賃も、合意に基づき日本側が負担した。

4-1-2 コンゴ民側の投入実績

(1) C/Pの配置 (付属資料1 M/MのAnnexe 2-8及び2-9)

プロジェクトディレクター、プロジェクトマネージャー、プロジェクトコーディネーターをはじめ、INPP職員が各委員会活動等を通じてプロジェクトに参加した。

委員会は、INPP本部に研修普及委員会<sup>7</sup>が、またINPPキンシャサ校には研修管理改善委員会<sup>8</sup>、5S(整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)<sup>9</sup>委員会、基礎共通研修ワーキング・グループ、自動車ワーキング・グループ、冷凍・空調ワーキング・グループ及び指導技法ワーキング・グループが設置された。ワーキング・グループには各科のコア・トレーナー(地方の指導員含む)が参加している。

(2) プロジェクト事務所

INPPキンシャサ校内にプロジェクト事務所が提供され、水道光熱費もコンゴ民側が負担している。

(3) プロジェクト経費 (付属資料1 M/MのAnnexe 2-10)

2013年7月末現在、487,949,954コンゴフラン(約52,698,595円<sup>10</sup>。USD 523,485相当<sup>11</sup>)がINPPによって支出された。研修に必要な消耗品や、指導員の交通費(キンシャサや地方の指導員が陸路で参加する場合)・宿泊費・食費を含む。

<sup>6</sup> 2013年8月のJICA月次レートUSD=98.10円で計算した。

<sup>7</sup> 研修普及委員会はINPP本部に設置され、研修実施や評価から導き出される結果や教訓等を地方に発信する役割をもつ。メンバーは本部の調査部長・部員、視学部長等から構成される。

<sup>8</sup> 研修管理改善委員会はINPPキンシャサ校内に設置され、研修評価結果に基づいて研修を改善していく。構成員は、キンシャサ校校長、各科目の指導員長等である。

<sup>9</sup> 5Sは整理、整頓、清掃、清潔、しつけの定着により業務環境を改善し、生産性の向上、サービスの質の向上やコスト管理を改善させる手法。

<sup>10</sup> 2013年8月のJICA月次レートCDF=0.108円で計算した。

<sup>11</sup> 付属資料1 M/MのAnnexe 2-10参照。INPPが2013年7月に現地換算レートにて算出(1USD=932.11831コンゴフラン)。

#### 4-2 活動実績

以下の表-5のとおり、プロジェクト活動は全体として計画どおりに実施された。

表-5 活動“0”<sup>12</sup>の実績

	活 動	現 状
0-1	ベースライン調査を実施する。	ベースライン調査が実施された(2011年3~5月)。結果は合同調整委員会で発表された(2011年5月)。
0-2	必要機材を導入し、維持管理体制を整備する。	必要な機材が導入された。 機材維持管理の改善をめざし、JICA 供与機材を対象にしたインベントリーシステムが新しく作成された(2013年6月)。
0-3	訓練環境改善体制を整備する。	5S のワーキング・グループが設置され、啓発活動や、部署ごとに月間目標を定めてのモニタリング活動を行っている。指導員研修のなかで5Sを教えており、研修・訓練の前後に教室を整理するなどの活動が行われている。特に、5Sの導入時にまず取り組む3S(整理、整頓、清掃)に注力している。この結果、訓練環境が整理整頓され、探し物に時間がかからなくなり、研修・訓練の効率性が向上した。

出所：中間レビュー調査報告書、業務進捗報告書、プロジェクト専門家・C/Pインタビュー

表-6 成果1に関連する活動の実績

成果1：基礎共通研修の実施体制が強化される。		
	活 動	実 績
1-1	トロンコマン(基礎共通)研修(対象7学科：電気、電子、機械、自動車、冷凍・空調、板金溶接、車検)のためのワーキング・グループを設置する。	基礎共通研修のワーキング・グループが設置された。メンバーは10名(2011年3月)。
1-2	基礎共通研修の訓練計画を策定する。	基礎共通研修の訓練計画が策定された(2010年5月)。
1-3	ワーキング・グループとCFPTが基礎共通研修の指導案・教材を作成する。	CFPTの教材を参考にして、INPPが授業計画(lesson plan)と教材を作成した(2011年3月)。
1-4	CFPTにおいてコア・トレーナーへの研修を行う。	16名のコア・トレーナー(機械8名、電気8名)がCFPTで研修を受けた(2011年1~2月、同年7~8月)。  CFPTから3名の指導員がINPPキンシャサ校に派遣され、油圧水圧(hydraulic pressure)、空気圧(pneumatic pressure)、プログラマブル論理制御装置(Programmable Logic Controller)、ティグ溶接(Tungsten Inert Gas welding)の4分野でコア・トレーナー対象の研修を実施した(2012年8~9月)。

<sup>12</sup> 成果1から3に係る活動を行うための環境を整える活動。

1-5	1-3 で作成された指導案・教材を参考に、コア・トレーナーが普及研修 <sup>13</sup> の指導案・教材を作成する。	CFPT での 1 回目の研修に参加したコア・トレーナーが授業計画と教材を作成した（2011 年 3 月。上記 1-3 と同じ）。  基礎共通研修は INPP の標準研修プログラム、つまり全国の INPP で使用される研修プログラムとして確立された。INPP はこのプログラムを今後、国内の他の職業訓練機関でも活用していくことを検討している。
1-6	養成された INPP のコア・トレーナーによる指導員への普及研修を実施する。	コア・トレーナーによる基礎共通研修を 11 回行った。指導員 110 名（キンシャサ 42 名、地方 68 名）が参加した。 プロジェクト終了まであと 5 回実施し、50 名が参加予定である。  上記研修に先立ち、INPP キンシャサ校とボマ校の指導員を招いて研修の試行（review and feedback sessions）も 2 回行った（2011 年 5～6 月、同年 6 月）。
1-7	研修効果をモニタリングし基礎共通研修計画及び指導案・教材に反映する。	研修のモニタリングは、研修前後の自己評価、コア・トレーナーによる評価、視学官による評価、研修参加者の満足度調査の 4 種類の評価ツールを用いて行われている。評価のデータはデータ集積班が収集・分析した後、結果を研修管理改善委員会（INPP キンシャサ校）と研修普及委員会（INPP 本部）で議論し、研修の改善に活用している。

出所：中間レビュー調査報告書、業務進捗報告書、プロジェクト専門家・C/P インタビュー

表－7 成果 2 に関連する活動の実績

成果 2：専門技術研修の実施体制が強化される。		
	活 動	現 状
2-1	専門技術研修（対象 2 学科：自動車、冷凍・空調）のためのワーキング・グループを設置する。	自動車学科のワーキング・グループ（コア・トレーナー 9 名）と冷凍・空調学科のワーキング・グループ（コア・トレーナー 5 名）が設置された（2011 年 3 月）。
2-2	企業の訓練ニーズ調査を実施する。	日本からの調査チームが、冷凍・空調分野の企業ニーズ調査を実施した（2010 年）。 本プロジェクトの自動車整備専門家が当分野の企業ニーズ調査を実施した（2012 年 1 月）。

<sup>13</sup> 本プロジェクトでは、基礎共通と指導技法については統一した指導内容と教材を確立した。この 2 種の指導員研修は INPP の該当指導員全体に広めることをめざしているため、「普及研修」と称している。よって、PDM ver.2 における「伝達研修」を「普及研修」に改める。活動 1-6 及び活動 3-6 も同様。

ただし、専門技術（自動車学科と冷凍・空調学科）に関しては、まだ指導内容や教材を整備し全国の INPP に展開する段階になく、コア・トレーナーによる研修は自らが本邦研修や日本人専門家から学んだ内容をその都度他の指導員に「伝達」することが目的であることから、これは「伝達研修」と呼ぶ。

2-3	指導員の既存技術・知識のレベルを把握する。	<p>自動車学科：</p> <p>CUDBAS (Curriculum Development Based on Vocational Ability Structure)<sup>14</sup> を用いて、当分野の指導員に要求される技術レベルを確認した。また、上記自動車整備専門家が、指導員に要求される技術レベルを調査した（2012年。上記2-2と同じ）。</p> <p>冷凍・空調学科：</p> <p>日本からの調査チームが、冷凍・空調分野の企業ニーズ調査を実施した（2010年。上記2-2と同じ）。</p> <p>CUDBAS 手法を用いて、当分野の指導員に要求される技術レベルを確認した。</p>
2-4	専門技術研修の計画を策定する。	<p>自動車学科：</p> <p>日本人専門家が研修計画を策定した（2012年1月）。</p> <p>冷凍・空調学科：</p> <p>日本からの調査チームが研修計画を策定した。（2010年。上記2-2と同時）。</p>
2-5	専門家派遣/本邦研修を通じたコア・トレーナーの研修を行う。	<p>自動車学科：</p> <p>キンシャサにおいて、日本人専門家がコア・トレーナー8名を対象に、4回の研修を行った（2012年1～3月、7～9月、11～12月、2013年3～6月）。</p> <p>うち5名が日本での研修に参加した（2012年9～12月）。</p> <p>2013年5月にコア・トレーナー1名が追加され、上記のキンシャサでの研修の最終回に参加した（2013年6～8月）。現在自動車のコア・トレーナーは9名。</p> <p>冷凍・空調学科：</p> <p>コア・トレーナー5名が日本での研修に参加した（2011年5～7月、2012年8～9月、2013年7～8月）。</p> <p>2013年の本邦研修の内容は、2012年の本邦研修に対する参加者の意見を反映して以下のように計画された。</p> <p>自動車学科：</p> <p>組み立て・検査・サービス・分解の4つの事項が重点的に取り上げられた。</p> <p>冷凍・空調学科：</p> <p>後日、日本から供与される予定の機材の使用法についての研修を含めた。</p>
2-6	指導員向け研修の指導案・教材を作成する。	コア・トレーナーが、一般指導員向け研修の開始前に指導案・教材を作成した。

<sup>14</sup> 能力構造に基づくカリキュラム開発手法。職業に求められる能力を分析して項目に分け、訓練カリキュラムを作成する。（出所：株式会社 技術・技能教育研究所サイト <http://ginouken.com/Wiki-CUDBAS.html>）

2-7	<p>養成されたコア・トレーナーによる指導員への伝達研修を実施する。</p>	<p>自動車学科：</p> <p>第1フェーズ コア・トレーナーが33名の指導員（キンシャサ15名、地方18名）を対象に、日本人専門家から学んだこと及び本邦研修で学んだことを伝達するために、研修を5回実施した（2012年12月、2013年3～4月、同年4月、4～5月、5～6月）。</p> <p>第2フェーズ（予定） コア・トレーナーが同じ32名の指導員（1名はコア・トレーナーに昇格）を対象に、同様の目的で伝達研修を4回実施する予定である。このうち1回目はプロジェクト終了までに実施される予定である。</p> <p>冷凍・空調学科：</p> <p>コア・トレーナーが14名の指導員（キンシャサ4名、地方10名）を対象に、本邦研修で学んだことを伝達するために、研修を2回実施した（2012年7～8月、2013年2～3月。2回目は14名のうち12名が参加）。プロジェクト終了までに、同じ12名を対象にもう1回研修を実施する予定である。</p> <p>上記2回の研修に先立ち、INPP キンシャサ校の指導員を招いて研修の試行 (review and feedback sessions) を1回行った（2011年10～11月）。</p>
2-8	<p>研修効果をモニタリングし専門技術研修計画及び指導案・教材に反映する。</p>	<p>研修のモニタリングは、研修前後の自己評価、コア・トレーナーによる評価、研修参加者の満足度調査の3種類の評価ツールを用いて行われている。評価のデータはデータ集積班が収集・分析したあと、結果は研修管理改善委員会と研修普及委員会で議論される。</p> <p>基礎共通研修や指導技法研修と異なり、自動車学科と冷凍・空調学科の指導員研修は、コア・トレーナーが本邦研修や日本人専門家から学んだことを伝達することを目的にしているため、内容が毎回変わる。したがって、研修評価結果が研修内容改善のために体系的に活用されているわけではないが、必要に応じて研修が改善された（詳細は成果2の表-10を参照）。</p>

出所：中間レビュー調査報告書、業務進捗報告書、プロジェクト専門家・C/Pインタビュー

表-8 成果3に関連する活動の実績

成果3：指導法研修の実施体制が強化される。		
	活 動	現 状
3-1	<p>指導員教育科のためのワーキング・グループを設置する。</p>	<p>指導技法のワーキング・グループが設置された（2011年5月）。現在のメンバーはINPP キンシャサ校の指導員5名とINPP 本部の職員2名の計7名。</p>

3-2	指導法研修の現状を把握する。	ワーキング・グループと日本人専門家が指導技法研修の現状調査を行った（2011年3～4月）。
3-3	指導法研修計画を策定する。	ワーキング・グループが指導技法研修計画を策定した（2012年11月）。
3-4	指導法研修の指導案・教材を作成する。	ワーキング・グループが指導案・教材を作成した（2012年11月）。  指導技法研修は INPP の標準研修プログラム、つまり全国の INPP で使用される研修プログラムとして確立された。INPP は将来的に国内の他の職業訓練機関でも活用することを検討している。
3-5	指導員教育科の指導員に対する指導法研修を実施する。	INPP キンシャサ校のコア・トレーナー6名と INPP 本部の職員・トレーナー8名が指導技法研修を受けた（2011年4月）。同じキンシャサ校のコア・トレーナー6名とボマ校のコア・トレーナー1名の計7名が、日本人専門家による指導技法研修を3回受けた（2011年10～11月、2012年1～2月、同年7～8月）。
3-6	養成された指導員教育科のコア・トレーナーによる指導員への普及研修を実施する。	コア・トレーナーによる指導技法研修を5回行った。指導員50名（キンシャサ26名、地方24名）が参加した（2012年10～11月、2013年2～3月、4月、5月、6～7月）。プロジェクト終了までにあと3回実施し、30名が参加する予定である。
3-7	研修効果をモニタリングし、指導法研修計画及び指導案・教材に反映する。	研修のモニタリングは、研修前後の自己評価、コア・トレーナーによる評価、視学官による評価、研修参加者の満足度調査の4種類の評価ツールを用いて行われている。評価のデータはデータ集積班が収集・分析した後、結果は研修管理改善委員会（INPP キンシャサ校）と研修普及委員会（INPP 本部）で議論され、研修の改善に反映されている。

出所：中間レビュー調査報告書、業務進捗報告書、プロジェクト専門家・C/Pインタビュー

#### 4-3 成果の達成状況

##### 成果1：「基礎共通研修の実施体制が強化される。」

成果1は指標すべて（研修の計画と実施、研修を受けた指導員の満足度、研修の見直し）が達成された（表-9参照）。基礎共通研修は INPP 全体で使用される標準研修プログラム<sup>15</sup>となり、基礎共通研修ワーキング・グループ、データ集積班、研修管理改善委員会（INPP キンシャサ校）と研修普及委員会（INPP 本部）が、Plan-do-check-act サイクル（計画、実行、評価、改善のサイクルによる業務管理手法。以下「PDCA サイクル」という。）に沿って運営管理していることから、実施体制が確立されたといえる。

<sup>15</sup> 研修の目的、内容、教材、モジュールの組み立てなどが確定し、INPP で標準として確立した研修プログラム。INPP はこれを「ナショナルプログラム」と呼ぶことがあるが国家承認はされておらず、国内のすべての INPP 校で活用するという意味である。ただし、INPP は自身の役割（他職業訓練機関の監督や指導員研修の実施）から、このプログラムを今後、国の標準研修プログラムとして展開したいという意図を有している。

表－9 成果1の達成状況

成果1：基礎共通研修の実施体制が強化される。	
指 標	達成状況
1-1 各年度において基礎共通研修計画（研修内容、期間、対象人数）が策定され、計画に沿って研修が実施される。	基礎共通研修の計画を策定した。16回で160名の指導員を研修する予定である。2013年7月までに11回実施され、110名が参加した。プロジェクト終了までに更に5回実施、50名が参加する予定である。
1-2 基礎共通研修を受講した指導員の80%以上が研修内容に満足する。	研修内容に満足した指導員の割合：84% 特に好評だった事項は以下のとおり <ul style="list-style-type: none"> <li>・指導員の業務のニーズに適合していること</li> <li>・教授方法</li> <li>・理論と実践のバランス</li> <li>・研修マニュアル</li> </ul> 改善が必要と考えられる事項は以下のとおり <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修モジュールごとの時間配分</li> <li>・研修に用いられる機材の数が不足</li> </ul>
1-3 基礎共通研修の指導案・教材が作成され、プロジェクト期間中に2回以上見直される。	基礎共通研修の指導案・教材は3回公式に改訂された。 第1回：（第1回研修後。2012年8～9月）。モジュール7（熱力学）の時間を増やした。 第2回：（第3回研修後。2012年11月）。モジュール2（コンピュータ）の時間を増やした。 第3回：（第10回研修後。2013年6月）。それまでの研修評価結果に基づいて指導案と教材が改訂された。 プロジェクト終了までにあと1回公式改訂が予定されている。

出所：中間レビュー調査報告書、業務進捗報告書、エンドライン調査報告書、プロジェクト専門家・C/Pインタビュー

### 成果2：「専門技術研修の実施体制が強化される。」

成果2の指標もすべて達成され（表－10）、実施体制が強化された。なお、「専門技術研修の指導案・教材が作成され、プロジェクト期間中に2回以上見直される」という指標について、専門技術研修はコア・トレーナーが日本人専門家や本邦研修から学んだことを他の指導員に伝達することを目的にしているため、内容が毎回変わるといった性質がある。このため、内容が確立された基礎共通研修や指導技法研修のように、研修評価結果を体系的に活用して指導案や教材の見直しを行うことはできない。しかし、研修時間の追加や、適切な機材を活用しての実習の実施など、必要に応じて研修が改善されてきていることから、同指標も達成されたと判断できる。

参加者の満足度に関しては、目標は達したものの冷凍・空調学科の達成度（80%）が自動車学科（92%）より低かったのは、冷凍・空調学科では実践的な研修がキンシャサ校で十分行えなかったことが影響していると考えられる。INPPへの「職業訓練プログラム」では無償資金協力によるINPPキンシャサ校校舎の建設（増設）も実施しているが、2011年の東日本大震災の影響で着工が遅れ、これに伴って校舎への冷凍・空調機材の据付が遅れているためである。また自動車分野と異なり、冷凍・空調分野の技術移転は本邦研修を通して行われたため、日本人専門家が派遣されなかった。冷凍・空調学科における指導員研修実施体制をより強化するためには、新しい冷

凍・空調機材が設置された時点で、日本人専門家を派遣し、コア・トレーナーへの研修を行う必要がある。

表-10 成果2の達成状況

成果2：専門技術研修の実施体制が強化される	
指 標	達成状況
2-1 各年度において専門技術研修計画（研修内容、期間、対象人数）が策定され、計画に沿って研修が実施される。	<p>自動車学科と冷凍・空調学科の研修は以下のとおり計画、実施された。</p> <p>自動車学科：</p> <p>第1フェーズ コア・トレーナーが33名の指導員（キンシャサ15名、地方18名）を対象に、日本人専門家や本邦研修から学んだことを伝達することを目的に、研修を5回実施した（2012年12月、2013年3～4月、同年4月、4～5月、5～6月）。</p> <p>第2フェーズ（予定） コア・トレーナーが同じ32名の指導員（1名はコア・トレーナーに昇格）を対象に、同様の目的で研修を4回実施する予定である。このうち1回目はプロジェクト終了までに実施される予定である。</p> <p>冷凍・空調学科：</p> <p>コア・トレーナーが14名の指導員（キンシャサ4名、地方10名）を対象に、本邦研修で学んだことを伝達するため、研修を2回実施した（2012年7～8月、2013年2～3月。2回目は14名のうち12名が参加）。</p> <p>プロジェクト終了までに、同じ12名を対象にもう1回研修を実施する予定である。</p>
2-2 専門技術研修を受講した指導員の80%以上が研修内容に満足する。	<p>自動車学科：</p> <p>研修内容に満足した指導員の割合：92% 改善が必要と考えられる事項は以下のとおり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修モジュールごとの時間配分</li> </ul> <p>冷凍・空調学科：</p> <p>研修内容に満足した指導員の割合：80% 特に好評だった事項は以下のとおり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修レベル</li> <li>・教授方法</li> <li>・研修プラン</li> </ul> <p>改善が必要と考えられる事項は以下のとおり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修モジュールごとの時間配分</li> <li>・研修に用いられる機材の数が不足</li> </ul>

<p>2-3 専門技術研修の指導案・教材が作成され、プロジェクト期間中に 2 回以上見直される。</p>	<p>研修のモニタリングは、研修前後の自己評価、コア・トレーナーによる評価、研修参加者の満足度調査の 3 種類の評価ツールを用いて行われている。評価のデータはデータ集積班が収集・分析したあと、結果は研修管理改善委員会と研修普及委員会で議論される。</p> <p>基礎共通研修や指導技法研修と異なり、自動車学科と冷凍・空調学科の指導員研修は、コア・トレーナーが日本人専門家や本邦研修から学んだことを他の指導員に伝達することを目的にしているため、内容が毎回変わる。したがって、研修評価結果が研修内容改善のために体系的に活用されているわけではないが、以下のとおり必要に応じて研修が改善された。</p> <p>自動車学科：</p> <p>第 1 回目研修の経験を元に研修スケジュールと教材が改訂された（2013 年 1～3 月）。分解組み立てを 99 時間から 113 時間に増加した。また、このモジュールで使用していたスバルのエンジンを、より入手しやすく、市場ニーズにも合っているトヨタに変更した。</p> <p>冷凍・空調学科：</p> <p>実習に役立てるため、本邦研修で使用したものと同様の天井カセット型エアコンを INPP が 2 台購入した。また、機材の使用状況を理解するため企業訪問を実施した。</p>
--	--

出所：中間レビュー調査報告書、業務進捗報告書、エンドライン調査報告書、プロジェクト専門家・C/P インタビュー

### 成果 3：「指導法研修の実施体制が強化される」

成果 3 は、指標 3-3 についてあと 1 回指導案・教材の見直しが必要であるが、既にプロジェクト終了前に行われることが予定されているため、達成の見込みは高いと判断できる。指導技法研修も基礎共通と同様に INPP 全体で使用される標準研修プログラムとなり、指導技法研修ワーキング・グループ、データ集積班、研修管理改善委員会と研修普及委員会が PDCA サイクルに沿って運営管理していることから、実施体制が確立されたといえる。

表-11 成果 3 の達成状況

成果 3：指導法研修の実施体制が強化される	
指 標	達成状況
3-1 各年度において指導法研修計画（研修内容、期間、対象人数）が策定され、計画に沿って研修が実施される。	指導技法研修計画を策定した。8 回で 80 名の指導員を研修する計画である。2013 年 7 月までに 5 回実施され、50 名が参加した。プロジェクト終了までに更に 3 回実施し、30 名が参加する予定である。
3-2 指導法研修を受講した指導員の 80%以上が研修内容に満足する。	研修内容に満足した指導員の割合：97%

3-3 指導法研修の指導案・教材が作成され、プロジェクト期間中に2回以上見直される。	指導技法研修の指導案・教材は、評価結果を反映して1回公式に改訂された(第4回研修後、2013年6月)。プロジェクト終了まであと1回公式改訂が予定されている。
--	--

出所：中間レビュー調査報告書、業務進捗報告書、エンドライン調査報告書、プロジェクト専門家・C/Pインタビュー

#### 4-4 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標は、指標に照らし合わせるとほぼすべての指標が達成されたが、冷凍・空調分野の訓練指導技術は更に強化の必要がある(表-12)。

表-12 プロジェクト目標の達成状況

INPPの自動車学科、冷凍・空調学科を中心とした指導員の訓練指導技術が向上する。				
指 標		達成状況		
		自己評価		コア・トレーナーによる評価 (研修後)
		研修前	研修後	
INPPの自動車学科、冷凍・空調学科を中心とした指導員の訓練指導技術が向上する。				
1	基礎共通研修を受講した80%以上の指導員がプロジェクトで実施する評価において、基礎分野に関する知識・技術について5段階評価中3以上の評価が付される。	29%	95%	93%
2	専門技術研修を受講した80%以上の指導員がプロジェクトで実施する評価において、専門領域に関する知識・技術について5段階評価中3以上の評価が付される。	(自動車学科) 14%	94%	83%
		(冷凍・空調学科) 16%	80%	63%
3	指導技法研修を受講した80%以上の指導員がプロジェクトで実施する評価において、指導法に関する知識・技術について5段階評価中3以上の評価が付される。	53%	98%	100%

出所：エンドライン調査報告書

研修に参加した指導員へのインタビューからは、指標で示されていること以外にも指導技術向上を示す事象が確認できた。例えば、指導員がコア・トレーナーの教え方を観察し自分の担当訓練で実践することにより、訓練生の理解度に向上が見られたことである。

また、基礎共通研修に参加した指導員は、基礎的な項目の復習ができたことや、自分の専門以外の分野について学ぶことができたことを高く評価している。さらに自分の担当訓練をより効率的に運営する力がつき、安全・衛生管理も向上したとのことである。指導技法研修に参加した指導員は、研修では実習に力点が置かれ訓練のニーズ分析のモジュールもあったことから、訓練の計画・実施・評価の力がついたと実感している。そして、個々の訓練目標を達成するためのステップ分け(作業分解)を習得したことで、訓練での説明の要点を明確にすることができ、訓練生

の理解向上に役立ったとも述べている。

他方、冷凍・空調に関しては、表-12 で示したように研修参加者の自己評価結果が研修前 16% から研修後 80% に大きく向上した一方で、コア・トレーナーによる評価結果が 63% と比較的低い。これは、前項 4-3 の成果 2 で述べたとおり、当該分野の日本人専門家が配置されなかったことと、機材設置が遅れていることが原因と考えられる。研修参加者の満足度は 80% と高いが、実践的な研修が十分でなかったことを鑑みて、冷凍・空調学科の訓練指導技術を強化するためには、現在計画されている無償資金協力により建設される施設への機材据付の後に、冷凍・空調の日本人専門家を派遣しコア・トレーナーを研修することが必要と考えられる。

#### 4-5 上位目標の達成見込み

上位目標の指標のほとんどが既に達成されている（表-13）。このうち、訓練生の成績や INPP の訓練が就業に役だったと考える訓練生の割合の向上に関しては、他の経済的・社会的・個人的要因の影響も考えられるが、本プロジェクトによって指導技術が向上したことも貢献していると考えられる。また、INPP に従業員を派遣している企業数の増加などにみられるように、企業の INPP に関する認知度や満足度も改善している。この点に関しては、INPP の指導技術の向上に加え、本プロジェクトとは別途派遣されている職業訓練アドバイザーによる支援を受けての INPP 本部による企業との連携強化や INPP 独自の広報活動の貢献も考えられる。

一方、就業率と訓練内容・機材に対する訓練生の満足度については、ほとんど変化がなかった。これは、調査のタイミング（まだ就職活動中の者が多い訓練修了後 6 カ月以内の卒業生を対象としたことや、供与機材がまだ十分に使用されていなかったこと）や、INPP の訓練費値上げといった外部要因も影響していると考えられる（表-13 中のデータ解釈上の留意点を参照のこと）。さらに就業率については、INPP はもともと企業から派遣される在職者を対象とした職業訓練を行っていたため求職者への就労支援をしていなかったことや、産業界全体の影響も併せて検証する必要がある。しかし INPP は、本プロジェクトや職業訓練アドバイザーの活動を通して求職者への支援の重要性を認識し始めており、既に企業訪問、求職者登録セミナーや企業支援セミナーをはじめとする就労支援と、修了生に関する定期的なデータ収集・分析といった具体的な取り組みを始めている。就業率改善に係るこうした取り組みは、社会や企業のニーズに応え企業からの分担金徴収を一層促進するためにも INPP が引き続き行っていくことが見込まれ、また、訓練内容や機材に関する満足度についてはプロジェクトによる指導員研修や機材供与が完了することによって改善することが想定されることから、上位目標達成の見込みは高いと判断する。今後変化の傾向を把握し INPP の訓練の質の改善に役立てるには、引き続き修了生に関するデータなどを定期的に収集・分析する必要がある。

上述のように、冷凍・空調学科の機材設置の遅れのため実践的研修が不足している。当分野の訓練の質の向上のためには、機材設置及びコア・トレーナーの更なる研修が必要である。

表-13 上位目標の達成状況

INPP の自動車学科、冷凍・空調学科を中心に、質の高い訓練が提供される。			
指 標	ベースライン調査 (2012年8~9月) 2010年修了生	エンドライン調査 (2013年6~7月) 2012年修了生	データ解釈上の留意点
1. 対象学科のキン シャサ校の訓練 修了生の就業率 <sup>16</sup> (起業、就職) がプロジェクト 開始時と比べ上 昇する。	自動車学科 調査回答者：196名 就業者(就職・起業)：19名 就業率：9.7%  冷凍・空調学科 調査回答者：179名 就業者(就職・起業)：40名 就業率：22.3%	自動車学科 調査回答者：190名 就業者(就職・起業)：26名 就業：13.7%  冷凍・空調学科 調査回答者：143名 就業者(就職・起業)：30名 就業率：21.0%	就業率に関しては、ベースライン調査とエンドライン調査を比較すると、自動車学科は4%増、冷凍・空調学科は1.3%減である。この変化の要因は特定できない。両調査はINPPでの訓練修了後6カ月以内の卒業生を調査対象としたため、多数がまだ就業できていない時期に調査が行われたことも、就業率が高くなかった一因と考えられる。
2. 対象学科の修了 生を受け入れた 企業の訓練内容 に関する満足度 が向上する。	INPPの訓練に従業員を送ったことがある企業の割合：62.5%  INPPの訓練がニーズに適合していると考える企業の割合：90%	INPPの訓練に従業員を送ったことがある企業の割合：73.1%  INPPの訓練がニーズに適合していると考える企業の割合：93.7%  高く評価する事項： 新しい技能を習得できた。 INPPでの訓練の後、業務効率が向上した。  改善を要する事項： 業務と訓練を両立させるため夜間のクラスを設けてほしい。	企業の満足度はすべての指標で向上した。本プロジェクトにより指導員の能力が強化され訓練の質が向上したことが貢献していると考えられる。同時に、本プロジェクトの枠外であるがINPPの積極的な広報活動や、職業訓練プログラムの一要素である職業訓練アドバイザーの支援によってINPP本部資金回収部による企業との情報共有が強化され、企業がINPPは企業のニーズを反映した訓練を提供可能であると認識するようになったことも影響していると考えられる。これらにより、パートナー企業数が増加し、これに伴い企業からの分担金収入も増額となっている。

<sup>16</sup> PDM フランス語版のみ「就業数」となっていたが、プロジェクト関係者の理解は「就業率」で一致していたため、今回の終了時評価においてM/M上で「就業率」に修正した。

	<p>パートナー企業の数：2,361 (2010年)</p> <p>企業からの分担金：5,554 百万フラン (2010年)</p>	<p>企業の都合に合わせて訓練を受けたいので指導員を派遣してほしい。 訓練スケジュールが予定どおりに実施されなかった。</p> <p>パートナー企業の数：3,155 (2013年)</p> <p>企業からの分担金：7,403 百万フラン (2012年)</p>															
<p>3. 対象学科の修了試験結果がプロジェクト開始時と比べ上昇する。</p>	<p>平均点 (100点満点)</p> <p>自動車学科 [ガソリンエンジン] 訓練後 (修了試験) 55.0点</p> <p>[自動車電気] 訓練後 (修了試験) 59.7点</p> <p>冷凍・空調学科 [家庭用冷凍・空調] 訓練後 (修了試験) 50.0点</p>	<p>平均点 (100点満点)</p> <p>自動車学科 [ガソリンエンジン] 訓練後 (修了試験) 59.6点</p> <p>[自動車電気] 訓練後 (修了試験) 62.5点</p> <p>冷凍・空調学科 [家庭用冷凍・空調] 訓練後 (修了試験) 58.8点</p>	<p>訓練生の修了試験結果は対象学科で上昇した。 なお、自動車学科や冷凍・空調学科を含む専門学科の訓練生を対象に、訓練開始時、基礎学力を測定するために実施した選考試験「理解度試験」の結果によれば (以下参照)、エンドライン調査が対象とした訓練生は、ベースライン調査対象者に比べてもとの能力が低かった。それにもかかわらず「訓練後試験 (修了試験)」の成績はエンドラインの方が高いため、訓練の質の改善があったと考えられる。 理解度試験 (40点満点) の平均点</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ベースライン調査</th> <th>エンドライン調査</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>自動車学科</td> <td>同左</td> </tr> <tr> <td>[ガソリンエンジン]</td> <td></td> </tr> <tr> <td>28.5点</td> <td>27.1点</td> </tr> <tr> <td>冷凍・空調学科</td> <td>同左</td> </tr> <tr> <td>[家庭用冷凍・空調]</td> <td></td> </tr> <tr> <td>18.1点</td> <td>14.6点</td> </tr> </tbody> </table>	ベースライン調査	エンドライン調査	自動車学科	同左	[ガソリンエンジン]		28.5点	27.1点	冷凍・空調学科	同左	[家庭用冷凍・空調]		18.1点	14.6点
ベースライン調査	エンドライン調査																
自動車学科	同左																
[ガソリンエンジン]																	
28.5点	27.1点																
冷凍・空調学科	同左																
[家庭用冷凍・空調]																	
18.1点	14.6点																

			<p>なお、自動車電気コースは、ガソリンエンジンコースの受講が前提であるため、理解度試験は実施されない。</p>
<p>4. 対象学科の訓練を終了した訓練生の訓練内容に関する満足度が向上する。</p>	<p>訓練内容に満足した訓練生の割合：95%</p> <p>訓練機材に満足した訓練生の割合：75.6%</p> <p>INPP の訓練が就業に役だったと考える訓練生の割合：84.4%</p>	<p>訓練内容に満足した訓練生の割合：95.4%</p> <p>訓練機材に満足した訓練生の割合：75.3%</p> <p>INPP の訓練が就業に役だったと考える訓練生の割合：90.2%</p>	<p>訓練生の満足度の向上を示す指標のうち、「訓練内容への満足度」は微増であった。これは訓練費の値上げの影響が考えられる（2011年月額 27,000 コンゴフラン、2012年月額 32,000 コンゴフラン）。「訓練機材への満足度」はほぼ同じであり、これはプロジェクトによる機材の導入が始まったばかりで訓練生はあまり使用していなかったこと、クラス当たりの人数が多いことにより、各人の機材に触れる機会がもともと少ないことが原因と考えられる。「INPP の訓練が就業に役だったと考える者の割合」の増加については、訓練の質の改善がある程度貢献していると考えられる。</p>
<p>5. 指導法研修を受講した指導員に対する訓練評価の結果が向上する。</p>	<p>指導員の平均点（2009～2011年にモニタリングされた66名） 72.6点（100点満点）</p>	<p>指導員の平均点（2013年にモニタリングされた5名） 75.8点（100点満点）</p>	<p>「指導員が行う訓練に対する評価<sup>17</sup>の結果」は約3点向上し、プロジェクトの研修が貢献したものと考えられる。ただし、エンドライン調査の人数が5名と少ないため、データの比較には限界がある。</p>

出所：エンドライン調査報告書

<sup>17</sup> INPP キンシャサ校の訓練指導課が行う訓練モニタリング評価のこと。

## 4-6 実施プロセス

### 4-6-1 貢献要因

#### (1) 計画に関する事項

##### 1) 基礎共通研修、指導技法研修、専門技術研修の組み合わせ

プロジェクトの計画時、INPP 指導員の能力レベルが一様でなかったことを考慮し、自動車と冷凍・空調という専門技術研修だけでなく、基礎共通研修と指導技法研修もプロジェクトの対象とした。特に指導技法については、これまで指導の方法論を体系的に学ぶ機会がなかった指導員にとって、自身が担当する訓練を具体的に改善するための示唆に富んだ有益な内容であったことがインタビューから確認できた。基礎共通と指導技法をプロジェクトの対象にしたことで、電気・機械分野をはじめさまざまな分野を担当するより多くの指導員に裨益効果をもたらし、INPP 指導員全体の基礎的な知識・能力を強化することに貢献した。

##### 2) 職業訓練プログラムとしてのアプローチ

本プロジェクトは、JICA が INPP を支援する「職業訓練プログラム」の一構成要素である。INPP は国営の職業訓練機関であるが、1990 年代の内戦の影響で、指導員の人材不足、能力不足、施設や機材の老朽化等の問題を抱え、産業人材育成のニーズに十分応えることができていなかった。そこで、INPP が産業界のニーズに合致した質の高い職業訓練を提供することを目的に、本件技術協力プロジェクトと、個別専門家「職業訓練アドバイザー」及び無償資金協力「INPP 施設整備計画」の 3 要素を組み合わせることで包括的に INPP を支援することになった。INPP 本部に配置された職業訓練アドバイザーは、INPP 本部の能力向上、本部及び地方校の部署間の協力関係強化、パートナー企業との関係強化に貢献しており、これは本プロジェクトのプロジェクト目標及び上位目標達成を促進しているといえる。また、無償資金協力による INPP キンシャサ校のインフラ整備と本プロジェクトによる機材供与が完了すれば、指導員はより効果的に訓練を実施することができると見込まれる。

さらに、プログラムアプローチの観点から、職業訓練に関する JICA の課題別研修へのコンゴ民参加者として、積極的に INPP 職員を選定した。この結果、INPP からはこれまでに延べ 36 名の指導員や職員が参加している。総裁をはじめとする幹部を含む INPP 職員の課題別研修への参加によって、日本の職業訓練政策やシステムに関する彼らの理解が深まり、本プロジェクトに対して協力的な環境が構築されたといえる。

##### 3) CFPT との南南協力

セネガルの CFPT はセネガルの経済開発、主に軽工業開発を担う中等技術者と、高度化する産業技術に対応できる高等技術者の育成を目的とし、1984 年に日本の支援で設立された。それ以降、日本の技術協力プロジェクトや無償資金協力等を得て職業訓練機関として発展してきた。CFPT はこの経験を生かし、INPP の基礎共通研修プログラムの策定と指導員研修実施に貢献した。同じアフリカのフランス語圏の機関であることから環境・文化・言語等の面で類似性があり INPP 職員が参考にしやすかったこと、また第三国研修・第三国専門家の活用により、本邦研修や日本人専門家よりも費用が抑えられたことが、利点として挙げられる。

#### 4) 5S 活動の実施

「活動0」の項で述べたとおり、5S 活動によって訓練環境が整理整頓され、研修・訓練の効率性が向上したことで、研修・訓練の実施体制強化に貢献した。

#### (2) 実施プロセスに関する事項

##### 1) 研修運営管理のための新システムの構築

指導員研修は INPP の役割の一つであるにもかかわらず、プロジェクト開始前にはその運営管理体制が整備されていなかった。本プロジェクトによって INPP キンシャサ校に研修運営管理を目的とした研修管理改善委員会が設置され、さらに、研修結果を地方校に伝達する役目をもつ研修普及委員会が INPP 本部に設置された。この二つの委員会の設置と連携により、本プロジェクトが支援する指導員研修の質が確保されたと同時に、プロジェクト終了後も、キンシャサ校及び地方校の指導員を対象に効果的に研修を実施していくための基礎を築いた。

##### 2) C/P のコミットメントとプロジェクト内のコミュニケーション

前記新システムの構築と運用をはじめとするプロジェクト活動は、INPP の強いリーダーシップとオーナーシップによって促進された。INPP の幹部や職員は国内の産業動向、企業や労働者のニーズに応える職業訓練を提供するという使命を明確に意識し、さらに中長期的には中央アフリカ地域の職業訓練の中核としての役割を担いたいという目標も有しているため、積極的に INPP の業務改善に取り組んでいる。INPP が地方からの研修参加指導員の滞在費などとして日本側を上回る額のローカルコストを負担したことに表されるように、本プロジェクトに対してできる限りの人的・経済的投入も行った。加えて、INPP の C/P と日本人専門家は毎週会議をもち、見解の相違を議論で解決してきており、コミュニケーションが良好であったこともプロジェクトの順調な進捗に貢献したと評価できる。

##### 3) 指導員研修の評価システム改善

中間レビュー調査では、指導員研修の受講成果を評価する仕組みが十分整備されていないことが指摘された。この提言を受けてプロジェクトでは、実技を重視する INPP と議論を重ね、実習で作成した製品の質を検査するチェックリストを整備し、研修参加者の技能を客観的に評価することができるようになった。これによってコア・トレーナーは、受講者の習得度、弱点や、今後力を注ぐべき点をフィードバックができるようになっただけでなく、研修の時間配分や項目の順序、教材の演習問題の充実など、改善すべき点を明確に把握することも可能になった。評価ツールは評価者ごとのばらつきを少なくするようデザインされており、誰が使用してもある程度同様の評価結果が保証されるようになっている。こうした過程に C/P を巻き込んだことにより、INPP は評価を用いて研修を改善する力を着実に習得したといえる。

#### 4-6-2 阻害要因

##### (1) 実施プロセスに関する事項

成果2の項で述べたとおり、2011年の東日本大震災の影響で無償資金協力による施設建設

が遅れたため、本プロジェクトで供与される予定の機材設置も遅れている。この結果、機材を使っの冷凍・空調分野の実践的研修が不十分であった。

## 第5章 評価結果

### 5-1 評価5項目による評価結果<sup>18</sup>

#### 5-1-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は高い。下記の理由からコンゴ民の政策やニーズと日本の対コンゴ民援助政策に合致していると判断できる。

##### (1) コンゴ民政府の政策との整合性

コンゴ民の失業問題は深刻である。国際通貨基金によれば、失業率は2006年48.2%、2007年47.2%、2008年53.2%であった（労働省「雇用と職業訓練に係る国家政策 Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle」2011年5月）。また2012年には、国立雇用局（Office National de l'Emploi : ONEM）キンシャサ州支部に登録した求職者13,189名のうち、39%にあたる5,095名しか職を得ることができなかった（「ONEM キンシャサ州支部報告書」2013年5月）。

こうした状況を憂慮し、コンゴ民政府は人材育成を国家発展に必要な優先分野として位置づけ、「第2次貧困削減戦略文書」“Document de stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté”（2011～2015）において職業訓練を通じた雇用状況改善を重視している。企業も求職者も能力強化・競争力強化が必要であり、こうしたニーズに対してINPPは国立の職業訓練機関として職業訓練を提供する責務を負っている（1964年6月29日付法令206号）。INPPは他の職業訓練機関と同様に求職者の訓練を行うが、さらに企業から分担金を徴収しての従業員訓練や、指導員研修、他の職業訓練機関が質の高い訓練を提供するための監督の役割も担っているため、本プロジェクトが指導員の指導技術強化を通じて訓練の質向上をめざしたことの整合性は高い。

##### (2) 指導員研修と対象科目及びターゲットの妥当性

INPPは職業訓練を通じて労働人口の職業能力強化に貢献する役目を担っているが、質の高い訓練を提供するためには、まず指導員の訓練指導能力を強化する必要がある。なかでも基礎共通研修と指導技法研修は、指導能力が一様でなかったINPP指導員の基礎能力強化のニーズに応えたこと、かつ今後新規に採用される指導員に対しても必須の内容であることから、本プロジェクトが支援したことは妥当だったと評価できる。特に指導技法研修については、従来先輩指導員から新規採用指導員へ個々のやり方で指導を行っていたところ、本プロジェクトにより研修の目的、内容、教材、モジュールの組み立てを確立し標準研修プログラムとして整備したことの意義は大きい。

ターゲットとしては、INPPの指導員約400名程度<sup>19</sup>のうち、基礎共通研修では機械、電気、電子関係の指導員の大多数にあると推測される160名を対象とした。基礎共通研修も指導技法と同様INPPの標準研修プログラムとして確立されたため、新規に採用される指導員への研修に活用される予定であることから、裨益者は今後も増加が見込まれる。指導技法研修

<sup>18</sup> 評価結果は、高い、比較的高い、中程度、比較的低い、低い、の5段階で判断する。

<sup>19</sup> INPP 総裁へのインタビューによる。ただし、指導員人数については場合によって異なる数字が報告される（300～400名程度）。契約形態の異なる指導員の数え方によって変わっていると推測される。

は既に指導員としての経験を持つ者向けであり、本プロジェクトでは 80 名を対象としたが、INPP はまだ研修を受けていない既存の指導員を対象に今後も研修を継続していく予定である。さらに、本プロジェクトで対象とした研修が地方からの指導者の参加を推奨したことは、地方も含めた全体の訓練指導技術向上をめざす INPP のニーズに合致していたといえる。

プロジェクト対象の専門技術 2 分野は、コンゴ民からの要請に基づき、2009 年 9～10 月の「職業訓練プログラム協力準備調査」を経て決定された。自動車学科については、コンゴ国内での日本車の多さと更なる自動車増加の見込みから、冷凍・空調学科については、国内の建設ブームや冷蔵・冷凍食品の普及状況から、それぞれ技能訓練のニーズが確認され、対象分野として決定された（JICA「コンゴ民主共和国 職業訓練プログラム協力準備調査報告書」2010 年 3 月）。本終了時評価調査では、職業訓練アドバイザーへの聞き取りを行ったところ、INPP 本部が地方 8 州を対象に実施した調査<sup>20</sup>のなかで、当該 2 分野が INPP 各校の訓練コースのなかで受講生数が上位にあり、現在でも訓練ニーズがあることを確認した。

### (3) 日本政府、JICA の援助方針との整合性

本プロジェクトは、職業訓練を優先分野の一つとしている日本の対コンゴ民国別援助計画（2012 年 12 月）に合致している。JICA は INPP に対して、本プロジェクトと施設整備を目的とした無償資金協力、職業訓練分野の個別専門家派遣を組み合わせたプログラム型の支援を行っている。JICA は、セネガルで過去 30 年以上 CFPT の支援を行うなど世界のさまざまな地域で職業訓練分野の経験を蓄積しており、職業訓練運営管理や指導員の能力強化、教材作成などの経験を活用することができた。プロジェクトで対象とした専門技術の一つである自動車分野については、日本が得意とする技術であり、コンゴ国内でも日本車がかなり普及していることから、日本が協力した優位性が認められる。

#### 5-1-2 有効性

本プロジェクトの有効性は高い。

プロジェクト目標（指導員の訓練指導技術の向上）の指標は、冷凍・空調学科のコア・トレーナーによる評価を除いてすべて達成されており、自動車学科と冷凍・空調学科の INPP の指導員の訓練指導技術向上が確認できた。INPP には指導員を対象とする体系的な研修プログラムが存在していなかったが、プロジェクトによって基礎共通研修と指導技法研修が INPP の標準研修プログラムとして確立し、プロジェクトで対象とした二つの専門分野以外の指導員の基礎能力強化にも貢献した。また、対象としたすべての研修（基礎共通研修、指導技法研修及び自動車学科と冷凍・空調学科の専門技術研修）において、PDCA サイクルに沿って、ワーキング・グループ、データ集積班、研修管理改善委員会と研修普及委員会が研修運営管理を行うという新しいシステムが確立した。

加えてプロジェクトでは、対象の研修にできる限り地方の指導員を含めるようにした（対象 4 研修に参加したキンシャサ校の指導員 87 名に対し、地方校の指導員は 120 名）。地方の指導員は、キンシャサ校と同様の機材がないために実技を中心とした効果的な訓練ができないことや、地方の企業でも新しいタイプの機材が導入されておりそれらを整備するためには新しい技能を習得す

<sup>20</sup> 調査内容は地方校の現状、訓練ニーズ、本プロジェクトによる研修に参加した地方校指導員のその後の状況などである。

る必要があることを指摘しており、INPP 地方校強化は今後の課題として残る。一方で、職業訓練アドバイザーの支援を受け INPP が実施している地方での調査<sup>21</sup>などによれば、地方の指導員もキンシャサ校の指導員と同様、自分の訓練指導技術が改善したと認識している。このことから、地方校の指導員を対象とすることで全国の INPP 指導員の能力強化に貢献したといえる。上記から、成果の達成（研修実施体制の強化）がプロジェクト目標達成につながったと判断できる。

なお、コンゴ民側 C/P によればプロジェクト実施中に INPP の指導員の離職はほとんどなかったとのことであり、外部条件の影響なく、指導員研修の実施体制の強化（「成果」）が指導員の訓練技術の向上（プロジェクト目標）に直結したといえる。

一方、日本人専門家の指摘によれば、研修実施計画の見直しを要するまでには至っていないものの、研修の予算確保や文具調達が遅いなど、事務面での研修運営管理能力はまだ十分でない。プロジェクト目標は、指導員の訓練指導にかかる専門知識や技術面を見ているため、事務能力の不足はプロジェクト目標達成度や有効性の判断に影響しないが、訓練実施に必要な能力であるため、今後強化していくことが求められる。

### 5-1-3 効率性

本プロジェクトの効率性は比較的高い。

前述のとおり、無償資金協力による施設建設が遅れ、冷凍・空調分野の機材の設置も遅れたために十分な実習ができなかったことは、効率性を低くした。しかし、この点を除いてはおおむね予定どおりの投入と活動が実施され、所定の成果が達成されたことから、投入・活動が効率的に実施され成果の達成に結びついたといえる。

セネガルでの研修及びセネガル人専門家派遣は、日本での研修や日本人専門家派遣に比べてコストが安く、効率性を高める要因となった。また、コア・トレーナーを日本やセネガルでの研修や日本人・セネガル人専門家の指導で育成し、彼らが一般指導員の研修を行うという方法をとったことで、直接全指導員を対象に研修を行うよりも効率的に指導員を育成することができた。

このプロジェクトで供与した研修・訓練機材は約 8,460 万円であるが、毎年数千人の訓練生を対象として職業訓練を行うキンシャサ校への投資としては必要規模であり、研修や訓練における実技を可能にしたことで指導員の能力強化や訓練生の満足度の向上に直接的に貢献しているため、適切だったと判断できる。また INPP は中央アフリカ地域の職業訓練の中核となる構想をもっていることから、長期的な観点からも必要が認められる。

その他、効率性に影響するような問題点は、投入・実績やプロジェクトの実施プロセスにおいて確認できなかった。

### 5-1-4 インパクト（見込み）

本プロジェクトのインパクトは比較的高い。

#### (1) 上位目標

上位目標（訓練の質の改善）の指標である訓練生の成績、INPP の訓練が就業に役だったと考える訓練生の割合や企業の満足度が向上したことで示されるように、INPP の訓練の質の改善が見られ、その要因の一つとして本プロジェクトにより指導員の能力が強化されたことが

---

<sup>21</sup> 脚注 20 参照のこと

考えられる。また INPP での訓練に従業員を派遣したことがある企業やパートナー企業が増えたことは、INPP の積極的な広報活動や、職業訓練アドバイザーの支援によって INPP 本部資金回収部による企業との連携が強化されたこと、企業のニーズを反映した訓練を INPP が提供できることについて企業の認識が改善したことも影響していると考えられる。職業訓練アドバイザーの支援によって INPP 本部の機能が強化されたことは本プロジェクト枠外の事項（外部条件）であるが、プログラムアプローチによって INPP を包括的に支援したことで、上位目標の指標の向上が一定程度発現したと考えられる。

一方で、更なる訓練の質の改善のためには、冷凍・空調学科の新機材を使ったコア・トレーナーの研修が必要である。

## (2) その他の正のインパクト

### 1) 評価の意識

プロジェクトでは、PDM に基づいてプロジェクト目標や上位目標の達成度を測定するため、ベースライン及びエンドライン調査を実施した。INPP 本部のデータベース管理チームとキンシャサ校のデータ集積班に技術移転を行いながら調査を実施し、結果を C/P と共有、議論したことで、INPP は今まで意識していなかった訓練生の就業率など、組織のパフォーマンスをデータで測り、数値による裏づけを基に現状を改善していくという指標に対する関心を高めた。これを受けて現在 INPP 本部では、職業訓練アドバイザーの支援を得て、訓練生の進路や状況（在職者、求職者、起業した者等）などのデータ収集を始めており、今後の事業改善に活用しようとしている。

さらに、視学官が基礎共通研修と指導技法研修の評価プロセスに参加することで、彼らの研修改善に対する意欲が高まったことも確認できた。視学官には以前指導員だった者が多く、そのため視学官になったあとも自分の専門分野を担当することがほとんどであったが、現在はほかの専門分野や地方校の研修評価にも参加するようになってきている。

### 2) 訓練体制の改善に向けた意識の変化

INPP は、本プロジェクトを通じてより企業のニーズに合った職業訓練を提供したいという意識を高め、そのための具体的な方策を考えるようになってきている。例えば、現在の訓練は 3～6 カ月の短期コースが多く、高卒者の多い求職者と大卒レベルの企業からの派遣者がレベル分けもなく同じクラスで学んでいる。この現状に対して INPP 総裁は、将来的には学力や目標の技術レベルによって期間や取得資格が異なるコースを設置したいという考えを示した。

## (3) その他の負のインパクト

キンシャサ校の 2012 年の訓練生の数は、過去数年よりも減少した（エンドライン調査によれば 2010 年 5,311 名、2011 年 6,412 名、2012 年 5,057 名）。指導員が本プロジェクトの活動に参加するため、一般の訓練に充てられる時間が減ったことが一因と想定される。ただし INPP はこれを一時的な現象だと確認した。

### 5-1-5 持続性

本プロジェクトの持続性は、以下に示す政策面・組織面・技術面・財務面を総合的に判断して比較的高いと評価する。組織面と技術面の持続性を高めるためには、本プロジェクトが支援している指導員研修を継続するための具体的な計画が作成される必要がある。

#### (1) 政策面：高い

コンゴ民における失業問題は深刻であり、同時に国の発展に寄与する高い能力を持った職業人材に対するニーズが高いことから、人材育成はコンゴ民の優先分野であり続ける見込みが高く、職業訓練も重視され続ける可能性が高い。INPP は国立の職業訓練機関として、企業の従業員に質の高い職業訓練を提供すること、指導員の研修や標準研修プログラムの策定を通じて他の職業訓練機関をリードしていくことが役割として規定されており<sup>22</sup>、今後も他の職業訓練機関と異なる独自の責務を有し続けると判断できる。INPP は指導員の再研修の必要性を認識しており、他の職業訓練機関にもこれを拡大したいという意向を有している。ただし、こうした意向を実現するためには指導員研修を継続、拡大するための具体的な計画を作成することが肝要である。

#### (2) 組織面：比較的高い

INPP は、国内及び中部アフリカ諸国における職業訓練機関のリーダーになるという中長期的な目標を掲げ、研修・訓練プログラムの改善について強い意欲を示している。ドナー先導ではなく INPP が主体的に将来の方向性とそのために必要なことを洗い出し、JICA に支援を求めており、オーナーシップは高いといえる。本プロジェクトを通じて整備されたワーキング・グループ、データ集積班、研修管理改善委員会、研修普及委員会が、年間計画に従って個別の研修・訓練プログラムを計画、実施、評価していくサイクルが既に確立しているが、他の職業訓練機関に対して指導員研修を行いたいと考えていることから、INPP がプロジェクト終了後も年間研修計画を作成し、研修運営体制を持続する見込みは高いといえる。データ集積班は現在のところ本プロジェクトが支援する指導員研修のデータ集積・分析をしているのみであるが、INPP は今後、本部では調査部 (Direction des Etudes)、地方校では技術課 (Division Techniques) がデータ集積・分析の役割を担い、INPP の全研修・訓練プログラムをカバーするという体制を整えたいとしている。

一方、上位目標 (訓練の質の改善) に向けては、本プロジェクトが貢献した指導員の能力強化が個々のレベルにとどまらず、訓練内容・教材の改善や新規訓練コースの開発など、具体的な職業訓練コースの改善に反映させる必要があり、その取り組みにおいて INPP の組織的な推進力、指導力が求められる。例えば研修の成果を踏まえて訓練で使用する教材を改善する際には、ある程度は指導員個々の意欲と裁量に任せることが可能であるが、改善に要する予算の確保と配分については、組織的な裁量が必要である。また、新規訓練コースの開発や、そのためのニーズ調査、訓練に新規ツール (指導案の作成、評価方法) 等を導入するためには、組織的な意思決定や、各訓練校に対する具体的な指示などが必要となる。さらに指導員研修の普及には、前提として指導員の育成方針、指導員の経験や職位に応じて必要となるスキルの見直しなど、組織的な計画に基づく必要がある。このように、今後、研修を普及

<sup>22</sup> INPP のステータスに関する 2009 年 12 月 3 日付法令 19155 号 Décret No. 19155 du 03/12.2009 fixant les status d'un établissement publique dénommé Institut National de Préparation Professionnelle. INPP ウェブサイト [www.inpp.cd](http://www.inpp.cd) より

発展させ、研修成果を INPP 職業訓練コースに反映させるためには、これまで以上の運営管理能力が求められる。

本プロジェクトは、JICA からの供与機材を対象にした新しい機材インベントリーシステムを導入した。他方で、INPP には既存の機材インベントリーシステムが存在しており、これは INPP のその他すべての機材を対象とする。新しいインベントリーシステムは、機材のライフサイクルやメンテナンスの記録を把握しやすいという利点があり、機材の維持管理改善につながると期待される。

### (3) 技術面：中程度

本プロジェクトでコア・トレーナーの能力強化を行ったことで、INPP 指導員の指導技術は向上した。特に基礎的な事項を網羅した基礎共通や指導技法は汎用性も高く、標準プログラムが確立していることから本プロジェクトによる成果の持続性は高い。しかし冷凍・空調学科では、ほかの学科に比べて指導員の評価が低く、これは冷凍・空調のコア・トレーナーの専門技術研修が不十分だったことが要因と考えられることから、無償資金協力により建設中の施設に据付予定の機材を活用しての研修を実施することが、技術面の持続性を高めるために必要である。

一方、専門技術は刻々と進歩しているため、企業等のニーズに合う訓練を提供するにはコア・トレーナーの継続的な能力強化が課題である。全国各地域において産業ニーズが高であろう自動車学科については、今後更に指導員研修の内容を充実させ、普及研修として確立し、また訓練においても新コースの開発や既存コースのカリキュラムや教材の改善をする必要がある。冷凍・空調学科は、自動車等に比べれば産業ニーズは限定的であるものの、他に指導員研修や訓練を提供している機関がないことから INPP の役割が期待され、自動車学科と同様に指導員研修の確立も望まれる。コンゴ民で冷凍・空調機材を供給する企業は限られていることから、INPP では企業在職者を対象とした訓練が主力になると推測され、INPP には企業の要求に応えられる「技術の質」が他の訓練コース以上に求められる。

コア・トレーナーの増員も必要である。現在コア・トレーナーの人数は、基礎共通研修 15 名（全員キンシャサ）、自動車学科 8 名（キンシャサ 6 名、地方 2 名）、冷凍・空調学科 5 名（全員キンシャサ）、指導技法 7 名（キンシャサ 6 名、地方 1 名）であり、INPP の指導員の数（全国で 400 名程度、うち機械・電気等の本プロジェクト関係分野は 160 名程度と推測）と比較するとまだ少なく、地方にはほとんどいない。INPP は 3 校（キンシャサ、カタンガ、キサソガニ）にコア・トレーナーを置き、各地方の指導員研修の拠点とすることを検討しており、新しいコア・トレーナーは指導員研修を受けた指導員のなかから優秀な者を選出することが可能と考えているとのことである。

また、日本人専門家が指摘しているように、研修・訓練の事務的な運営能力強化も求められる。

### (4) 財務面：高い

プロジェクト実施期間中を通じて INPP は、相応の支出をしており、したがって、プロジェクト終了後も必要な財務面の手当てはできる可能性が高い。INPP のパートナー企業数と分担金が増加していることも、財務面での持続性に貢献し得る。今後は、研修・訓練の計画を

適切に立てること、また、研修の成果を用いて訓練内容や教材を改善するために要する適切な予算を配分することで、持続性が確保される見込みが高まる。

## 5-2 結論

コンゴ民・日本国側双方のコミットメントにより、プロジェクトの成果とプロジェクト目標は達成された。また、いくつかの指標が達成されていることから、上位目標が達成される見込みも高い。しかしながら、終了時評価調査の結果、プロジェクト期間の延長が必要と判断する。

プロジェクトの活動は計画どおり実施されてきたが、前述のように、冷凍・空調学科の機材設置が遅れており、そのために十分な研修ができなかった。これは同分野の訓練指導技術の持続性と上位目標達成を阻害し得る。

したがって、延長期間においては、無償資金協力による INPP キンシャサ校校舎の建設が完了後、当初より計画されている冷凍・空調機材を設置し、同分野の日本人専門家を派遣して、機材の使用にかかる最低限の研修を実施すべきである。

JICA は無償資金協力による施設建設状況に基づく機材の調達時期とその後の技術研修実施可能時期を確認のうえ、別途 INPP と具体的なプロジェクト延長期限を合意する。

## 第6章 提言と教訓

### 6-1 提言

プロジェクト期間の活動については詳細な研修計画が立てられており、INPPが専門家の技術援助を得てこれを実現する見込みは高い。よって本終了時評価調査では、プロジェクト終了後の活動をより有効にするために必要な以下の活動をINPPと協議し、提言として合意した。

#### 6-1-1 指導員研修の継続的な実施に向けたINPPの計画策定

プロジェクトを通してINPPに指導員を育成する仕組みが導入され、プロジェクト目標である指導員の訓練指導能力強化が達成された。他方、質の高い訓練を提供するという上位目標を達成するためには、指導員の育成方針を立て、指導員の経験や職位に応じて必要となるスキルを見直し、新規に採用される指導員に対する体系的な研修や既に研修を受けた指導員が更に知識や技術を向上させるための研修をどのように実施していくかを検討した、包括的な指導員養成計画を策定することが必要である。

#### 6-1-2 基礎共通研修と指導技法研修の今後の実施方針

基礎共通と指導技法研修については、コア・トレーナーが養成されたことに加え、指導員研修の内容が標準研修カリキュラムとして確立され、全国のINPPの指導能力強化のために活用することが可能となった。さらにINPPは、プロジェクトでの指導員研修の実施を通して、研修の企画、カリキュラムの開発、研修の評価とその結果に基づいて研修やカリキュラムを改善するというサイクルを自立的に行う能力を強化させた。このプロジェクト成果が持続し、かつ幅広い職業訓練へのニーズに応じて裨益するためには、以下のことが望まれる。

##### (1) 基礎共通の指導員研修プログラムを最大限活用するための戦略策定

INPPは、他の職業訓練機関に対する同プログラムの実施を示唆しているが、運営能力や利用可能な資源の範囲で効果的に実施するための戦略を策定することが必要である。また、標準プログラムとして確立されたものの、今後も精査し改善を加えていく必要がある。例えば、職種に関係なくすべての指導員の能力向上に関連する項目（例：IT）については現時点でも研修時間の不足が指摘されており、より充実させる必要がある。一方、溶接など職種ごとの専門技術については必ずしもすべての職種の指導員が履修する必要のないものもあることから、専門分野に応じた研修コースを提供するなど、検討が必要と思われる。

##### (2) 継続的な指導技法研修実施に係る計画策定

本プロジェクトで対象としなかった指導員や今後新規に採用する指導員に対して指導技法研修を実施するため、頻度や時期などを含めた実施計画が必要である。その際、INPPの教育指導課の関与が不可欠と思われ、同課の役割や位置づけをINPP内で明確にするとともに同課の職員に対する能力強化も考慮する必要がある。

#### 6-1-3 指導員研修評価の仕組みに基づく、訓練の評価システムの改善

プロジェクトでは、自己評価やコア・トレーナーによる評価などを組み合わせ、指導員研修における評価の仕組みを整備した。これは研修に参加した指導員が自らの強みや弱みを把握して

自己研鑽に生かすために有効であり、また、コア・トレーナーは評価結果の分析を通して研修の組み立てや内容の問題に気づき、研修の改善に活用している。この仕組みは、指導員が訓練生に対して行う訓練でも有効だと考えられるため、INPP が既存の訓練評価システムを改善する場合に、指導員研修評価の仕組みを適用することが期待される。

#### 6-1-4 INPP 地方校の機能強化へ向けた取り組み

INPP が全国での訓練の質を改善するためには、各州の機能を強化することが必要である。そのために以下4点を提言する。

- ①各地方の市場動向や需要を踏まえて、各校の訓練ニーズを定期的に分析し優先ニーズを抽出する
- ②同分析及びニーズに基づき、訓練を実施するために要する施設及び機材を整理する
- ③そのうえで各州における総合的な訓練計画を策定する（訓練内容・教材の改善や新規訓練コースの開発などを含む）
- ④計画に沿って訓練を実施するために必要な指導員の養成計画を整理する

また、上記4点を進め策定された計画を実施するためには、予算の確保や配分を含む組織的な意思決定や、各訓練校に対する指示などが必要となる。

### 6-2 教訓

#### 6-2-1 プログラムとしての取り組み

本プロジェクトは、無償資金協力及び個別専門家派遣と組み合わせた職業訓練プログラムとして実施した。INPP 本部機能強化や施設改善によりプロジェクトの効果が高まったと考えられ、また、課題別研修の機会を活用したことも相乗効果を生んだといえる。他方、東日本大震災という外部条件によるものだったとはいえ、無償資金協力による施設建設の遅れは本プロジェクトの成果発現に負の影響を与えた。スキームを組み合わせ効果の最大化を実現するには、各自の進捗による影響を最小限にとどめられる工夫をすることが必要である。

#### 6-2-2 職業訓練の質の向上

指導員研修の成果を、職業訓練の内容や教材の改善及び新規訓練コースの開発という形で反映させるためには、これを可能にする予算の確保や配分を含む組織的な意思決定と指示が必要である。

#### 6-2-3 研修受講者に対する評価の実践

C/P は、プロジェクトの指導員研修実施の過程で、研修受講者の評価とそれに基づく研修の改善を実践することで、評価の効果と有効性を実感した。このことから、評価手法を単に項目として学習するだけでなく実践的に活用することが重要である。ただし、評価結果は安易に研修実施側の人事考課や受講者の成績表として使われるべきではなく、研修実施側にとっては研修改善の「気づき」のためのツールとして、また受講者のためには自分の強みや弱みを把握して更なる向上の励みとして活用されるよう、組織的な指導やモニタリングが必須である。

#### 6-2-4 その他

供与した研修・訓練用機材の適切な保守管理のため、5S 活動を行うことは有効である。また、C/P と協議のうえで既存の機材管理システムを補完・強化するような機材保守管理台帳を作成することは、新台帳が適用・継続活用されるためには重要である。

## 付 属 資 料

### 1. 協議議事録 (M/M) (署名済み仏文)

#### Annexe 1 PDM

#### Annexe 2 投入実績

- 2-1 日本人専門家派遣実績
- 2-2 第三国研修実績
- 2-3 第三国専門家派遣及びコア・トレーナーへの研修実績
- 2-4 本邦研修実績 (自動車学科)
- 2-5 本邦研修実績 (冷凍・空調学科)
- 2-6 供与機材一覧
- 2-7 プロジェクト経費 (日本側負担分)
- 2-8 カウンターパート一覧
- 2-9 各委員会メンバー一覧
- 2-10 プロジェクト経費 (コンゴ民側負担分)
- 2-11 コア・トレーナーによる指導員研修実績
- 2-12 日本人専門家によるコア・トレーナーへの研修実績 (自動車学科)
- 2-13 日本人専門家によるコア・トレーナーへの研修実績 (指導技法)
- 2-14 評価ツール一覧

#### Annexe 3 評価グリッド (調査結果)

#### Annexe 4 面談者一覧

### 2. 協議議事録 (M/M) (参考英訳)

### 3. 評価グリッド (調査結果) (和文)

1. 協議議事録 (M/M) (署名済み仏文)

**COMPTE RENDU DE LA REUNION  
ENTRE  
LA MISSION JAPONAISE DE L'EVALUATION FINALE  
ET  
L'INSTITUT NATIONAL DE PREPARATION PROFESSIONNELLE  
SUR  
LA COOPERATION TECHNIQUE JAPONAISE POUR LE PROJET DE  
« RENFORCEMENT DE CAPACITE DES FORMATEURS DE L'INPP »  
EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO**

La Mission japonaise de l'Evaluation Finale (ci-après désignée "la Mission japonaise"), mise en place par l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (ci-après désignée "la JICA") dirigée par Mme. Emi AIZAWA, a séjourné en République Démocratique du Congo (ci-après désignée "la RDC") du 21 juillet au 8 août 2013.

Au cours de son séjour en RDC, la Mission japonaise a eu une série de discussions avec l'Institut National de Préparation Professionnelle (ci-après désignée "l'INPP"), a eu un échange de vues sur les activités du Projet du Renforcement des Capacité des Formateurs de l'INPP en RDC (ci-après désignée "le Projet") et, ensemble, ils ont évalué les réalisations du Projet pour accomplir le Procès-verbal signé le 12 novembre 2010.

Comme résultat des discussions, la Mission japonaise et l'INPP sont tombés d'accord sur les termes du document en annexe.

Kinshasa, le 7 août 2013

合 澤 栄 美

Mme. Emi AIZAWA  
Chef de la mission  
Mission japonaise de l'Evaluation Finale  
Agence Japonaise de Coopération Internationale

M. Maurice TSHIKUYA KAYEMBE  
Administrateur Directeur Général,  
Institut National de Préparation Professionnelle  
République Démocratique du Congo



# TABLES DE MATIERES

## Liste des Abréviations

<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
1-1. Préface	
1-2. Objectifs de l'Evaluation	
1-3. Calendrier de la Mission japonaise	
1-4. Membres de l'équipe de l'Evaluation Finale	
1-5. Méthodologie de l'Evaluation	
<b>2. Contexte et Résumé du Projet .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Réalisations et Procédé de Mise en œuvre du Projet .....</b>	<b>4</b>
3-1. Intrants	
3-2. Activités	
3-3. Réalisations des Résultats	
3-4. Réalisations du But du Projet	
3-5. Réalisation de l'Objectif Global	
3-6. Procédé de Mise en œuvre du Projet	
<b>4. Résultat de l'Evaluation en termes de Cinq Critères .....</b>	<b>17</b>
4-1. Pertinence	
4-2. Efficacité	
4-3. Efficience	
4-4. Impact	
4-5. Durabilité	
<b>5. Conclusion .....</b>	<b>20</b>
<b>6. Recommandations .....</b>	<b>20</b>

## ANNEXES

ANNEXE 1. Cadre Logique (PDM)

ANNEXE 2. Intrants au Projet

- 2-1. Liste d'Experts Japonais
- 2-2. Liste de Formations au Sénégal
- 2-3. Liste de Formations par les Experts Sénégalais de CFPT à Kinshasa
- 2-4. Listes de Formation au Japon (Mécanique Automobile)
- 2-5. Listes de Formation au Japon (Froid et Climatisation)
- 2-6. Liste de matériels (après l'évaluation à mi-parcours)
- 2-7. Coût local du côté Japonais
- 2-8. Liste d'homologues Congolais
- 2-9. Liste de groupes de travail
- 2-10. Coût local du côté Congolais
- 2-11. Liste de Formations des Formateurs en Froid et Climatisation, Mécanique Automobile, Tronc Commun et Pédagogie
- 2-12. Liste de Formations par les Experts Japonais à Kinshasa (Mécanique Automobile)
- 2-13. Liste de Formation par les Experts Japonais à Kinshasa (Pédagogie)
- 2-14. Liste d'outils d'évaluation élaborés

ANNEXE 3. Grille d'évaluation

ANNEXE 4. Liste de personnes interviewées

### Liste des Abréviations

CFPT	Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal-Japon
CUDBAS	Curriculum Development Based on Vocational Ability Structure (Développement de Curricula sur la base de structure en compétence professionnelle)
INPP	Institut National de Préparation Professionnelle
JICA	Japan International Cooperation Agency (Agence Japonaise de Coopération Internationale)
ONEM	Office National de l'Emploi
PDCA cycle	Plan-do-check-act cycle
PDM	Project Design Matrix (Cadre logique)
RDC	République Démocratique du Congo
5S	Sort, Set, Shine, Standardize, Sustain ( <i>Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke</i> in Japanese)

## 1. Introduction

### 1-1. Préface

Le Project, lancé en janvier 2011, se termine en décembre 2013. Avec la période restante de ce Projet d'environ cinq (5) mois, la JICA a envoyé une mission japonaise en RDC du 21 juillet au 8 août 2013, pour évaluer les réalisations du Projet. L'Evaluation Finale a été conjointement mené par la mission japonaise et les homologues Congolaises.

### 1-2. Objectifs de l'Evaluation

Les objectifs de l'Evaluation Finale conjointe INPP-JICA sont :

- 1) Revoir les intrants destinés au Projet sur base du Cadre Logique ;
- 2) Mesurer la portée des Résultats réalisés sur base du Cadre Logique ;
- 3) Identifier le niveau de réalisations du But du Projet sur base du Cadre Logique ;
- 4) Analyser et estimer la possibilité de réaliser l'Objectif Global sur base du Cadre Logique ;
- 5) Revoir le procédé de mise en œuvre ;
- 6) Mener une évaluation détaillée du Projet conformément aux cinq critères d'évaluation (expliqués plus loin dans cette document) ;
- 7) Discuter des défis en cours ;
- 8) Identifier les facteurs contributifs et entravant du Projet
- 9) Formuler des recommandations pour la période restante et celle après le Projet ; et
- 10) Tirer des leçons apprises du Projet pour une coopération future dans le même domaine.

### 1-3. Calendrier de la Mission Japonaise

Le calendrier de la mission japonaise par rapport à l'Evaluation Finale se présente comme ceci :

		1. Chef 2. Formation Professionnelle 3. Planification de la Coopération	Suivi et Evaluation
20/7/2013	sam		Narita→
21/7/2013	dim.		→Paris → Kinshasa
22/7/2013	lun.		Interview à l'équipe Japonaise du Projet Visite de courtoisie à l'INPP Réunion avec l'équipe d'évaluation de l'INPP Interview au Directeur du Projet, Gérant du Projet et aux membres de la Commission de Diffusion
23/7/2013	mar		Interview chez le Coordonateur du Project et aux experts Japonais
24/7/2013	mer		Interviews aux chefs des groupes de travail
25/7/2013	jeu		interviews aux Maîtres Formateurs et aux formateurs ayant participé à la formation
26/7/2013	ven.		Interviews aux responsables 5S, à la gestion des matériels, etc
27/7/2013	sam		Documentation
28/7/2013	dim.		
29/7/2013	lun.	Narita/Haneda	Documentation
30/7/2013	mar.	→Paris →Kinshasa Réunion Interne	Documentation Réunion interne avec la mission
31/7/2013	mer	Visite de courtoisie auprès du Ministre du Travail Visite de courtoisie à l'INPP, Visite à l'INPP Kinshasa, Présentation par l'INPP Interviews aux Maîtres Formateurs	

1/8/2013	jeu	Réunions avec l'équipe Japonaise du Projet Discussions et documentation
2/8/2013	ven.	Discussion avec INPP sur les résultats et le rapport de l'évaluation
3/8/2013	sam	Discussions et documentation
4/8/2013	dim.	
5/8/2013	lun.	Interview avec l'Ambassade de Belgique Elaboration de l'avant-projet du Rapport & Compte Rendu de la Réunion
6/8/2013	mar.	Elaboration de l'avant-projet du Rapport & Compte Rendu de la Réunion Interview avec les maitres formateurs en Froid et Climatisation Observation de la formation en Tronc Commun
7/8/2013	mer	Comité de Coordination Conjointe, signature du Compte Rendu Présentation sur les réalisations du Projet et les résultats de l'Evaluation par l'INPP&JICA aux partenaires
8/8/2013	jeu	Rapport à l'Ambassade du Japon Rapport au Bureau de la JICA Départ de Kinshasa→
9/8/2013	ven.	→Paris→
10/8/2013	sam	→Haneda/Narita

#### 1-4. Membres de l'Equipe d'Evaluation Finale

##### (1) Partie Japonaise

No.	Nom	Intitulé du Post	Fonction	Période
1	Mme Emi AIZAWA	Chef de la Mission	Directrice, Division de la Sécurité Sociale, Département du Développement Humain, Agence Japonaise de Coopération Internationale	29 juil – 10 août 2013
2	Mr. Hirotake IIDA	Formation Professionnelle	Organisation Japonaise pour l'Emploi des Personnes Agées, Personnes avec Handicaps et Demandeurs d'emploi	29 juil – 10 août 2013
3	Mme Yahoko ASAI	Planification de Coopération	Division de la Sécurité Sociale, Département du Développement Humain, Agence Japonaise de Coopération Internationale	29 juil – 10 août 2013
4	Mme Akemi SERIZAWA	Suivi et Evaluation	Spécialiste en Développement Social, Global Link Management	21 juil – 10 août 2013

##### (2) Partie Congolaise

No.	Nom	Intitulé du Post	Fonction
1	Mr. Maurice TSHIKUYA KAYEMBE	Directeur du Projet	Administrateur Directeur Général de l'INPP
2	Mr. Paul NKONGOLO BADIKILA	Gérant du Projet	Directeur Technique, Direction Générale de l'INPP
3	Mr. Joseph BONDJEKE MWENINDAKA	Coordonnateur du Projet	Directeur de l'INPP-Kinshasa
4	Mr. TSHIBAMBE NYENGIE	Homologue	Chef du Service Electricité, Chef du Groupe de Travail Tronc Commun
5	Mr. MUTOMBO KAZAMBA	Homologue	Chargé d'Etude à l'Inspection, Membre de la Commission de Diffusion

#### 1-5. Méthodologie de l'Evaluation

Conformément aux directives d'Evaluation du Projet de la JICA, l'évaluation finale du Projet

a été conduite. La définition des cinq critères d'évaluation qui ont été appliqués dans l'analyse de cette évaluation est donnée dans le tableau ci-dessous.

<b>Cinq critères d'Evaluation</b>	<b>Définition conformément aux Directives d'Evaluation de la JICA</b>
<b>1. Pertinence</b>	La Pertinence du Projet se revoit selon la validité du But du Projet et de l'Objectif Global en rapport avec la politique gouvernementale de développement et les besoins du groupe cible et/ou des bénéficiaires ultimes en RDC.
<b>2. Efficacité</b>	L'Efficacité s'évalue par le niveau atteint par le Projet quant à son But, en clarifiant le rapport entre le But du Projet et ses résultats.
<b>3. Efficience</b>	L'Efficience de la mise en œuvre du Projet s'analyse avec un accent sur le rapport entre les résultats et les intrants en termes du calendrier, de la qualité et de la quantité.
<b>4. Impact</b>	L'Impact du Projet s'évalue en termes d'influence positive/négative, et prévue/imprévue, causée par le projet.
<b>5. Durabilité</b>	La Durabilité du Projet s'évalue en termes d'aspects institutionnel, financier et technique, en examinant l'ampleur à laquelle les réalisations du Projet seront durables après l'échéance du Projet.

Les méthodes de récolte des données utilisées pour cette évaluation par la Mission Japonaise sont :

- Revue de la documentation du Projet ;
- Interviews informateurs clés des experts Japonais, homologues, maîtres formateurs et participants à la formation pour obtenir leurs opinions sur les problèmes ci-dessus,
- Etude par questionnaire aux maîtres formateurs séjournant au Japon pour la formation<sup>1</sup>

## 2. Contexte et Résumé du Projet

Le gouvernement de la RDC dans son programme a mis l'accent sur le développement des ressources humaines en adéquation avec le programme national sur la croissance de l'emploi et l'amélioration des conditions de travail. Dans ce cadre, l'INPP s'est engagée à renforcer sa capacité globale en vue d'assurer une formation professionnelle de qualité dans le pays. Conscient des défis à relever tels que le manque de formateurs qualifiés avec connaissances et compétences techniques avérées, vieillissement des infrastructures et équipements, l'INPP à travers le gouvernement de la RDC, a formulé une demande d'aide auprès du gouvernement Japonais. Le projet, commencé en Janvier 2011 en réponse à l'appel au soutien par l'INPP, est conçu pour constituer une partie essentielle du programme global d'appui à la formation professionnelle à l'INPP. Les deux autres programmes d'assistance dans cet ensemble du programme d'aide sont:

- 1) L'apport de la conseillère en formation professionnelle pour le renforcement des capacités de gestion de la direction générale de l'INPP, et
- 2) L'aide financière non remboursable pour l'extension de l'INPP- Kinshasa.

Pendant la durée du projet jusqu'à Décembre 2013, diverses activités ont été menées en deux phases, avec l'assistance technique de l'équipe de consultants japonais et d'un expert japonais en motorisation. La première phase a été axée sur la formation des maîtres formateurs en Tronc Commun (connaissances de base communes), en pédagogie et dans les deux filières spécialisés du Froid et Climatisation ainsi que de la Mécanique Automobile. La deuxième phase a consisté en une série de formations des formateurs menées par les maîtres formateurs au bénéfice des formateurs des entités provinciales de l'INPP à travers le pays.

<sup>1</sup> Formation au Japon pour les maîtres formateurs en Froid et Climatisation et en Mécanique Automobile pour 2013 coïncide avec l'évaluation finale. Par conséquent, le questionnaire a été envoyé aux maîtres formateurs au Japon et leurs réponses ont été recueillies.

### **3. Réalisations et Procédé de Mise en œuvre du Projet**

#### **3-1 Intrants**

Les principaux intrants des côtés japonais et congolais sont les suivants: Les détails sont présentés dans l'annexe 2-1 à 2-14.

##### **1) Côté japonais**

a) Envoi d'experts japonais: onze experts ont été dépêchés en RDC dans neuf domaines techniques suivants(Annexe2-1):

- ✓ Chef de Projet
- ✓ Programme de Formation
- ✓ Planification et Gestion de la Formation
- ✓ Formation sur la gestion et l'organisation de l'entretien
- ✓ Formation pédagogique
- ✓ Etude de Base
- ✓ Coordinateur de projet
- ✓ Motorisation
- ✓ Evaluation de Formation

b) Formation au Sénégal et l'envoi d'experts sénégalais en RDC: huit maitres formateurs en Tronc Commun ont été formés en mécanique, à deux reprises, au Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal-Japon (CFPT) au Sénégal (jan-fév 2011 et juillet-août 2011). Huit autres maitres formateurs en Tronc Commun ont été formés en électricité au CFPT deux fois(janvier-février 2011 et août 2011) (Annexe 2-2). En plus, trois experts du CFPT ont été dépêchés à l'INPP Kinshasa pour former des maîtres formateurs dans quatre domaines techniques (Hydraulique, Pneumatique, PLC, Soudage TIG) (Annexe 2-3).

c) Formation au Japon

- ✓ Huit maitres formateurs en Mécanique Automobile ont participé à une formation au Japon (Annexe 2-4). La première phase a été réalisée de Septembre à Novembre 2012 pour cinq maitres formateurs. La deuxième phase a été réalisée de Juillet à Août 2013 pour huit maitres formateurs, y compris les cinq qui ont participé à la première phase.
- ✓ Cinq maitres formateurs en Froid et Climatisation ont participé à une formation au Japon(Annexe 2-5). La première phase a été réalisée de mai à Juillet 2011, la deuxième phase a été réalisée d'Août à Septembre 2012 et la troisième phase a été réalisée de Juin à Août 2013. Les cinq maitres formateurs ont participé à chacune des trois phases.

d) Mise à disposition de matériel: Le matériel nécessaire à la formation a été pourvu comme indiqué sur la liste jointe(Annexe2-6).

e) Les dépenses de fonctionnement: La contribution financière totale pendant le projet s'élève à USD 420,157.42 (au 31 Juillet 2013) y compris les frais de voyage des participants des entités à la formation organisée à Kinshasa(Annexe2-7).

##### **2) Côté congolais**

a) Homologues: Le Directeur du projet, le Gérant du projet, le coordinateur du projet, et tout le personnel de l'INPP ayant participé au projet au travers des différentes commissions. (Annexe 2-8 et 2-9).

b) Mise à disposition du projet d'un bureau: Un bureau pour l'équipe du projet était disponibilisé à la Direction provinciale de INPP Kinshasa ainsi que les utilitaires.

c) Les dépenses de fonctionnement: CDF 487.949.954 (équivalent à USD 523.485) ont été dépensés par l'INPP pour la mise en œuvre du Projet, couvrant les coûts de consommables, le transport des formateurs, leurs logement et rafraîchissement (Annexe2-10)

#### **3-2 Activités**

Les activités du projet étaient mises en œuvre comme planifiées en général telles que présentées dans les tableaux ci- après.

**Tableau 1. Activités "0<sup>2</sup>" réalisées par l'Evaluation Finale**

	Activités	SITUATION ACTUELLE
0-1	Mettre en œuvre l'étude statistique de base.	L'Etude de base fut menée entre les mois de mars et mai 2011. Les résultats ont été présentés au Comité Conjoint de Coordination en mai 2011
0-2	Fournir le matériel nécessaire pour la formation des services concernés en aménageant le système de maintenance.	Les équipements indispensables furent fournis dans le cadre du projet (voir Annexe 2-6 pour la liste) Un nouveau système d'inventaire pour les matériels et équipements que la JICA donne a été développé pour améliorer la gestion et l'entretien (juin 2013)
0-3	Etablir un système pour améliorer l'environnement de la formation.	Le groupe de travail de 5S (Sort, Set, Shine, Standardize, Sustain) était constitué (Annexe 2-9-3). Il a mis en place des activités de sensibilisation et de suivi en fixant un objectif mensuel pour chaque service. Les 5S sont enseignés dans la formation de formateurs et également mis en pratique durant la formation (nettoyer et ranger après le cours). Il se concentre sur les 3 premiers S et l'environnement du travail est bien rangé et nettoyé. L'efficacité de la formation (travail) était améliorée car on ne perd pas beaucoup de temps pour trouver des objets.

Source: Rapports d'avancement du Projet

**Tableau 2. Activités du résultat 1 réalisées par l'Evaluation Finale**

Résultat 1: <i>Le dispositif de mise en œuvre de la formation de base en Tronc Commun est renforcé</i>		
	Activités	SITUATION ACTUELLE
1-1	Mettre en place une équipe de travail pour la formation de base en Tronc Commun (sept services concernés: Electricité, Electronique, Mécanique Générale, Automobile, Froid-Climatisation, Tôlerie-soudure et Contrôle Technique Automobile).	Un groupe de travail de Tronc Commun était constitué avec un effectif de 10 membres (Mars 2011) (voir Annexe 2-9-7)
1-2	Elaborer le plan de formation de base en Tronc Commun.	Un plan de formation en Tronc Commun fut élaboré (Mai 2011).
1-3	Elaborer les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation de base en Tronc Commun par l'équipe de travail et le CFPT.	Sur base des documents CFPT, l'INPP a élaboré des plans des leçons, des notices techniques et des documents pédagogiques
1-4	Former des maîtres formateurs au CFPT.	16 maîtres formateurs étaient formés au CFPT (Janvier-Février et Juillet – Août 2011) (voir Annexe 2-2)
1-5	Elaborer les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation des formateurs par les	Les maîtres formateurs qui ont participé à la première formation au CFPT ont élaboré les plans de leçons, les notices techniques et les documents pédagogiques de formation des formateurs (Mars 2011).

<sup>2</sup>Activités «0» ont été incluses dans le projet car elles constitueraient une base sur laquelle les activités 1 à 3 pourraient être efficacement mises en œuvre.

	maîtres formateurs sur base des directives et manuels élaborés.	Le programme de formation en Tronc Commun fut élaboré. C'est à présent un programme national appliqué à toutes les entités de l'INPP et a la potentialité d'être étendu dans d'autres institutions de formation professionnelle.
1-6	Former les formateurs par les maîtres formateurs de l'INPP.	Les maîtres formateurs ont formé 110 formateurs (42 de Kinshasa et 68 venus d'autres entités provinciales) (voir Annexe 2-11) en Tronc Commun en 11 sessions (jusqu'en Juillet 2013). 50 formateurs supplémentaires seront formés en 5 sessions d'ici la fin du projet.  Avant ces sessions ci-dessus, l'INPP avait pris l'initiative d'organiser deux sessions de révision et feedback avec les formateurs de l'INPP Kinshasa et de l'INPP Bas-Congo.
1-7	Faire le monitoring des résultats de formation et faire refléter au plan et aux directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation de base en Tronc Commun.	Le suivi de formation est exécuté en utilisant les outils d'évaluation (fiche d'auto évaluation avant et après la formation, l'évaluation par les maîtres formateurs ; l'évaluation par les inspecteurs et la satisfaction des participants).  Les données sont collectées et analysées par la Cellule de Collecte des Données et les résultats sont débattus par la Commission de Gestion et d'Amélioration de formation de l'INPP-Kinshasa et par la Commission de Diffusion de la Direction Générale. La formation est améliorée suite aux résultats du suivi.

Source: Rapports d'avancement du Projet

**Tableau 3. Activités du résultat 2 réalisées par l'Evaluation Finale**

Résultat 2: <i>Le dispositif de mise en œuvre de la formation spécialisée est renforcé</i>		
	Activités	SITUATION ACTUELLE
2-1	Mettre en place une équipe de travail pour la formation spécialisée (deux services concernés: Automobile et Froid-Climatisation).	Deux groupes de travail de formation spécialisée étaient constitués avec un effectif de 14 membres. Ils comprennent 9 maîtres formateurs en Mécanique Automobile (voir Annexe 2-9-4) et 5 en Froid et Climatisation (voir Annexe 2-9-6) (Mars 2011).
2-2	Mettre en œuvre l'étude sur les besoins des entreprises sur la formation.	Une équipe Japonaise de recherche a mené une étude sur les besoins des entreprises de Froid et Climatisation avant le projet (2010) Un expert japonais en motorisation a mené une étude sur les besoins des entreprises dans ce secteur (Jan. 2012).
2-3	Identifier le niveau des techniques et connaissances des formateurs.	Mécanique Automobile: L'équipe de projet a étudié le CUDBAS pour apprendre le niveau technique requis de formateurs. Un expert japonais à court-terme a mené une étude sur le niveau de connaissances techniques requises (Jan. 2012).  Froid et climatisation: Une équipe japonaise de recherche a réalisé une étude sur les besoins des entreprises pour la formation en Froid et Climatisation (2010, même chose comme au point précédent 2-2) L'équipe du projet a mené une enquête au moyen de

		<p>CUDBAS en vue de savoir le niveau technique requis pour les formateurs</p>
2-4	Elaborer le plan de formation spécialisée.	<p>Mécanique Automobile: Le plan de leçon était préparé par les experts japonais (Jan. 2012)</p> <p>Froid et Climatisation: Le plan de leçon était élaboré par l'équipe d'étude (même chose comme ci-dessus 2-2)</p>
2-5	Former les maîtres formateurs par l'envoi d'expert et la formation au Japon.	<p>Mécanique Automobile: 8 maîtres formateurs étaient formés à Kinshasa par un expert japonais en 4 sessions de formation (Jan-mars 2012, juillet-sept 2012, nov-déc 2012, mars – juin 2013)(voir Annexe 2-12). 5 maîtres formateurs d'entre eux étaient également formés au Japon (Sept. – Nov. 2012)(voir Annexe 2-4).</p> <p>Un autre formateur a été désigné en tant que Maître Formateur en mai 2013 et il a rejoint la formation donnée par l'expert japonais à Kinshasa en avril –juin 2013. Ceci élève automatiquement le nombre total de Maîtres Formateurs de Mécanique Automobile à 9 (Annexe 2-9-4).</p> <p>Les 8 maîtres formateurs sont formés au Japon (Juillet-Août 2013)(voir Annexe 2-4).</p> <p>Froid et Climatisation: 5 maîtres formateurs étaient formés au Japon (Mai – juillet 2011, août – Sept 2012, Juin – Août 2013)(voir Annexe 2-5).</p>
2-6	Elaborer les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation pour les formateurs.	<p>Les maîtres formateurs ont élaboré les plans de leçons et les notices techniques avant le début de la formation.</p>
2-7	Former les formateurs par les maîtres formateurs.	<p>(voir Annexe 2-11)</p> <p>Mécanique Automobile: Phase 1 Les maîtres formateurs ont formé 33 formateurs (15 de Kinshasa et 18 des entités provinciales) pour restituer ce qu'ils ont appris de l'expert japonais et dans la formation au Japon en 5 sessions de formation. (Déc. 2012, mars-avril 2013, avril 2013, avril – mai 2013, mai-juin 2013)</p> <p>Phase 2 (Plan) Les maîtres formateurs formeront les mêmes 32 formateurs (un est devenu maître formateur) pour transférer ce qu'ils ont appris de l'expert japonais et de la formation au Japon en 4 sessions de formation (première session débutera avant la fin du projet).</p> <p>Froid et Climatisation Les maîtres formateurs ont formé 14 formateurs (4 de Kinshasa et 10 de provinces) pour transférer ce qu'ils ont appris dans la formation au Japon en 2 sessions de</p>

		<p>formation (14 en juillet-août 2012 et 12 de la même 14 en février-mars 2013). Ils vont former les mêmes 12 formateurs dans une autre session avant la fin du projet.</p> <p>Avant ces premièresdeux sessions ci-dessus, l'INPP avait pris l'initiative d'organiser une session de révision et feedback avec les formateurs de l'INPP-Kinshasa.</p>
2-8	Faire le monitoring des résultats de formation et faire refléter au plan et aux directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation de formation spécialisée.	<p>Le suivi de formation est exécuté en utilisant les outils d'évaluation (fiche d'auto évaluation avant et après la formation, l'évaluation par les maîtres formateurs, et la satisfaction des participants).</p> <p>Les données sont collectées et analysées par l'équipe de collecte des données et les résultats sont débattus dans la Commission de gestion et d'amélioration de formation et dans la commission de diffusion.</p> <p>Les contenus de formation diffèrent chaque fois parce que c'est le transfert de ce que les maîtres formateurs ont appris de l'expert japonais et de la formation au Japon. Donc, les résultats des évaluations ne sont passystématiquement utilisés en vue d'améliorer la formation à l'instar du Tronc Commun et de la Pédagogie. Toutefois, la formation était améliorée quand c'était nécessaire (voir le tableau 6 décrivant les résultats de réalisations 2)</p>

Source: Rapports d'avancement du Projet

**Tableau 4. Activités du résultat 3 réalisées par l'Evaluation Finale**

Résultat 3: <i>Le dispositif de mise en œuvre de la formation pédagogique est renforcé</i>		
	Activités	SITUATION ACTUELLE
3-1	Mettre en place l'équipe de travail pour le Service de la Pédagogie.	Un groupe de travail de Pédagogie est constitué en mai 2011. Il est composé de sept membres parmi lesquels 5 formateurs et 2 agents de la Direction Générale(voir Annexe 2-9-5).
3-2	Identifier la situation actuelle concernant la formation pédagogique.	Le groupe de travail et les experts japonais ont conjointement étudié la situation pédagogique actuelle (Mars-avril 2011)
3-3	Elaborer le plan de formation pédagogique.	Le groupe de travail a élaboré un plan de formation en pédagogie en nov 2012
3-4	Elaborer les directives et les manuels pédagogiques de formation.	<p>Le groupe de travail a élaboré les plans des leçons et des notices techniques en nov 2012</p> <p>Le programme de formation pédagogique a été établi comme programme national applicable à toutes les entités de l'INPP avec possibilité d'être étendu aux autres institutions de formation professionnelle.</p>
3-5	Mettre en œuvre la formation pédagogique des formateurs du service pédagogique.	<p>6 maitres formateurs et 8membres de la Direction Générale de l'INPP et de l'INPP-Kinshasa ont été formés en Pédagogie (avril 2011).</p> <p>Les mêmes 6 maîtres Formateurs de l'INPP Kinshasa et 1 de l'INPP Bas-Congo (total 7) ont été formés en Pédagogiepar un expert Japonais en 3 sessions de formation (Oct.-Nov. 2011, Jan-Fév. 2012, Juillet -Août 2012) (Annexe 2-13).</p>

3-6	Former les formateurs par les maîtres formateurs.	(Annexe 2-11) Les maîtres formateurs ont formé 50 formateurs (26 de Kinshasa et 24 des autres entités provinciales) en 5 sessions (oct.-nov. 2012, fév.-mars 2013, avril 2013, mai 2013 ; juin -juillet 2013).  Ils formeront en plus 30 formateurs en trois sessions de formation d'ici la fin du projet.
3-7	Faire le monitoring des résultats de formation et faire refléter au plan et aux directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation de formation pédagogiques	Le suivi de formation est mis en exécution en utilisant les outils d'évaluation (fiche d'auto évaluation avant et après la formation, l'évaluation par les maîtres formateurs, l'évaluation par les inspecteurs, la satisfaction des participants) Les données sont collectées par l'équipe de collecte des données et les résultats sont débattus dans la Commission de gestion et d'amélioration de formation et dans la Commission de Diffusion. Les contenus de formation ont été révisés reflétant les résultats de suivi d'évaluations

Source: Rapports d'avancement du Projet

### 3-3 Réalisations des Résultats

#### 【 RESULTAT 1】

"Le dispositif de mise en œuvre de la formation de base en tronc commun est renforcé"

Le résultat 1 a été réalisé par rapport à tous les indicateurs tels que prévu par la planification et la mise en œuvre de la formation, la satisfaction des formateurs, et la révision de la formation. Le système de gestion de la formation en Tronc Commun est mis en place comme il a été établi en tant que programme national qui sera utilisé dans toutes les entités de l'INPP et est géré suivant le cycle PDCA (cycle de « plan-do-check-action ») par le groupe de travail de Tronc Commun, l'équipe de collecte des données, la Commission de gestion et de l'amélioration de la formation et de la Commission de Diffusion.

**Tableau 5. Indicateurs du Résultat 1**

Indicateurs	Situation actuelle
1-1. Le plan de formation de base en tronc commun (contenu, durée et nombre de participants) est établi chaque année scolaire et la formation est mise en œuvre suivant le plan.	16 phases de formation en Tronc commun ont été planifiées jusqu'à la fin du Projet. Elles ont été exécutées conformément au plan de mise en œuvre jusqu'à la 11 <sup>ème</sup> phase à ce jour et 110 formateurs ont été formés en Tronc commun. En effet, avant la fin du Projet, cinq (5) phases sont prévues et cinquante (50) autres formateurs seront formés.
1-2. Plus de 80% de formateurs ayant suivi la formation de base en tronc commun sont satisfaits du contenu de formation.	Le taux de participants qui sont satisfaits de la formation s'élève à 84%.  -Points très appréciés - Le contenu de la formation correspondant à leurs besoins, - les méthodes d'enseignement, - l'équilibre entre théorie et pratique et - le matériel didactique  -Points à améliorer - Le temps alloué aux modules de formation, - L'augmentation du nombre d'équipements
1-3. Les directives et les	Révision officielle des plans de leçons et du matériel

<p>manuels techniques et pédagogiques de formation sont élaborés pour la formation de base en tronc commun et révisés au moins à deux reprises au cours du projet.</p>	<p>didactique de Tronc Commun a été faite trois fois sur la base du constat de l'évaluation.</p> <p>Première révision: A la fin de la première phase de formation (août-septembre 2012). Les heures allouées au module 7 (Thermodynamique 2) ont été revues à la hausse.</p> <p>Deuxième révision: A la fin de la troisième phase (Novembre 2012) les heures allouées au Module 2 (Initiation à l'informatique) ont été revues à la hausse.</p> <p>Troisième révision: A la fin de la dixième phase (Juin 2013). Les plans de leçons ainsi que le matériel didactique ont été révisés.</p> <p>Cependant, une dernière révision officielle est envisagée avant la fin du Projet.</p>
--	---

Source: Rapports d'avancement du Projet, Rapports sur l'étude finale (Juillet 2013)

## 【 RESULTAT 2】

### "Le dispositif de mise en œuvre de la formation Spécialisée est renforcé"

Le résultat 2 réalisé par rapport à tous les indicateurs, bien que la révision du programme n'a pas été effectuée de la même manière que le Tronc Commun et la pédagogie. Étant donné que les programmes de formation spécialisée consistent à transférer ce que les maîtres formateurs ont appris de l'expert japonais et de la formation au Japon à d'autres formateurs, le contenu diffère chaque fois et les programmes n'ont pas été établis en programme national comme celui du Tronc Commun et de la pédagogie. Par conséquent, un processus systématique de révision des programmes de formation spécialisée n'a pas été établi. Cependant, les révisions nécessaires ont été apportées à la suite des résultats de la formation.

L'un des facteurs qui ont occasionné une différence dans les taux de satisfaction des formateurs (92% pour la Mécanique Automobile et 80% pour le Froid et Climatisation) pourrait être le fait que les formateurs en froid et Climatisation n'ont pas pu avoir assez de formation pratique à l'INPP Kinshasa. Le retard dans l'approvisionnement de matériels est dû au retard dans la construction des installations par l'Aide financière non remboursable du Japon causé par le Grand Tremblement de Terre de l'Est du Japon (2011). En outre, les maîtres formateurs n'ont pas reçu assez de formation par l'expert japonais avec des matériels à l'INPP-Kinshasa. Pour assurer la durabilité du Résultat 2, la formation des maîtres formateurs en Froid et Climatisation, utilisant les nouveaux matériels à l'INPP Kinshasa par l'expert Japonais, s'avère nécessaire.

**Tableau 6. Indicateurs du Résultat 2**

Indicateurs	Situation actuelle
<p>2-1. Le plan de formation spécialisée (contenu, durée et nombre de participants) est établi chaque année scolaire et la formation est mise en œuvre suivant le plan.</p>	<p>Les formations en Mécanique automobile ainsi qu'en Froid et Climatisation ont été planifiées et exécutées conformément au plan de mise en œuvre comme suit :</p> <p>(voir Annexe 2-11)</p> <p>Mécanique Automobile:</p> <p>Phase 1</p> <p>Les maîtres formateurs en automobile ont pu mener cinq (5) phases de formation de transfert (décembre 2012, mars-avril 2013, avril 2013, avril-mai 2013, mai - juin 2013) au cours desquelles 33 formateurs dont 15 de la direction provinciale de Kinshasa et 18 venant des autres entités provinciales de l'INPP ont pu être formés. En effet, ces maîtres formateurs ont fait le</p>

	<p>transfert des connaissances et techniques acquises des formations suivies localement par l'expert Japonais et celles suivies au Japon.</p> <p>Phase 2 (en planification)  Dans cette phase, ces maîtres formateurs devront former les mêmes 32 formateurs (dont l'un d'eux devenu déjà maître formateur) en vue de transférer les connaissances et techniques acquises des formations suivies localement par l'expert Japonais et celles suivies au Japon et cela en 4 phases de formation dont la première est planifiée vers la fin du Projet).</p> <p>Froid et Climatisation  Les maîtres formateurs ont formé 26 formateurs (8 de Kinshasa et 18 de provinces) dans deux sessions de formation (14 en juillet-août 2012 et 12 de la même 14 en février-mars 2013) . Dans ces formations des formateurs, les maîtres formateurs ont fait le transfert des connaissances et techniques acquises des formations suivies au Japon.  Ils vont former la même 12 formateurs dans une autre session avant la fin du Projet.</p>
<p>2-2. Plus de 80% de formateurs ayant suivi la formation spécialisée sont satisfaits du contenu de formation.</p>	<p>Mécanique Automobile:  Le taux de participants qui sont satisfaits à la formation s'élève à 92%  Points à améliorer:  - Le temps alloué aux modules de formation.</p> <p>Froid et Climatisation :  Le taux de participants qui sont satisfaits à la formation s'élève à 80%  Points très appréciés :  - Le niveau de la formation,  - Les méthodes d'enseignement,  - Le programme de formation.</p> <p>Points à améliorer:  - Le temps alloué aux modules de formation  - L'augmentation des équipements de formation.</p>
<p>2-3. Les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation sont élaborés pour la formation technique spécialisée et révisés au moins à deux reprises au cours du projet.</p>	<p>Le suivi et évaluation de formation est d'application et les outils d'évaluation suivant sont d'usage : fiche d'auto-évaluation avant et après la formation ; évaluation par le maître formateur ainsi que la fiche de satisfaction des participants). Les données sont ensuite collectées et traitées par la cellule de collecte &amp; accumulation des données et les résultats des évaluations sont analysés d'abord dans la Commission de gestion et d'amélioration de formation, ensuite dans la Commission de Diffusion de formation.</p> <p>Les contenus de formation diffèrent d'une phase à une autre car il s'agit du transfert des connaissances et techniques acquises par les maîtres formateurs dans des formations suivies localement par l'expert Japonais et/ ou formations suivies au Japon.  Par conséquent, les résultats des évaluations ne sont pas utilisés systématiquement dans le but d'amélioration de formation comme il en est le cas du Tronc commun et de la Pédagogie. Toutefois, les contenus de formation ont été révisés</p>

AA

	<p>s'il s'avérait nécessaire comme suit :</p> <p><b>Mécanique Automobile:</b> Le calendrier de formation ainsi que les matériels didactiques ont été révisés sur base des résultats de la première phase (janvier-mars 2013). Les heures allouées au module de révision moteur ont été revues à la hausse soit de 99h à 113h, ensuite le moteur Subaru qui était d'usage dans ce module a été remplacé par le moteur Toyota en tenant compte des demandes du marché ainsi que de la disponibilité des moteurs.</p> <p><b>Froid et Climatisation</b> Afin d'accroître la formation pratique, l'INPP a acheté 2 climatiseurs type cassette du même type de matériel utilisé dans la formation au Japon. En outre, une visite dans les entreprises a été organisée pour observer la façon dont l'équipement était utilisé</p>
--	--

Source: Rapports d'avancement du Projet, Rapports sur l'étude finale (Juillet 2013)

### 【RESULTAT 3】

#### "Le dispositif de mise en œuvre de la formation pédagogique est renforcé"

Le résultat 3 sera réalisé par rapport aux indicateurs une fois qu'une autre révision aura été faite avant la fin du projet. Le système de gestion de la formation en pédagogie est en place. Le programme national a été élaboré et sera utilisé par toutes les entités de l'INPP et géré suivant le cycle PDCA par le groupe de travail de pédagogie, l'équipe de collecte de données, la Commission de gestion et de l'amélioration de la formation et la Commission de Diffusion.

**Tableau 7. Indicateurs du Résultat 3**

Indicateurs	Situation actuelle
3-1. Le plan de formation pédagogique (contenu, durée et nombre de participants) est établi chaque année scolaire et la formation est mise en œuvre suivant le plan.	<p>8 phases des formations pédagogiques ont été planifiées jusqu'à la fin du Projet. Elles ont été exécutées en conformité au plan de mise en œuvre jusqu'à la 5<sup>ème</sup> phase à ce jour et 50 formateurs ont été formés en pédagogie.</p> <p>Trois (3) phases sont encore prévues et 30 autres formateurs seront formés avant la fin du Projet.</p>
3-2. Plus de 80% de formateurs ayant suivi la formation pédagogique sont satisfaits du contenu de formation.	Le taux de participants qui sont satisfaits de cette formation s'élève à 97%.
3-3. Les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation sont élaborés pour la formation pédagogique et révisés au moins à deux reprises au cours du projet.	<p>D'après le constat des analyses de l'évaluation, les plans de leçons ainsi que les manuels des modules pédagogiques ont été révisés à la fin de la quatrième phase (Juin 2013).</p> <p>Cependant, une autre révision est prévue avant la fin du Projet.</p>

Source: Rapports d'avancement du Projet, rapport de l'étude finale (juillet 2013)

### 3- 4 Réalisations du But du Projet

**"Les capacités techniques de formateurs sont renforcées particulièrement dans les filières de mécanique automobile et de froid et climatisation de l'INPP."**

Le But du Projet a été atteint par rapport aux indicateurs du projet (Tableau 8). Toutefois, un facteur externe (le retard dans la construction des installations par l'Aide financière non remboursable du Japon) a affecté l'efficacité du Projet. Le manque de formation des Maîtres Formateurs en Froid et Climatisation à l'INPP-Kinshasa doit être considéré pour assurer l'impact de la durabilité de leur capacité.

En plus des indicateurs, les participants de formation de formateurs interrogés sur l'évaluation finale ont estimé que leurs capacités ont été renforcées. Les participants ont observé les maîtres formateurs et appliqué ce qu'ils faisaient quand ils enseignaient. Ils constatent que leurs stagiaires comprennent le contenu de la formation mieux qu'avant leur formation.

Ceux qui ont participé à la formation en Tronc Commun ont déclaré qu'ils étaient heureux de revoir les notions de base et qu'ils pouvaient mieux les comprendre dans les domaines techniques qu'ils n'étaient pas de leur spécialité. Les participants de Tronc Commun mentionné qu'ils ont acquis les compétences indispensables pour organiser les tâches nécessaires en vue de gérer efficacement leurs propres classes. Les superviseurs de formateurs ont également noté que l'amélioration a été observée chez les participants à la formation en Tronc Commun dans des domaines tels que l'hygiène et la sécurité.

Les participants à la formation de formateurs en pédagogie ont déclaré que leurs capacités ont été renforcées dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de la formation. Car, un accent particulier a été mis sur la pratique et plus précisément sur l'analyse des besoins en formation. Ils sont devenus capables de décomposer le travail, étape par étape, pour la formation pratique afin d'atteindre les objectifs d'apprentissage spécifiques, et cela aide les stagiaires à comprendre les contenus de formation plus efficacement.

Selon l'étude finale, l'évaluation en Froid et Climatisation, bien que les notes de performance des participants leurs données par les maîtres formateurs soient relativement faibles (63% voir tableau 8), les résultats de l'auto-évaluation se sont améliorés de façon significative (16 à 80%). L'indisponibilité d'un expert japonais à cette expertise envoyée auprès de l'INPP peut-être affecté l'efficacité de formation de formateurs. Le retard dans la construction des installations par l'aide financière non remboursable du Japon entraîne un retard dans la fourniture d'équipements, dont certains doivent être installés pendant la construction.

Quant à l'évaluation du Froid et Climatisation, les résultats de l'auto-évaluation se sont améliorés de façon significative (de 16% à 80%); néanmoins, les maîtres formateurs ont donné des notes relativement faibles à la performance des participants à la formation des formateurs (63% tel que sur le Tableau 8). Comme remarqué au point 3-3 Résultat 2, ceci pourrait être dû à l'indisponibilité d'un expert japonais ayant cette expertise à l'INPP et aux matériels nécessaires pour la formation en Froid et Climatisation à l'INPP Kinshasa. Ainsi, bien que l'indicateur (plus de 80% de formateurs qui ont participé à la formation spécialisée sont satisfaits de la formation) ait été atteint, il faut remarquer que la formation pratique dans la formation des formateurs en Froid et Climatisation n'a pas été suffisante. Pour assurer l'impact et la durabilité du Résultat 2, la formation des maîtres formateurs en Froid et Climatisation par un expert japonais s'avère nécessaire.

**Tableau 8. Indicateurs du But du Projet**

<b>Indicateurs</b>	<b>Etude finale (juin-juillet 2013)</b>
1. Plus de 80% de formateurs ayant suivi la formation de base en tronc commun obtiennent une note supérieure à trois sur cinq lors de	Le taux des participants ayant obtenus une cote supérieure ou égale à 3 s'élève à 5 au maximum Auto-évaluation avant la formation: 29% Auto-évaluation après la formation: 95% Evaluation par le maître formateur: 93%

l'évaluation réalisée par le projet.	
2. Plus de 80% de formateurs ayant suivi la formation spécialisée obtiennent une note supérieure à trois sur cinq lors de l'évaluation réalisée par le projet.	<p>Le taux des participants ayant obtenu une cote supérieure ou égale à 3 s'élève à 5 au maximum</p> <p>Mécanique automobile:  Auto-évaluation avant la formation: 14%  Auto-évaluation après la formation: 94%  Evaluation par le maître formateur: 83%</p> <p>Froid et Climatisation  Auto-évaluation avant la formation: 16%  Auto-évaluation après la formation: 80%  Evaluation par le maître formateur: 63%</p>
3. Plus de 80% de formateurs ayant suivi la formation pédagogique obtiennent une note supérieure à trois sur cinq lors de l'évaluation réalisée par le projet.	<p>Le taux des participants ayant obtenus une cote supérieure ou égale à 3 s'élève à 5 au maximum.</p> <p>Auto-évaluation avant la formation: 53%  Auto-évaluation après la formation: 98%  Evaluation par le maître formateur: 100%</p>

Source: Rapport de l'étude finale (juillet 2013)

### 3-5 Réalisation de l'Objectif Global

**"La formation professionnelle de qualité est offerte à l'INPP particulièrement dans les filières de mécanique automobile et de froid et climatisation"**

La plupart d'indicateurs de l'objectif global ont été réalisés (tableau 9). Le renforcement de capacités des formateurs à travers ce projet est susceptible d'avoir contribué à l'amélioration des performances des stagiaires et leur satisfaction à la formation (indicateur 3, 4, 5), qui montre une meilleure qualité de la formation. Cette amélioration a contribué à une augmentation du nombre d'entreprises qui ont envoyé leurs employés à des cours de formation de l'INPP. Bien que d'autres facteurs économiques, sociaux et personnels influent sur la situation de l'emploi, le pourcentage de stagiaires qui pensent que la formation à l'INPP les a aidés à trouver un emploi a augmenté.

Il faudrait remarquer, néanmoins, que le manque de matériels nécessaires pour la formation en Froid et Climatisation a conduit à l'insuffisance en formation pratique à l'INPP Kinshasa. Le manque de matériels et de formation pratique les utilisant doit être abordé pour améliorer la qualité de la formation en Froid et Climatisation.

**Tableau 9. Indicateurs de l'objectif global**

Indicateurs	Etude de base (août-septembre 2012) Anciens stagiaires de 2010	Etude finale (juin-juillet 2013) Anciens stagiaires de 2012
	1. Le taux d'anciens stagiaires de l'INPP Kinshasa (filières de mécanique automobile et de froid et climatisation) ayant créé leur propre entreprise et/ou trouvé une situation dans une entreprise augmente par rapport au début du projet.	<p>Mécanique Automobile  Nombre des personnes interrogées: 196  Nombre des stagiaires employés ou qui sont dans l'auto-emploi: 19  Taux: 9.7%</p> <p>Froid et Climatisation  Nombre des personnes interrogées: 179</p>

	Nombre des stagiaires employés ou dans l'auto-emploi: 40 Taux: 22.3%	Nombre des stagiaires employés ou dans l'auto-emploi: 30 Taux: 21.0%
2. Accroissement du niveau de satisfaction des entreprises qui ont employé les anciens stagiaires de Mécanique Automobile et de Froid et Climatisation à l'INPP.	<p>Entreprises qui ont déjà envoyé leurs employés pour une formation à l'INPP: 62.5%</p> <p>Entreprises qui pensent que l'INPP a répondu à leurs besoins: 90%</p> <p>Nombre d'entreprises affiliés: 2.361 (année 2010)</p> <p>Contribution patronale: 5.554 million de francs (année 2010)</p>	<p>Entreprises qui ont déjà envoyé leurs employés pour une formation à l'INPP: 73.1%</p> <p>Entreprises qui pensent que l'INPP a répondu à leurs besoins: 93.7%</p> <p>Feedback positif: Les stagiaires ont eu la possibilité d'acquérir des nouvelles compétences et l'efficacité de leur travail s'est améliorée après leur formation à l'INPP.</p> <p>Suggestions d'amélioration: Les entreprises aimeraient avoir des sessions de formations du soir pour que leur personnel soit en mesure de combiner le travail et la formation.</p> <p>Elles désirent aussi que les formateurs de l'INPP aillent mener des formations dans les entreprises pour la convenance du programme de formation avec l'horaire du travail.</p> <p>Le programme de formation en place ne tient pas nécessairement compte de cet aspect.</p> <p>Nombre d'entreprises affiliés: 3.155 (année 2013)</p> <p>Contribution patronale: 7.403 million de francs (année 2012)</p>
3. Les stagiaires dans les filières de Mécanique Automobile et de Froid et Climatisation de l'INPP améliorent les notes obtenues à l'examen de la fin de formation.	<p>Cote moyenne</p> <p>Mécanique Automobile [Moteur Essence] Au début de la formation: 71.25% (28.5/40) A la fin de la formation: 55.0% (55.0/100)</p> <p>[Electricité automobile]</p>	<p>Cote moyenne</p> <p>Mécanique Automobile [Moteur Essence] Au début de la formation: 67.75% (27.1/40) A la fin de la formation: 59.6% (59.6/100)</p> <p>[Electricité automobile]</p>

	A la fin de la formation: 59.7% (59.7/100)	A la fin de la formation: 62.5% (62.5/100)
	Froid et Climatisation [Froid ménager] Au début de la formation: 45.25% (18.1/40) A la fin de la formation: 50.0%(50.0/100)	Froid et Climatisation [Froid ménager] Au début de la formation: 36.5% (14.6/40) A la fin de la formation: 58.8%(58.8/100)
4. Accroissement du niveau de satisfaction des stagiaires qui ont fini leur formation en Mécanique Automobile et de Froid et Climatisation à l'INPP	Taux des stagiaires satisfaits du programme de formation: 95%	Taux des stagiaires satisfaits du programme de formation: 95.4%
	Taux des stagiaires satisfaits des équipements de formation: 75.6%	Taux des stagiaires satisfaits des équipements de formation: 75.3%
	Taux des stagiaires qui pensent que la formation suivie à l'INPP a été un facteur contributif à leur employabilité: 84.4%	Taux des stagiaires qui pensent que la formation suivie à l'INPP a été un facteur contributif à leur employabilité: 90.2%
5. Accroissement des résultats de critères d'appréciation d'une leçon des formateurs ayant suivi la formation pédagogique.	Moyenne des formateurs qui ont fait l'objet du suivi pédagogique entre 2009 et 2011 (66 personnes): 72.6% (72.6/100)	Moyenne des formateurs qui ont fait l'objet du suivi pédagogique en 2013 (5 personnes): 75.8% (75.8/100)

Source: Rapport de l'étude finale (juillet 2013)

### 3-6 Procédé de Mise en œuvre du Projet

#### 3-6-1 Les facteurs contributifs

##### [Les aspects de conception du projet]

##### (1) Combinaison de formation des formateurs en Tronc Commun, en pédagogie et en formations spécialisées

Au moment de la conception du projet, le niveau des compétences des formateurs différait beaucoup. Avec l'introduction de 3 types de formation : Tronc Commun; pédagogie, et formations spécialisées, le projet a soutenu efficacement un plus grand nombre de formateurs d'élargir leurs connaissances de base et compétences en tant que formateur.

##### (2) L'approche par programme

Ce projet est mis en œuvre dans le cadre du programme de la JICA pour soutenir l'INPP. La présence de la conseillère japonaise en formation professionnelle affectée à la Direction Générale (DG) de l'INPP a contribué au renforcement des capacités de l'administration de la DG, la collaboration entre plusieurs directions de la DG et les directions provinciales, et les liens avec les entreprises partenaires. Réhabilitation des infrastructures à l'INPP Kinshasa par l'aide financière non remboursable et la fourniture de matériel par le projet permettront aux formateurs de s'acquitter de leurs tâches prévues de manière plus efficace.

Total 40 formateurs et agents de l'INPP ont participé aux formations thématiques de la JICA au Japon sur la formation professionnelle.<sup>3</sup> Ces possibilités de formation ont aidé l'INPP à mieux comprendre la politique et le système de formation professionnelle au Japon et ont ainsi créé un environnement plus favorable pour le déroulement du projet

<sup>3</sup> Total 12 cours de formation de mai 2009 à décembre 2012

### **3) Collaboration avec le CFPT**

Soutenu par la JICA, le CFPT a renforcé sa capacité en tant que centre de formation professionnelle. Son expertise a contribué au développement de la formation en Tronc Commun et à la mise en œuvre de formation des formateurs de l'INPP.

#### **[Les aspects de la mise en œuvre du projet]**

##### **(1) Mise en place d'un nouveau système pour améliorer la gestion de la formation**

La Commission de Diffusion a été créée auprès de la Direction Générale pour contrôler les activités de la formation et diffuser les résultats de la formation dans les directions provinciales. La Commission de Gestion et d'Amélioration de la formation de l'INPP Kinshasa a également été créée pour gérer et mettre en œuvre la formation à l'INPP Kinshasa. La collaboration de ces deux commissions a contribué à l'amélioration de la qualité de la formation par le projet et ce sera pour l'INPP un fondement à effectuer des formations de formateurs efficaces même après le projet.

Cette collaboration a été rendue possible par l'empressement de la direction et le personnel de l'INPP pour améliorer ses fonctions, en étant très conscient de son mandat clair pour former les gens pour répondre aux besoins de la RDC. Partageant la même vision vers les objectifs, l'INPP a fourni des ressources humaines et financières aux activités du projet, par exemple, en partageant les coûts pour les participants à la formation des provinces. Il montre un fort leadership et l'appropriation de la gestion du projet. La communication entre les membres du projet est bonne comme en témoignent les réunions hebdomadaires et les diverses discussions entre les experts INPP et japonais.

##### **(2) Amélioration du système d'évaluation de formation des formateurs**

Suite à la recommandation faite par l'évaluation à mi-parcours, le projet a développé des outils d'évaluation supplémentaires pour mesurer des compétences que les formateurs ont acquises dans la formation. (voir Annexe 2-14).

### **3-6-2 Facteur embarrassant**

#### **[Les aspects de la mise en œuvre du projet]**

Le retard dans la mise en œuvre de l'aide financière non remboursable du Japon à la réhabilitation des infrastructures a retardé la fourniture de matériel par le projet. C'est le cas de grands équipements qui devraient être installés après la construction du bâtiment. Ce retard a d'autant affecté l'efficacité de la formation en Froid et Climatisation, que les stagiaires ne pouvaient pas faire de la formation pratique suffisante en utilisant les équipements qui devaient être fournis.

## **4. Résultat de l'Évaluation en termes de Cinq Critères**

### **4-1 Pertinence**

La pertinence du projet est élevée. Le Projet est en conformité avec la politique et les besoins de la République démocratique du Congo (RDC) et de la politique d'aide au développement du Japon pour le pays.

Le chômage est un problème sérieux en RDC. Selon le Fonds Monétaire International, le taux de chômage était de 48,2% en 2006, 47,2% en 2007 et 53,2% en 2008 (Source: Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle « PNEFP » Ministère de l'Emploi, mai 2011).

En 2012, 13.189 demandeurs d'emploi ont été enregistrés à la Direction Provinciale de Kinshasa de l'Office National de l'Emploi (ONEM) et 5.095 personnes ont trouvé un emploi, c'est-à-dire 39% seulement ont réussi (Source: Rapport de la Direction Provinciale de Kinshasa de l'ONEM, mai 2013). Le gouvernement place le développement des ressources humaines parmi les priorités pour promouvoir le développement du pays. Le *Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté* (2011-2015) met l'accent sur la nécessité d'une amélioration de l'emploi par la formation professionnelle. La formation professionnelle est très réclamée par les entreprises pour leurs employés ainsi que par les sans-emplois afin de leur donner plus de chance d'être employés et d'être plus compétitifs. L'INPP est une institution nationale de formation professionnelle créée par l'Ordonnance n° 206 du 29 Juin 1964. L'INPP est la seule institution parmi tant d'autres acteurs du secteur de la

formation professionnelle d'avoir été assigné un mandat de former les employés des entreprises affiliées contre les contributions patronales, de former les formateurs, et d'aider d'autres institutions de formation professionnelle en vue d'assurer une formation de qualité, y compris la formation des demandeurs d'emploi.

La stratégie visant à inclure les formations en Tronc commun et en pédagogie dans les programmes de formation cibles était pertinente pour les besoins de l'INPP en vue d'améliorer les capacités de base des formateurs. En tout 240 formateurs ont bénéficié de ces deux formations et le nombre de bénéficiaires va s'accroître encore comme l'INPP prévoit continuer des formations des formateurs. Le choix de deux domaines spécialisés était approprié, car ce choix était conforme au résultat des études menées avant la mise en œuvre du Projet.

Le projet est en conformité avec la politique d'aide du Japon pour la RDC (Décembre 2012) dans lequel le développement des ressources humaines figure parmi ses domaines prioritaires. La JICA met en œuvre un ensemble de programme d'assistance pour INPP, constitué de ce projet ainsi que de don non remboursable pour la réhabilitation des infrastructures et équipements et l'appui de l'expert en formation professionnelle. La JICA dispose d'un avantage significatif à l'appui technique pour la formation professionnelle car il a accumulé une expérience dans la formation professionnelle à travers la coopération technique pour un centre de formation professionnelle au Sénégal depuis plus de trente ans.

#### **4-2 Efficacité**

L'efficacité du projet est élevée.

Le but du projet a été atteint par rapport aux indicateurs du projet à l'exception des résultats des évaluations faites par les formateurs en Froid et Climatisation. Les formations Tronc commun et pédagogique ayant déjà des programmes nationaux, ont renforcé la capacité de base de formateurs en plus des deux programmes spécialisés cibles et l'INPP a mis en place un système de gestion de formation piloté par les groupes de travail, la cellule de collecte & accumulation des données, la Commission de gestion et l'amélioration de formation ainsi que la Commission de Diffusion conformément au cycle PDCA. Les experts japonais ont fait remarquer que la capacité administrative de la planification et de la mise en œuvre de formation devrait être renforcée dans les domaines tels que la préparation en temps opportun des consommables et des états de besoins.

Les activités de SS ont contribué à l'amélioration de la formation en offrant un environnement de travail plus propre et à l'efficacité de la formation.

#### **4-3 Efficience**

L'efficacité du Projet est relativement élevée.

Tous les apports et toutes les activités du Projet ont été mis en œuvre tels que prévus et ils ont contribué à la réalisation des Résultats, à l'exception de l'approvisionnement en certains matériels et la mise en œuvre de la formation en Froid et Climatisation à l'INPP Kinshasa occasionnée par un facteur externe, qui est en dehors du cadre du Projet tel que mentionné dans les Résultats 2.

#### **4-4 Impact**

L'impact du projet est relativement élevée.

La qualité de la formation de l'INPP a été améliorée en conformité aux indicateurs de l'objectif global comme le démontrent les résultats des évaluations ainsi que le niveau de satisfaction des stagiaires, la satisfaction des entreprises ainsi que les situations d'emploi des anciens stagiaires. Comme discuté au point 3-3 Résultat 2, la mise en œuvre de la formation en Froid et Climatisation aux Maîtres Formateurs à l'INPP-Kinshasa, qui n'a pas été menée comme prévu pendant le Projet, est nécessaire pour atteindre l'Objectif Global.

Cependant, en ce qui concerne la satisfaction des entreprises et la situation de l'emploi des anciens stagiaires, le renforcement des capacités des formateurs à travers ce projet est susceptible d'avoir contribué à l'amélioration des performances des stagiaires et de leur satisfaction dans la formation : Ces améliorations peuvent être l'un des facteurs qui contribuent à l'augmentation du nombre d'entreprises qui ont recommandé leurs employés à des cours de formations de l'INPP. Les efforts visant à accroître la couverture médiatique sur INPP ont attiré plus d'entreprises affiliées.

Le projet était conscient d'inclure les formateurs des entités provinciales dans la formation en vue d'accroître le rendement du Projet dans ces entités, mais il faudrait plus de temps pour voir des changements plus concrets dans ces entités. L'étude d'impact dans ces entités a été mise en œuvre par l'INPP avec l'appui de l'expert japonais en formation professionnelle. Les maîtres formateurs ainsi que les formateurs venant des entités provinciales ont tous témoigné que le manque d'équipements adéquats dans les provinces empêche les formateurs de mettre en œuvre une formation efficace une fois rentrés chez eux, et pourtant il y a des besoins pour répondre à l'évolution technologique dans les provinces, comme les nouveaux types de véhicules et de nouvelles machines sont utilisés dans les entreprises locales.

Le nombre de stagiaires à l'INPP- Kinshasa a baissé en 2012 par rapport aux années précédentes (5.311 en 2010, 6.412 en 2011 et 5.057 en 2012. Rapport de l'étude finale de Juillet 2013). Selon le rapport de l'étude finale, ceci pourrait être en partie à cause de l'indisponibilité des formateurs pour mener les formations classiques dans les services pendant qu'ils participent aux activités du projet de la JICA. Cette situation est temporaire.

#### **4-5 Durabilité**

La durabilité de ce Projet est relativement élevée dans les aspects politique, institutionnel, technique et financier, tandis que la vision d'amélioration particulière de certaines activités spécifiques pour les programmes appuyés par la JICA semble ne pas encore être élaborée.

##### **[Politique]**

Le développement des ressources humaines est susceptible de continuer à être l'une des priorités de la RDC, et la formation professionnelle demeure importante pour le développement du pays. L'INPP est dans une position unique en tant qu'institution nationale de formation à être mandaté à donner une formation de qualité aux agents des entreprises et à aider les autres institutions de formation en formant leurs formateurs et en établissant des normes. L'INPP reconnaît la nécessité de recycler les formateurs en donnant la Formation des formateurs et a une vision de l'étendre à d'autres établissements de formation professionnelle.

##### **[Aspects techniques]**

La capacité technique de l'INPP a été renforcée par le renforcement des capacités des maîtres formateurs par le projet. La mise en œuvre de la formation en Froid et Climatisation aux Maîtres Formateurs à l'INPP-Kinshasa, qui n'a pas été menée comme prévu pendant le Projet, est exigée pour assurer la durabilité des capacités techniques des Maîtres Formateurs.

Cette réalisation sera plus durable en s'attaquant à ces défis que sont l'amélioration continue des capacités des maîtres formateurs et l'augmentation du nombre des maîtres formateurs. Selon les experts, la capacité administrative sur la planification et la mise en œuvre du Projet doit être renforcée.

##### **[Aspects institutionnels]**

Dès que le plan de formation globale de l'INPP est élaboré, les groupes de travail, l'équipe d'accumulation des données, la Commission de gestion et d'amélioration de formation ainsi que la Commission de Diffusion, planifie, mettent en œuvre et évaluent chaque programme de formation. L'Equipe d'Accumulation des Données ne fonctionne que pour les quatre formations des formateurs pour le moment. Elle sera pérennisée dans le cadre de toutes les formations des formateurs et fonctionnera à la Direction Générale au sein de la Direction des Etudes, et dans les Entités provinciales, elle fonctionnera au sein des Divisions Techniques

Le projet a mis en place un nouveau système des inventaires des équipements de dotation JICA. Le système d'inventaire existant couvre tous les autres matériels de l'INPP. Le nouveau système a ses avantages, comme la facilité à suivre le cycle de vie des matériels et des dossiers de la maintenance. L'application de ce système contribuera à assurer la gestion et l'entretien des équipements

[Finances]

Pendant la durée du Projet, l'INPP a payé des frais là où ils ont été nécessaires. Cela suggère la possibilité que l'INPP continue ses activités avec ses fonds propres.

Un plan de formation approprié et une budgétisation correspondante sont nécessaires à la viabilité financière.

## 5. Conclusion

Les résultats et le But du Projet ont été atteints par rapport aux indicateurs grâce à l'engagement et aux efforts aussi bien du côté Congolais que du côté Japonais. Toutefois, l'Equipe d'Evaluation Finale trouve qu'il est nécessaire de prolonger la durée du Projet pour la raison suivante.

La plupart d'activités ont été mises en œuvre comme prévu et les activités qui restent doivent être menées d'ici la fin du Projet, à l'exception de l'approvisionnement en certains matériels et la mise en œuvre de la formation en FroidetClimatisation à l'INPP Kinshasa tel que mentionné au point 3-3 Résultats 2. Ainsi, le renforcement des capacités des maîtres formateurs en FroidetClimatisation n'a pas été suffisant. Cela pourrait avoir un impact négatif sur la durabilité du Résultat 2 et la réalisation de l'Objectif Global.

L'Equipe d'Evaluation Finale suggère que pendant la prolongation du Projet, les matériels du FroidetClimatisation soient installés et qu'un expert japonais soit envoyé pour donner une formation minimale qu'il faut pour l'utilisation de ces matériels dans la nouvelle installation en construction par l'Aide financière non remboursable du Japon.

Il est suggéré que l'INPP et la JICA décident de la durée exacte du Projet quand il y aura de plus amples informations pour déterminer la période pendant laquelle les matériels seront installés et la formation donnée.

## 6 Recommandations

L'Equipe Conjointe de l'Evaluation Finale recommande que les actions suivantes soient menées pour pérenniser et utiliser les résultats du Projet :

1) L'élaboration d'une politique sur la pérennisation du renforcement des capacités des formateurs. Le renforcement des capacités des formateurs par la Formation des Formateurs a été introduit pendant le Projet. Une politique sur la manière de continuer à renforcer les capacités des formateurs rendra institutionnels les résultats du Projet et contribuera à la réalisation de l'Objectif Global.

2) La poursuite de la Formation des Formateurs en TroncCommun et en Pédagogie. Les maîtres formateurs de ces deux cours de formation ont été formés et un programme standardisé a été établi pour chaque cours de formation ; il devra être utilisé à toutes les entités de l'INPP. L'INPP a acquis les capacités de gérer de façon indépendante les programmes de formation, y compris la planification, l'élaboration de programme, l'évaluation de la formation. L'INPP a aussi renforcé ses capacités pour réviser le programme et les matériels didactiques de la formation des Formateurs sur base des résultats de l'évaluation de la formation. Pour pérenniser et étendre les résultats de ce Projet, il est recommandé que les actions suivantes soient menées :

- Elaborer une stratégie pour utiliser pleinement le programme de la formation des formateurs en TroncCommun
- Elaborer un plan sur la manière de mener la formation des formateurs en Pédagogie aux formateurs existants et aux formateurs nouvellement engagés

3) L'utilisation du système d'évaluation de la formation des formateurs en vue de l'amélioration des programmes de formation professionnelle.

Le système d'évaluation de la formation des formateurs élaboré pendant ce Projet pourrait être adapté pour l'amélioration des contenus des programmes de formation professionnelle de l'INPP.

4) Le renforcement des capacités des entités provinciales de l'INPP.

Le renforcement des capacités des entités provinciales de l'INPP contribuera à l'amélioration de la qualité de formation dans le pays tout entier. Pour atteindre cet objectif, il est recommandé que les actions suivantes soient menées :

- Analyser périodiquement et donner priorité aux besoins en formation à chaque entité de l'INPP sur base des demandes des industries;
- Identifier les installations et les matériels qu'il faut à chaque entité de l'INPP ;
- Elaborer un plan général de formation pour chaque entité de l'INPP ;
- Elaborer un plan pour le renforcement des capacités des formateurs des entités provinciales de l'INPP.

## ANNEXE 1. Cadre Logique (PDM/ Project Design Matrix)

### Cadre logique (PDM ver.2)

Date de rédaction : le 16 mai 2011

Titre du Projet : Renforcement des capacités des formateurs de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP) en République Démocratique du Congo

Période d'exécution du Projet : janvier 2011 - décembre 2013 (3 ans)

Zone cible : Les zones du Projet sont des entités provinciales de l'INPP, prioritairement celle de Kinshasa.

Groupe cible : 1) Personnel de la Direction Générale de l'INPP et services d'encadrement des entités provinciales

2) Formateurs de la direction provinciale de Kinshasa et ceux des autres entités provinciales

3) Stagiaires (agents des entreprises, chercheurs d'emploi et vulnérables).

Résumé narratif du Projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions importantes
<p><b>Objectif global (Objectif du Programme)</b> La formation professionnelle de qualité est offerte à l'INPP principalement dans les filières de mécanique automobile et de froid et climatisation.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le nombre d'anciens stagiaires de l'INPP Kinshasa (filières de mécanique automobile et de froid et climatisation) ayant créé leur propre entreprise et/ou trouvé une situation dans une entreprise augmente par rapport au début du projet.</li> <li>2. Accroissement du niveau de satisfaction des compagnies qui ont employé les anciens stagiaires de mécanique automobile et de froid et climatisation à l'INPP.</li> <li>3. Les stagiaires dans les filières de mécanique automobile et de froid et climatisation de l'INPP améliorent les notes obtenues à l'examen de la fin de formation.</li> <li>4. Accroissement du niveau de satisfaction des stagiaires qui ont fini leur formation en mécanique automobile et de froid et climatisation à l'INPP.</li> <li>5. Accroissement des résultats de critères d'appréciation d'une leçon de formateurs ayant suivi la formation de pédagogique.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etude de suivi des anciens stagiaires</li> <li>2. Questionnaire adressé aux compagnies</li> <li>3. Résultats de l'examen de la fin de formation</li> <li>4. Etude de suivi des anciens stagiaires</li> <li>5. Résultats de suivi par le service pédagogique</li> </ol>	
<p><b>But du Projet</b> Les capacités techniques des formateurs sont renforcées principalement dans les filières de mécanique automobile et de froid et climatisation de l'INPP.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plus de 80 % de formateurs ayant suivi la formation de base en tronc commun obtiennent une note supérieure à trois sur cinq lors de l'évaluation réalisée par le projet.</li> <li>2. Plus de 80 % de formateurs ayant suivi la formation spécialisée obtiennent une note supérieure à trois sur cinq lors de l'évaluation réalisée par le projet.</li> <li>3. Plus de 80 % de formateurs ayant suivi la formation pédagogique obtiennent une note supérieure à trois sur cinq lors de l'évaluation réalisée par le projet</li> </ol>	<p>1.2.3. Résultats de l'auto-évaluation des techniques par une check-list</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La situation de l'emploi ne pourra pas s'empirer à cause de la récession</li> <li>- L'assistance pour l'emploi par le conseiller technique en formation professionnelle et la mise à disposition des facilités par la coopération financière non remboursable du Japon seront exécutées comme un plan</li> </ul>
<p><b>Résultats</b> 1. Le dispositif de mise en œuvre de la formation de base en tronc commun est renforcé. 2. Le dispositif de mise en œuvre de la formation spécialisée est renforcé. 3. Le dispositif de mise en œuvre de la formation pédagogique est renforcé.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 Le plan de formation de base en tronc commun (contenu, durée et nombre de participants) est établi chaque année scolaire et la formation est mise en œuvre suivant le plan.</li> <li>1-2 Plus de 80 % de formateurs ayant suivi la formation de base en tronc commun sont satisfaits du contenu de formation.</li> <li>1-3 Les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation sont élaborés pour la formation de base en tronc</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.2.3-1 Rapport d'état d'avancement du Projet</li> <li>1.2.3-2 Enquête aux formateurs</li> <li>1.2.3-3 Rapport d'état d'avancement du</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les formateurs ayant suivi la formation continuent à travailler à l'INPP</li> </ul>

	<p>commun et révisés au moins à deux reprises au cours du projet.</p> <p>2-1 Le plan de formation spécialisée (contenu, durée et nombre de participants) est établi chaque année scolaire et la formation est mise en œuvre suivant le plan.</p> <p>2-2 Plus de 80 % de formateurs ayant suivi la formation spécialisée sont satisfaits du contenu de formation.</p> <p>2-3 Les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation sont élaborés pour la formation technique spécialisée et révisés au moins à deux reprises au cours du projet.</p> <p>3-1 Le plan de formation pédagogique (contenu, durée et nombre de participants) est établi chaque année scolaire et la formation est mise en œuvre suivant le plan.</p> <p>3-2 Plus de 80 % de formateurs ayant suivi la formation pédagogique sont satisfaits du contenu de formation.</p> <p>3-3 Les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation sont élaborés pour la formation pédagogique et révisés au moins à deux reprises au cours du projet.</p>	<p>Projet</p>	
<p><b>Activités</b></p> <p>0-1 Mettre en œuvre l'étude statistique de base.</p> <p>0-2 Fournir le matériel nécessaire pour la formation des services concernés en aménageant le système de maintenance.</p> <p>0-3 Etablir un système pour améliorer l'environnement de la formation.</p> <p>1-1 Mettre en place l'équipe de travail* pour la formation de base en tronc commun (sept services concernés : électricité, électronique, mécanique générale, automobile, froid - climatisation, tôlerie -- soudure et contrôle technique automobile).</p> <p>1-2 Elaborer le plan de formation de base en tronc commun.</p> <p>1-3 Elaborer les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation de base en tronc commun par l'équipe de travail et le CFPT.</p> <p>1-4 Former des maîtres des formateurs au CFPT.</p> <p>1-5 Elaborer les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation des formateurs par les maîtres des formateurs sur base des directives et manuels élaborés au point 1-3.</p> <p>1-6 Former les formateurs par les maîtres des formateurs de l'INPP.</p> <p>1-7 Faire le monitoring des résultats de formation et faire refléter au plan et aux directives et les manuels</p>	<p><b>Intrant</b></p> <p><u>Partie japonaise</u></p> <p>1. Expert</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chef du projet</li> <li>-Planification - gestion de la formation</li> <li>- Coordination des activités</li> <li>- Mécanique automobile</li> <li>- Froid et climatisation</li> <li>- Méthodologie pédagogique</li> <li>-Etude statistique de base</li> <li>-Aménagement du système d'administration et de gestion de l'entraînement</li> <li>-Formation de base en tronc commun (par expert du pays tiers)</li> <li>* Envoi des autres experts à court terme selon les besoins</li> </ul> <p>2. Formation au Japon</p> <p>3. Formation dans le pays tiers</p> <p>4. Matériel</p> <p>5. Frais de transport interprovincial</p> <p>6. Autres frais nécessaires</p>	<p><u>Partie congolaise</u></p> <p>1. Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur du Projet</li> <li>Gérant du Projet</li> <li>Coordinateur du Projet</li> <li>Homologues congolais (plusieurs)</li> </ul> <p>2. Installations et équipements</p> <p>Fourniture des bureaux et installations/équipements nécessaire pour l'exécution du Projet, ainsi que d'autres installations nécessaires.</p> <p>Divers frais d'installations, de gestion et de maintenance des équipements.</p> <p>3. Frais nécessaires pour le projet</p> <p>Frais d'exécution de la formation à l'INPP (transport dans la ville de Kinshasa, hébergement et indemnité journalière, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le gouvernement de la RDC continue à répartir à l'INPP et ses entités provinciales le budget et le personnel nécessaires.</li> <li>• Les entreprises continuent à payer la cotisation à l'INPP.</li> </ul>

NA

<p>techniques et pédagogiques de formation de base en tronc commun.</p> <p>2-1 Mettre en place l'équipe de travail pour la formation spécialisée (deux services concernés : automobile et froid - climatisation).</p> <p>2-2 Mettre en œuvre l'étude sur les besoins des entreprises sur la formation.</p> <p>2-3 Identifier le niveau des techniques et connaissances des formateurs.</p> <p>2-4 Elaborer le plan de formation spécialisée.</p> <p>2-5 Former des maitres des formateurs par l'envoi d'expert et la formation au Japon.</p> <p>2-6 Elaborer les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation pour les formateurs.</p> <p>2-7 Former les formateurs par les maitres des formateurs.</p> <p>2-8 Faire le monitoring des résultats de formation et faire refléter au plan et aux directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation spécialisée.</p> <p>3-1 Mettre en place l'équipe de travail pour le service pédagogique.</p> <p>3-2 Identifier la situation actuelle concernant la formation pédagogique.</p> <p>3-3 Elaborer le plan de formation pédagogique</p> <p>3-4 Elaborer les directives et les manuels pédagogiques de formation.</p> <p>3-5 Mettre en œuvre la formation pédagogique des formateurs du service pédagogique.</p> <p>3-6 Former les formateurs par les maitres des formateurs.</p> <p>3-7 Faire le monitoring des résultats de formation et faire refléter au plan et aux directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation pédagogique.</p>		
---	--	--

\* Composition de l'Equipe de Travail : Représentants de la Direction Générale et des entités provinciales (services encadrement et instruction).

24

ANNEXE 2. Intrants au Projet  
2-1 Liste d'Experts Japonais

Première année (05 février 2011 - 22 mars 2012)

NO	Noms	Titre	Durée du Dispatch		Total
			De	à	
1	Atsushi FUJIMOTO	Chef de Projet	05/Février/2011	03/Août/2011	300 jours
			21/Octobre/2011	17/Février/2012	
2	Katsuaki TAKANAKA	Programme de Formation	26/février/2011	26/Mai/2011	191 jours
			11/août/2011	18/Novembre/2011	
3	Takatsugu SHIMADA	Formation sur la gestion et organisation de la maintenance	19/Mars/2011	17/Mai/2011	60 jours
4	M.Koji UEDA	Expert en Pédagogie	19/Mars/2011	02/Mai/2011	105 jours
			21/Octobre/2011	19/Novembre/2011	
			19/Janvier/2012	17/Février/2012	
5	Haruo ITO	Etude de base I	01/Avril/2011	15/Mai/2011	45 jours
6	Rie SAWASHITA	Etude de base II	19/Mars/2011	17/Avril/2011	30 jours
7	Masafumi NOMIYAMA	Coordinateur de Project	05/Février/2011	03/Août/2011	360 jours
			25/Septembre/2011	22/Mars/2012	
Expert Individuel					
8	Syuma SEKI	Expert en Motorisation	04/Janvier/2012	18/Mars/2012	75 jours

Deuxième année (23/Juin/2012-31/Decembre/2013)

NO	Nom	Titre	Durée du Dispatch		Total
			De	à	
1	Atsushi FUJIMOTO	Chef de Projet	23/Juin/2012	20/Septembre/2012	405 jours
			15/Octobre/2012	28/Decembre/2012	
			22/Janvier/2013	07/Mai/2013	
			18/Juin/2013	20/Août/2013	
			Août/2013	indécis	
2	Katsuaki TAKANAKA	Programme de Formation	23/Juin/2012	21/Août/2012	240 jours
			15/Septembre/2012	27/Novembre/2012	
			29/Avril/2013	13/Juillet/2013	
3	Harunori TASHIRO	Planification et gestion de la Formation	16/Septembre/2013	15/Octobre/2013	66 jours
			23/Juin/2012	22/Juillet/2012	
4	Takatsugu SHIMADA	Formation sur la gestion et organisation de la maintenance	25/Mai/2013	29/Juin/2012	30 jours
			22/Août/2012	20/Septembre/2012	
5	Koji UEDA	Expert en Pédagogie	07/Juillet/2012	04/Septembre/2012	105 jours
			06/Octobre/2012	19/Novembre/2012	
6	Haruo ITO	Etude de Base I	22/Août/2012	05/Octobre/2012	105 jours

			20/Mai/2013	18/Juillet/2013	jours
7	Rie SAWASHITA	Etude de Base II	Octobre/2013	indécis	39 jours
8	Masafumi NOMIYAMA	Coordinateur de Projet	23/Juin/2012	05/Septembre/2012	465 jours
9	Ai BANDO		15/Septembre/2012	25/Decembre/2012	
			23/Janvier/2013	27/Avril/2013	
			18/Mai/2013	02/Septembre/2013	
			07/Octobre/2013	30/Decembre/2013	
<b>Expert Individuel</b>					
10	Syuma SEKI	Expert en Motorisation	21/Juillet/2012	22/Septembre/2012	325 jours
			03/Novembre/2012	31/Decembre/2013	
			02/Mars/2013	24/Juin/2031	
			07/Septembre/2013	02/Decembre/2013	

**Assistant de Conseil (Paiment de Conseil)**

NO	Nom	Titre	Durée du Dispatch		Total
			De	à	
1	Harunori TASHIRO	Planification et gestion de la Formation	27/Octobre/2012	03/Decembre/2012	80 jours
			30/Juin/2013	10/Août/2013	
2	Katsuaki TAKANAKA	Programme de Formation	15/Février/2013	16/Mars/2013	44 jours
			14/Juillet/2013	27/Juillet/2013	
3	Takahiro TANABE	Evaluation de Formation	09/Février/2013	21/Mars/2013	70 jours
			01/Juin/2013	29/Juin/2013	

AA

## 2-2 Liste de Formations au Sénégal

### Première Formation en Mécanique

NO	Nom	Affection Dom.Intervention		Matières	Instruc-teur	Lieu	Période de Formation		
		Service	Lieu				De	à	Total
1	MBIK AYI TSHIBUWU Grégoire	MOTORISATION	KINSHASA	Mécanique	Experts CFPT	CFPT	04/Janvier /2011	26/Février /2011	47 jours
2	DIMBU MUKINSONA Emmanuel	MOTORISATION							
3	MBIYA MUKANIA Anaclet	MOTORISATION							
4	DIASILUA MUBETO Elie	MOTORISATION	BOMA						
5	NTIKALA BIONGO Jean Baudouin	MECANIQUE GENERALE	KINSHASA						
6	LUTONDO LUKIESE Joly	MECANIQUE GENERALE							
7	NTAMBWE Jean Mpiana	TOLERIE ET SOUDURE							
8	KALALA MWADIA NVITA Erick	CONTRÔLE AUTOMOBILE(C.F.C.T.A)							

### Première Formation en Electricité

NO	Noms	Titre		Matières	Instruc-teur	Lieu	Période de Formation		
		Service	Lieu				De	à	Total
1	MOKOMBO MATA Joël	FROID ET CLIMATISATION	KINSHASA	Electricité	Experts CFPT	CFPT	04/Janvier /2011	19/Février /2011	54 jours
2	NSONI MANSANGA Jules	FROID ET CLIMATISATION							
3	MBONGO LOKOLE Joseph	ELECTRICITE							
4	TSHIBAMBE NYENGIE Jean François	ELECTRICITE							
5	MBONDA TETE	ELECTRICITE							

6	MONSEVINYA Albert	ELECTRONIQUE							
7	NGONGO KASHISHA Jean Louis	ELECTRONIQUE TELECOMMUNICATION							
8	LUBWIKI NZEMBELENGE Pierre	ELECTRONIQUE							

### Deuxième Formation en Mécanique

NO	Noms	Affection Dom.Intervention		Matières	Instruc-teur	Lieu	Période de Formation		
		Service	Lieu				De	à	Total
1	MBIK AYI TSHIBUWU Grégoire	MOTORISATION	KINSHASA	Mécanique	Experts CFPT	CFPT	11/Juillet/ 2011	19/Août/2 011	40 jours
2	DIMBU MUKINSONA Emmanuel	MOTORISATION							
3	MBIYA MUKANIA Anaclet	MOTORISATION							
4	DIASILUA MUBETO Elie	MOTORISATION	BOMA						
5	NTIKALA BIONGO Jean Baudouin	MECANIQUE GENERALE	KINSHASA						
6	LUTONDO LUKIESE Joly	MECANIQUE GENERALE							
7	NTAMBWE Jean Mpiana	TOLERIE ET SOUDURE							
8	.KALALA MWADIA NVITA Erick	CONTRÔLE AUTOMOBILE							

### Deuxième Formation en Electricité

NO	Noms	Affection Dom.Intervention		Matières	Instruc-teur	Lieu	Période de Formation		
		Service	Lieu				De	à	Total
1	MAKOMBO MATA Joël	FROID ET CLIMATISATION	KINSHASA	Electricité	Experts CFPT	CFPT	03/Août/2 011	19/Août/2 011	17 jours
2	NSONI MANSANGA Jules	FROID ET CLIMATISATION							

3	MBONGO LOKOLE Joseph	ELECTRICITE						
4	TSHIBAMBE NYENGE Jean François	ELECTRICITE						
5	MBONDA TETE	ELECTRICITE						
6	MONSEVENYA Albert	ELECTRONIQUE						
7	NGONGO KASHISHA Jean Louis	ELECTRONIQUE TELECOMMUNICATION						
8	LUBWIKAZEMBELENGE Pierre	ELECTRONIQUE						

## 2-3 Liste de Formations par les Experts Sénégalais de CFPT à Kinshasa

### Première et Deuxième Formation

Noms	Titre	Lieu	Matières	Période de Formation INPP KINSHASA		Durée du Dispatch		
				De	à	De	à	Jours
Mor PADANE	Expert de CFPT	INPP KINSHASA	Hydraulique	27/Août/2012	03/Septembre/2012	25/Août/2012	10/Septembre/2012	17 jours
			Pneumatique	04/Septembre/2012	07/Septembre/2012			

### Troisième Formation

Noms	Titre	Lieu	Matières	Période de Formation INPP KINSHASA		Durée du Dispatch		
				De	à	De	à	MM
Yoro BARRY	Expert de CFPT	Expert en Pédagogie	PLC	10/Septembre/2012	14/Septembre	08/Septembre/2012	17/Septembre/2012	10 jours

### Quatrième Formation

Noms	Titre	Lieu	Matières	Période de Formation INPP KINSHASA		Durée du Dispatch		
				De	à	De	à	MM
Jean MANCORE	Expert de CFPT	INPP KINSHASA	Soudage TIG	18/Septembre/2012	22/Septembre/2012	16/Septembre/2012	24/Septembre/2012	9 jours

### 1. Formation en Hydraulique

NO	NOM ET POST NOM	SERVICE	INSTRUCTEUR/ CFPT	DUREE DE LA FORMATION
1	NTAMBWE MPIANA Jean	TOLERIE-SOUDURE	Mor PADANE	Du 27/Août /2012 Au 03/Sept-/2012
2	NTIKALA BIONGO Jean	MECANIQUE GENERALE		
3	KALALA MWADIANVITA Erick	CONTRÔLE AUTOMOBILE		
4	DIMBU MUKINSIONA	MECANIQUE AUTOMOBILE		
5	LUTONDO LUKIESE Joly	MECANIQUE GENERALE		

### 2. Formation en Pneumatique

NO	NOM ET POST NOM	SERVICE	INSTRUCTEUR/ CFPT	DUREE DE LA FORMATION
1	MONSEVINYA N'SANEMA	ELECTRONIQUE	Mor PADANE	Du 04/Sept/2012 Au 07/Sept/2012
2	TSHIBAMBE NYENGIE	ELECTRICITE		
3	NGONGO KASHISHA	ELECTRONIQUE		
4	TETE MBONDA	ELECTRICITE		
5	LUTONDO LUKIESE Joly	MECANIQUE GENERALE		
6	LUBWIKAZEMBELENGE	ELECTRONIQUE		

### 3. Formation en Automatique (PLC)

NO	NOM ET POST NOM	SERVICE	INSTRUCTEUR/ CFPT	DUREE DE LA FORMATION
1	MONSEVINYA N'SANEMA	ELECTRONIQUE	Yoro BARRY	Du 10/Sept/2012 Au 14/Sept/2012
2	TSHIBAMBE NYENGIE	ELECTRICITE		
3	NGONGO KASHISHA	ELECTRONIQUE		
4	TETE MBONDA	ELECTRICITE		
5	LUTONDO LUKIESE Joly	MECANIQUE GENERALE		
6	LUBWIKAZEMBELENGE	ELECTRONIQUE		

### 4. Formation en Soudage TIG

NO	NOM ET POST NOM	SERVICE	INSTRUCTEUR/ CFPT	DUREE DE LA FORMATION
1	NTAMBWE MPIANA Jean	TOLERIE-SOUDURE	Jean MANCORE	Du 18/Sept/2012 Au 22/Sept/2012
2	NTIKALA BIONGO Jean	MECANIQUE GENERALE		
3	KALALA MWADIANVITA Erick	CONTRÔLE AUTOMOBILE		
4	DIMBU MUKINSIONA	MECANIQUE AUTOMOBILE		
5	LUTONDO LUKIESE Joly	MECANIQUE GENERALE		

## 2-4 Liste de formations au Japon (Mécanique Automobile)

### Première Formation

NO	Noms	Affection Dom. Intervention		Lieu	Période de Formation au Japon		Durée du Dispatch		
		Service	Lieu		De	à	De	à	Jours
1	MPOYI PIKALAKU	Maitres Formateurs	KINSHASA	Chiba	21/Septembre 2012	31/Octobre 2012	18/Septembre 2012	02/Novembre 2012	46 jours
2	EGBOLO MOSAU								
3	MBIYA MUKANIA								
4	NGUZI MPASI	Maitre Formateur	BOMA						
5	KAVUL MWAMB	Maitre Formateur	LUBUMBASHI						

### Deuxième Formation

NO	Noms	Affection Dom. Intervention		Lieu	Période de Formation au Japon		Durée du Dispatch		
		Service	Lieu		De	à	De	à	Jours
1	MPOYI PIKALAKU	Maitres Formateurs	KINSHASA	Yokohama Tokyo Kanazawa Chiba	9/Juillet 2013	9/Août 2013	6/Juillet 2012	11/Août 2012	37 jours
2	EGBOLO MOSAU								
3	NKORMEN LASONG								
4	KULE KIMIYAVAKE								
5	MBIYA MUKANIA		BOMA						
6	MWANGATAYI LUKUSA								
7	NGUZI MPASI								
8	KAVUL MWAMB								

## 2-5 Liste de formations au Japon (Froid et Climatisation)

### Première Formation

NO	Noms	Affection Dom.Intervention		Lieu	Période de Formation au Japon		Durée du Dispatch		
		Service	Lieu		De	à	De	à	MM
1	MOKOMBA JOEL	Maitres Formateurs	KINSHASA	Osaka	19/Mai/2011	29/Juin/2011	16/Mai/2011	01/Juillet/2011	47 jours
2	NSONI JULES								
3	LEMA FABIEN								
4	NKIALULENDO JUNIOR								
5	NGOMA AORON								

### Deuxième Formation

NO	Noms	Affection Dom.Intervention		Lieu	Période de Formation au Japon		Durée du Dispatch		
		Service	Lieu		De	à	De	à	MM
1	MOKOMBA JOEL	Maitres Formateurs	KINSHASA	Osaka	19/Août/2012	27/Septembre/2012	16/Août/2012	29/Septembre/2012	45 jours
2	NSONI JULES								
3	LEMA FABIEN								
4	NKIALULENDO JUNIOR								
5	NGOMA AORON								

**Troisième Formation**

NO	Noms	Affection Dom.Intervention		Lieu	Période de Formation au Japon		Durée du Dispatch		
		Service	Lieu		De	à	De	à	MM
1	MOKOMBA JOEL	Maitres Formateurs	KINSHASA	Osaka Toyama	18/Juin/2013	2/Août/2012	15/Juin/2013	4/Août/2013	51 jours
2	NSONI JULES								
3	LEMA FABIEN								
4	NKIALULENDO JUNIOR								
5	NGOMA AORON								

## 2-6 Liste de matériels (après l'Evaluation à mi-parcours)

Pour les matériels acquis vers l'Evaluation à mi-parcours, voir la liste jointe aux Comptes Rendus des Réunions de l'Evaluation à mi-parcours du 19 novembre 2012.

### Mécanique Automobile (Achetés au Japon)

No	Item	Spécification	Q'ty
A 1	Appareil de Diagucatic Portable	NEXTELH CARMAN SCAN Lite	1
A 1	Air Clé Impact	Jap 436	1
A 2	Clés à Douilles	Clle Impact 12.7sq BP4-12	1
A 3	Clés à Douilles	Clle Impact 12.7sq BP4-14	1
A 4	Clés à Douilles	Clle Impact 12.7sq BP4-17	1
A 5	Clés à Douilles	12.7sq BP4-19	1
A 6	Clés à Douilles	Clle Impact 12.7sq BP4-21	1
A 7	Clés à Douilles	Clle Impact 12.7sq BP4-22	1
A 8	Clés à Douilles	Clle Impact 12.7sq BP4-23	1
A 9	Clés à Douilles	Clle Impact 12.7sq BP4-24	1
A 10	Clés à Douilles	Clle Impact 12.7sq BP4-26	1
A 11	Clés à Douilles	Clle Impact 12.7sq BP4-27	1
A 12	Clés à Douilles	Clle Impact 12.7sq BP4-28	1
A 13	Clés à Douilles	Clle Impact 12.7sq BP4-29	1
A 14	Clés à Douilles	Clle Impact 12.7sq BP4-30	1
A 15	Clés à Douilles	Clle Impact 12.7sq BP4-32	1
A 16	Rallonges	12.7sq BEP4-075	1
A 17	Rallonges	12.7 sq BEP4-100	1
A 18	Adaptateurs	12.7sq BAP43	1
A 19	Adaptateurs	12.7sq BAP46	1
A 20	Racagnag petit	9.5sq JAR352	1
A 21	Probe for Oscilloscope	TEXAS 250	10
A 22	Manomètre pour Gonflage de pneus	AGT232	1
A 23	Automatic Transmission Practical Training Equipment	B302-TAT	5

### Mécanique Automobile (Achetés en RDC)

No	Item	Spécification	Q'ty
A 1	Transmission	TOYOTA FR Type	5
A 2	Transmissiopn	TOYOTA FF Type	5
A 3	Suspension	n.a	5
A 4	Moteur (Diesel)	TOYOTA 2LT	1
A 5	Moteur (Diesel)	TOYOTA 2LT	1
A 6	Moteur (Diesel)	TOYOTA 2LT	1
A 7	Moteur (Diesel)	TOYOTA 2LT	1
A 8	Moteur (Diesel)	TOYOTA 2LT	1

## 2-7 Coût local du côté Japonais

(Jusqu'en juillet 2013)

### Coût local du côté Japonais

	(USD)			
	2011	2012	2013	total
Consommation	372	21,239.92	12,984.6	34,596.52
Transports et déplacements	3,389	18,938	62,020	84,347
Frais de communication	0	3,816	3,470.2	7,286
Impressions et reproduction documents	34,719	4,265	0	38,984
***Frais pour exetuin du stage	0	940	0	940
Autre frais	0	1,072	2,552.7	3,624.7
Frais pour les activités des experts				
Salaire pour les assistants et chauffeurs pour experts	23,174	25,510	29,348	78,032
Frais de location des voitures pour les experts	62,587	52,085	45,140	159,812
Equipements	3,661	1,725	0	5,386
Autre Equipements	7,149	0	0	7,149
Total Charges(USD)	135,051	129,590.92	155,515.5	420,157.42

## 2-8 Liste d'homologues Congolais

(Jusqu'en juillet 2013)

FONCTION DANS LE PROJET	NOM ET POST-NOM	FONCTION A L'INPP
Directeur du Projet	TSHIKUYA KAYEMBE	Administrateur Délégué Général, INPP
Gérant du Projet	NKONGOLO BADIKILA	Directeur Technique, INPP
Coordinateur du Projet	BONDJEKE MWENINDAKA	Directeur Provincial de Kinshasa, INPP
Autres homologues	KANDOLO MBOMBO	Directeur des études, INPP
	MULUMBA NGINDU	Directeur de recouvrement, INPP
	BAPEKE BANKULU*	Directeur de L'inspection Technique (remplacement) Sous-directeur de l'inspection Technique, INPP
	Directeurs des autres directions provinciales de l'INPP	
	Chefs de services faisant l'objet de la coopération de l'INPP	

\*Intermédiaire de l'ancien Directeur retraité

## 2-9 Liste des groupes de travail

(Jusqu'en juillet 2013)

### 2-9-1 COMPOSITION DE LA COMMISSION DE DIFFUSION

No	NOM ET POST-NOM	SERVICE / ENTITE
1	KANDOLO MBOMBO	CHEF DE LA COMMISSION/ DIRECTEUR DES ETUDES
2	BAPEKE BANKULU	DIRECTEUR DES L'INSPECTION TECHNIQUE (remplacement) SOUS DIRECTEUR DES L'INSPECTION TECHNIQUE
3	KANKOLONGO KAMANDA*	SOUS-DIRECTEUR DES ETUDES
4	BOLA IWULA*	SOUS-DIRECTEUR DES ETUDES
5	KUMBI NAGINE	CHEF DE DIVISION DIRECTION DES ETUDES
6	PHUKUTA JOSEPHINE	CHEF DE SERVICE INFORMATIQUE DIRECTION DES ETUDES

\*Un membre a été retraité après l'Evaluation à mi-parcours et 2 nouveaux membres sont entrés.

#### 2-9-1-1 Cellule : Gestion De Documents

No	NOM ET POST-NOM	SERVICE / ENTITE
1	MOMBAYA FREDDY	CHARGE D'ETUDES DIRECTION DES ETUDES
2	INKIMA MAGUY	CHARGE D'ETUDES DIRECTION DES ETUDES
3	MASENGU CHRISTELLE	CHARGE D'ETUDES DIRECTION DE L'INSPECTION TECHNIQUE
4	NSOBE LORRY	CHARGE D'ETUDES DIRECTION DES ETUDES
5	MBIDI NANCY*	CHARGE D'ETUDES DIRECTION DES ETUDES
6	MULOWAY GUY GUY*	CHARGE D'ETUDES DIRECTION DES ETUDES

\*Nouveau membre, après Evaluation à mi-parcours

#### 2-9-1-2 Cellule : Administration de La Formation

No	NOM ET POST-NOM	SERVICE / ENTITE
1	MUTOMBO KAZAMBA	CHARGE D'ETUDES DIRECTION DE L'INSPECTION TECHNIQUE
2	MUKAMBU KANDOLO	CHARGE D'ETUDES DIRECTION DE L'INSPECTION TECHNIQUE
3	BANDA KELEKEHE	CHARGE D'ETUDES DIRECTION DES ETUDES
4	BITUMBA ERIC	CHARGE D'ETUDES DIRECTION DE L'INSPECTION TECHNIQUE
5	KABEDI KAYEMBE	CHARGE D'ETUDES DIRECTION DES ETUDES
6	INDONGO MIMIE	CHARGE D'ETUDES DIRECTION DE L'INSPECTION TECHNIQUE

**2-9-1-3. Cellule : Gestion des Bases des Données**

No	NOM ET POST-NOM	SERVICE / ENTITE
1	MIHIGO MUGISHO	CHARGE D'ETUDES DIRECTION DES ETUDES
2	MBIDI LOBO	CHARGE D'ETUDES DIRECTION DES ETUDES
3	MENA VITA	CHARGE D'ETUDES DIRECTION DES ETUDES
4	ALOMA EDENGU	CHARGE D'ETUDES DIRECTION DES ETUDES
5	MUKUNA WAKUPELA JHONASA	CHARGE D'ETUDES DIRECTION DES ETUDES
6	MWAMBA KANDE	SECRETAIRE /INPP- KINSHASA
7	NGOY DANNY	SECRETAIRE /INPP- KINSHASA

**2-9-2. COMPOSITION DE LA COMMISSION DE GESTION ET D'AMELIORATION DE LA FORMATION**

No	NOM ET POST-NOM	SERVICE / ENTITE
1	BONDJEKE MWENINDAKA	CHEF DE LA COMMISSION /DIRECTEUR PROVINCIAL /INPP-KINSHASA
2	MBONGO LOKOLE	ADJOINT TECHNIQUE / INPP KINSHASA CHEF DE GROUPE DE TRAVAIL TRONC COMMUN /INPP-KINSHASA
3	MOKOMBA MATA	CHEF DE GROUPE DE TRAVAIL et CHEF DE SERVICE FROID ET CLIMATISATION INPP-KINSHASA
4	LUTETE MUFU	CHEF DE GROUPE DE TRAVAIL et CHEF DE SERVICE PEDAGOGIE INPP-KINSHASA
5	MBIYA MUKANYA	CHEF DE GROUPE DE TRAVAIL MOTORISATION /INPP-KINSHASA
6	TSHIBAMBE NYENGIE	CHEF DE SERVICE ELECTRICITE INPP-KINSHASA
7	NTIKALA BIONGO	CHEF DE SERVICE MECANIQUE - GENERALE /INPP-KINSHASA
8	MWANGATAYI LUKUSA	CHEF DE SERVICE MOTORISATION INPP-KINSHASA
9	NTAMBWE MPIANA	CHEF DE SERVICE TOLERIE – SOUDURE /INPP-KINSHASA
10	MONSEVINYA N'SANEMA	CHEF DE SERVICE ELECTRONIQUE INPP-KINSHASA
11	MIHIGO MUGISHO*	CHARGE D'ETUDES DIRECTION DES ETUDES

\*Nouveau membre, après Evaluation à mi-parcours

**2-9-3. COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL 5S**

No	NOM ET POST-NOM	SERVICE/ ENTITE
1	MAHENDA MA NKUWU	CHEF DE GROUPE DE TRAVAIL, SOUS DIRECTEUR PROVINCIAL/INPP-KINSHASA
2	BONDJEKE MWENINDAKA*	DIRECTEUR PROVINCIAL /INPP-KINSHASA CHEF DE LA COMMISSION DE GESTION ET D'AMELIORATION DE LA FORMATION
3	MBONGO LOKOLE	ADJOINT TECHNIQUE/ INPP-KINSHASA

AN

		CHEF DE LA GROUPE DE TRAVAIL TRONC COMMUN
4	MONGO MUYAMBO	ADJOINT ADMIN. ET FINANCIER INPP-KINSHASA
5	OFODIA ELANGA*	ELECTRONIQUE INPP-KINSHASA
6	MUBEYIMWAN BIMBA*	MECAIQUE GENERALE INPP-KINSHASA
7	TAMBWE MPIANA	CHEF DE SERVICE TOLERIE ET SOUDURE INPP-KINSHASA
8	MONSEVINYA N'SANEMA	CHEF DE SERVICE ELECTRONIQUE INPP-KINSHASA
9	MOKOMBA MATA	CHEF DE SERVICE et CHED DE GROUPE DE TRAVAIL FROID ET CLIMATISATION INPP-KINSHASA
10	KIBALEKELA MATUASILUA	CHEF DE SERVICE BATIMENT ET GENIE CIVIL INPP-KINSHASA
11	TSHIBAMBE NYENGIE	CHEF DE SERVICE ELECTRICITE INPP-KINSHASA
12	MPOI PIKALAKU*	MOTORISATION INPP-KINSHASA
13	MBELOLO KIASANDI*	ELECTRICITE INPP-KINSHASA

\*Après Evaluation à mi-parcours, 8 membres ont été remplacés par 5 nouveaux membres

#### 2-9-4. COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL MOTORISATION

No	NOM ET POST-NOM	SERVICE/ ENTITE
1	MBIYA MUKANYA	CHEF DE GROUPE DE TRAVAIL MOTORISATION / INPP- KINSHASA
2	EGBOLO MOSAU	MOTORISATION / INPP- KINSHASA
3	MPOYI PIKALAKU	MOTORISATION / INPP- KINSHASA
4	KAVUL MWAMB	MOTORISATION /INPP-KATANGA
5	NGUZI MPASI	MOTORISATION -/INPP- BOMA
6	NKORMEN LASONG	MOTORISATION / INPP- KINSHASA
7	KULE KIMIYAVAKE	MOTORISATION / INPP- KINSHASA
8	DIASILUA MUBETO	MOTORISATION /INPP- BOMA
9	MWANGATAYI LUKUSA*	CHEF DE SERVICE MOTORISATION INPP-KINSHASA

\*Nouveau membre, après mai 2013

#### 2-9-5. COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL PEDAGOGIE

No	NOM ET POST-NOM	SERVICE / ENTITE
1	LUTETE MUFU	CHEF DE GROUPE DE TRAVAIL et CHEF DE SERVICE PEDAGOGIE INPP- KINSHASA
2	BOOTO WIYAMBE	PEDAGOGIE / INPP- KINSHASA
3	MAVINGA WILA	PEDAGOGIE / INPP- KINSHASA
4	BOLA IWULA	SOUS-DIRECTEUR DES ETUDES
5	MUKANDO KANDOLO	DIRECTION DE L'INSPECTION TECHNIQUE
6	IKAMBA BOLEKILI	PEDAGOGIE / INPP- KINSHASA
7	PAMBU NLANDU	PEDAGOGIE / INPP-BOMA

**2-9-6. COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL FROID ET CLIMATISATION**

No	NOM ET POST-NOM	SERVICE / ENTITE
1	MOKOMBA MATA	CHEF DE GROUPE DE TRAVAIL et CHEF DE SERVICE INPP-KINSHASA
2	NSONI MANSANGA	FROID ET CLIMATISATION INPP-KINSHASA
3	NKIALULENDO PONDA	FROID ET CLIMATISATION INPP-KINSHASA
4	LEMA LUBANZADIO	FROID ET CLIMATISATION INPP-KINSHASA
5	NGOMA NZITA	FROID ET CLIMATISATION INPP-KINSHASA

**2-9-7.COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL TRONC COMMUN**

No	NOM ET POST-NOM	SERVICE / ENTITE
1	MBONGO LOKOLE	CHEF DE GROUPE DE TRAVAIL et ADJOINT TECHNIQUE INPP- KINSHASA
2	TSHIBAMBE NYENGIE	CHEF DE SERVICE ELECTRICITE INPP- KINSHASA
3	MWAMBA KANDE	SECRETAIRE INPP- KINSHASA
4	LUTONDO LUKIESE	MECAIQUE GENERALE INPP- KINSHASA
5	TETE MBONDA	ELECTRICITE INPP- KINSHASA
6	DIMBU MUKISIONA	MOTORISATION INPP- KINSHASA
7	MOKOMBA MATA*	CHEF DE GROUPE DE TRAVAIL et CHEF DE SERVICE FROID ET CLIMATISATION INPP- KINSHASA
8	NSONI MANSANGA*	FROID ET CLIMATISATION INPP- KINSHASA
9	MBIYA MUKANYA*	CHEF DE GROUPE DE TRAVAIL MOTORISATION INPP- KINSHASA
10	NTAMBWE MPIANA*	CHEF DE SERVICE TOLERIE ET SOUDURE INPP- KINSHASA
11	NTIKALA BIONGO*	CHEF DE SERVICE MECANIQUE - GENERALE INPP- KINSHASA
12	MONSEVINYA N'SANEMA*	CHEF DE SERVICE ELECTRONIQUE INPP- KINSHASA
13	LUBWIKANZEMBELENGE*	ELECTRONIQUE NPP- KINSHASA
14	NGONGO KASHISHA*	ELECTRONIQUE INPP- KINSHASA
15	MBONDA TETE	ELECTRONIQUE INPP- KINSHASA
16	KALALA MWADIA NVITA*	DIRECTEUR DE C.F.P.T.A INPP- KINSHASA

\*Nouveau membre, après Evaluation à mi-parcours

## 2-10 Coût local du côté Congolais

INPP

### DEPENSES ENGAGEES PAR L'INPP DANS LE CADRE DU PROJET JICA (RENFORCEMENT DES CAPACITES DES FORMATEURS)

COTE	INTITULES	MI-PARCOURS			DECEMBRE 2012	DIRECTION	ENTITES PROV. ET ANTENNES 2013	SOUS-TOTAL (CDF)	TOTAL GENERAL (CDF)	%	
		DIRECTION	ENTITES PROV.	SOUS-TOTAL	DIRECTION	DIRECTION					
		GENERALE	ET ANTENNES	(CDF)	GENERALE	GENERALE					
		(CDF)	(CDF)	(CDF)	(CDF)						
6100	Matières et fournitures consommées		4 915 060	4 915 060		475 000		18 133 465	18 608 465	23 523 525	4,82
6200	Transports déplacements et frêts	3 044 200	1 475 500	4 519 700	2 500 000	2 427 570		21 718 750	24 146 320	31 166 020	6,59
6300	Loyers et charges locatives	57 041 700	12 010 380	69 052 080		59 672 300		55 800	59 728 100	128 780 180	26,39
6341	Impressions documents et reproductions	150 000	500 000	650 000	50 000	425 000			426 000	1 126 000	0,33
6360	Couvertures médiatiques et presses	29 380 045	2 865 080	32 245 125	4 727 000	6 118 000			6 118 000	43 090 125	8,83
6366	Séminaires et rencontres										
6367	Autres frais d'administration	5 103 842	5 313 020	10 416 862	488 200	7 257 020		200 000	7 457 020	18 362 082	3,76
6402	Réceptions	18 820 047	207 000	19 027 047	640 000	10 251 200		356 750	10 607 950	30 274 997	6,21
6407	Collations, rafraîchissements et restaurations	16 120 370	3 653 100	19 773 470	3 155 000	12 295 900		33 642 875	45 938 775	68 867 245	14,11
6434/35	Missions à l'intérieur et à l'étranger	46 620 679	9 298 600	55 919 279		29 396 300		52 623 850	82 020 150	137 939 429	28,27
6500	Autres primes	4 270 351	550 000	4 820 351						4 820 351	0,99
	<b>TOTALES CHARGES CDF</b>	<b>180 551 234</b>	<b>40 787 740</b>	<b>221 338 974</b>	<b>11 560 200</b>	<b>128 319 290</b>		<b>126 731 490</b>	<b>255 050 780</b>	<b>487 949 954</b>	<b>100</b>
	<b>USD</b>	<b>194 681</b>	<b>43 664</b>	<b>238 345</b>	<b>12 399</b>	<b>137 240</b>		<b>135 542</b>	<b>272 741</b>	<b>523 485</b>	

2-11 Liste de Formations des Formateurs en Froid et Climatisation, Mécanique Automobile, Tronc Commun et Pédagogie

**EFFECTIFS DES FORMATIONS PAR ENTITE**

INTITULE DE FORMATION DE FORMATEURS	ENTITE												
	KINSHASA	KATANGA	KASAI ORIENT	BAS-CONGO	ORIENTALE	NORD KIVU	SUD KIVU	EQUATEUR	BANDUNDU	MANIEMA	KASAI OC.	D. ETUDES	
TRONC COMMUN	Première Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 16/Juillet/2012-10/Août/2012 154heurs) total:10personnes												
	TOTAL	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Deuxième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 01/Octobre/2012-26/Octobre/2012 161heurs) total:10personnes												
	TOTAL	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0
	Troisième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 05/Novembre/2012-30/Novembre/2012 161heurs) total:10personnes												
	TOTAL	1	2	1	2	1	1	1	0	1	0	0	0
	Quatrième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 03/Décembre/2012-29/Décembre/2012 168heurs) total:10personnes												
	TOTAL	2	2	1	3	1	0	0	1	0	0	0	0
	Cinquième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 03/Janvier/2013-29/Janvier/2013 168heurs) total:10personnes												
	TOTAL	3	2	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0
Sixième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 04/Février/2013-01/Mars/2013 168heurs) total:10personnes													
TOTAL	3	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	
Septième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 04/Mars/2013-29/Mars/2013 168heurs) total:10personnes													
TOTAL	4	2	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	

	KINSHASA	KATANGA	KASAI ORIENT	BAS-CONGO	ORIENTALE	NORD KIVU	SUD KIVU	EQUATEUR	BANDUNDU	MANIEMA	KASAI OC.	D. ETUDES	
Huitième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 01/Avril/2013-26/Avril/2013 168heurs) total:10personnes													
TOTAL	3	0	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	
Neuvième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 06/Mai/2013-31/Mai/2013 168heurs) total:10personnes													
TOTAL	4	0	1	2	0	2	1	0	0	0	0	0	
Dixième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 03/Juin/2013-28/Juin/2013 168heurs) total:10personnes													
TOTAL	5	0	1	2	0	0	2	0	0	0	0	0	
Onzième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 01/Juillet/2013-26/Juillet/2013 168heurs) total:10personnes													
TOTAL	6	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	
TOTAL PAR ENTITE	42	12	8	17	7	9	11	1	2	1	0	0	
TOTAL GENERAL FORME EN TRONC COMMUN							110						
ON CLIMATISATI ON FROID ET	Première Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 23/Juillet/2012-10/Août/2012 90heurs) total:14personnes												
	TOTAL	4	2	2	5	0	0	0	0	0	0	1	0
	Deuxième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 11/Février/2013-08/Mars/2013 138heurs) total:12personnes												
	TOTAL	4	2	2	3	0	0	0	0	0	0	1	0
TOTAL PAR ENTITE	8	4	4	8	0	0	0	0	0	0	2	0	
TOTAL GENERAL FORME EN FROID & CLIM.							26 <sup>1</sup>						

<sup>1</sup>12 personnes sur les 14 de la 1re phase ont participé à la 2e formation

	KINSHASA	KATANGA	KASAI ORIENT	BAS-CONGO	ORIENTALE	NORD KIVU	SUD KIVU	EQUATEUR	BANDUNDU	MANIEMA	KASAI OC.	D. ETUDES	
<b>MOTORISATION</b>	<b>Première Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 03/Décembre/2012-26/Décembre/2012 99heurs) total:4pesonnes</b>												
	<b>TOTAL</b>	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	<b>Deuxième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 11/Mars/2013-02/Avril/2013 113heurs) total:8personnes</b>												
	<b>TOTAL</b>	3	2	0	1	1	1	0	0	0	0	0	
	<b>Troisième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 03/Avril/2013-25/Avril/2013 113heurs) total:9personnes</b>												
	<b>TOTAL</b>	2	1	1	0	0	3	2	0	0	0	0	0
	<b>Quatrième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 26/Avril/2013-22/Mai/2013 113heurs) total:6personnes</b>												
	<b>TOTAL</b>	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0
<b>Cinquième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 23/Mai/2013-14/Juin/2013 113heurs) total:6personnes</b>													
<b>TOTAL</b>	4	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL PAR ENTITE</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>TOTAL GENERAL FORME EN MOTORISATION</b>							<b>33</b>						

6.4

	KINSHASA	KATANGA	KASAI ORIENT	BAS-CONGO	ORIENTALE	NORD KIVU	SUD KIVU	EQUATEUR	BANDUNDU	MANIEMA	KASAI OC.	D. ETUDES	
<b>PEDAGOGIE</b>	<b>Première Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 29/Octobre/2012-16/Novembre/2012 102heurs) total:10pesonnes</b>												
	<b>TOTAL</b>	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	<b>Deuxième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 18/Février/2013-08/Mars/2013 100heurs) total:10personnes</b>												
	<b>TOTAL</b>	8	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	
	<b>Troisième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 01/Avril/2013-19/Avril/2013 100heurs) total:10personnes</b>												
	<b>TOTAL</b>	2	2	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0
	<b>Quatrième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 13/Mai/2013-31/Mai/2013 100heurs) total:100personnes</b>												
	<b>TOTAL</b>	0	2	1	2	1	2	1	0	0	0	0	1
<b>Cinquième Formation à INPP-KINSHASA (période de formation 24/Juin/2013-12/Juillet/2013 100heurs) total:10personnes</b>													
<b>TOTAL</b>	5	1	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL PAR ENTITE</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	
<b>TOTAL GENERAL FORME EN PEDAGOGIE</b>							<b>50</b>						
<b>TOTAL FORME PAR ENTITE</b>	<b>90</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>TOTAL GENERAL DES EFFECTIFS FORMES EN TRONC COMMUN, FROID &amp; CLIMATISATION, MOTORISATION ET PEDAGOGIE :</b>													
<b>219</b>													

N.B.:LES PARTICIPANTS DES PHASES 1 ET 2 EN FROID & CLIMATISATION CI-HAUT SONT LES MEMES CAR LES CONTENUS SONT DIFFERENTS A CHAQUE SESSION DE FORMATION

## 2-12 Liste de Formations par les Experts Japonais à Kinshasa (Mécanique Automobile)

### Première Formation (Première Année du Projet)

Instructeur	NO	Noms	Affection Dom.Intervention		Lieu	Période de Formation	
			Service	Lieu		De	à
Syuma SEKI	1	EGBOLO MOSAU	Maitres Formateurs	KINSHASA	INPP KINSHASA	23/Janvier/2012	15/Mars/2012
	2	MPOYI PIKALAKU					
	3	MBIYA MUKANYA					

### Deuxième Formation (Deuxième Année du Projet)

Instructeur	NO	Expert en Pédagogie	Affection Dom.Intervention		Lieu	Période de Formation	
			Service	Lieu		De	à
Syuma SEKI	1	MPOYI PIKALAKU RICHARD	Maitres Formateurs	KINSAHASA	INPP KINSHASA	23/Juillet/2012	17/Septembre/2012
	2	EGBOLO MOSAU					
	3	MBIYA MUKANIA					
	4	NKORMEN LASONG					
	5	KULE KIMINYA	Maitres Formateurs	LUBUMBASHI			
	6	KAVUL MWAMBA					
	7	Expert en Motorisation	Maitre Formateur	BOMA			
	8	.DIASILUA MUMBETO ELIE					

**Troisième Formation (Deuxième Année du Projet)**

Instructeur	NO	Noms	Affection Dom.Intervention		Lieu	Période de Formation	
			Service	Lieu		De	à
Syuma SEKI	1	MPOYI PIKALAKU RICHARD	Maitres Formateurs	KINSHASA	INPP KINSHASA	04/Novembre/2012	29/Decembre/2012
	2	EGBOLO MOSAU					
	3	MBIYA MUKANIA					
	4	NKORMEN LASONG					
	5	KULE KIMINYA		LUBUMBASHI			
	6	KAVUL MWAMBA					
	7	NGUZI MPASI		BOMA			
	8	.DIASILUA MUMBETO					

**Quatrième Formation (Deuxième Année du Projet) ※Quatrième et Cinquième sont même formation**

Instructeur	NO	Noms	Affection Dom.Intervention		Lieu	Période de Formation	
			Service	Lieu		De	à
Syuma SEKI	1	MPOYI PIKALAKU RICHARD	Maitres Formateurs	KINSHASA	INPP KINSHASA	11/mars/2013	25/avril/2013
	2	KAVUL MWAMBA		LUBUMBASHI			
	3	.DIASILUA MUMBETO		BOMA			
	4	NKORMEN LASONG		KINSHASA			

**Cinquième Formation (Deuxième Année du Projet) ※Quatrième et Cinquième sont même formation**

Instructeur	NO	Noms	Affection Dom.Intervention		Lieu	Période de Formation	
			Service	Lieu		De	à
Syuma SEKI	1	EGBOLO MOSAU	Maitres Formateurs	KINSHASA	INPP KINSHASA	26/avril/2013	14/juin/2013
	2	MBIYA MUKANIA					
	3	MWANGATA YI LUKUSA					
	4	KULE KIMINYA		BOMA			
	5	NGUZI MPASI					

## 2-13 Liste de Formation par les Experts Japonais à Kinshasa (Pédagogie)

### Première Formation de Transfert (Première Année du Projet)

Instructeur	NO	Nom	Affection Dom.Intervention		Lieu	Période de Formation	
			Service	Lieu		De	à
Koji UEDA	1	BONDJEKE MWENI NDAKA	Directeur Provincial	KINSHASA	INPP KINSHASA	04/Avril/2011	29/Avril/2011
	2	LUTETE MUFU	Chef de service Pédagogique				
	3	.IKAMBA BOLEKILA	Pédagogique				
	4	MAVINGA WILA	Pédagogique				
	5	Expert en Pédagogie	INSPECTION Technique	DIR. GEN.			
	6	MUKAMBU KANDOLO	INSPECTION Technique				
	7	BOLA IWULA	DIRECTION DES ETUDES				
	8	BAPEKE BANKULU	DIRECTION DES ETUDES	KINSAHASA			
	9	BOOTO WIYAMBE	Pédagogique				
	10	KULE KIMIYAVAKE	MECANIQUE GENERALE				
	11	MOKOMBA MATA	FROID & CLIMATISATION				
	12	BILE SOKAPO	ELECTRONIQUE				
	13	Expert en Motorisation	ELECTRONIQUE				
	14	MASHI MASHIKI	TOLERIE & SOUDURE				

### Deuxième Formation de Transfert (Première Année du Projet)

Instructeur	NO	Nom	Affection Dom.Intervention		Lieu	Période de Formation	
			Service	Lieu		De	à
Koji UEDA	1	LUTETE MUFU	Pédagogique	KINSAHASA	INPP KINSHASA	02/Octobre/2011	11/Novembre/2011
	2	BOOTO WIYAMBE	Pédagogique				
	3	MAVINGA WILA	Pédagogique				
	4	IKAMBA BOLEKILA	Pédagogique				
	5	BOLA IWULA	DIRECTION DES ETUDES	DIR. GENERALE			
	6	MUKAMBU KANDOLO	INSPECTION TECHNIQUE				
	7	PAMBU NLANDU	Pédagogique	BOMA			

### Troisième Formation de Transfert (Première Année du Projet)

Instructeur	NO	Nom	Affection Dom.Intervention		Lieu	Période de Formation	
			Service	Lieu		De	à
Koji UEDA	1	LUTETE MUFU	Pédagogique	KINSHASA	INPP	30/Janvier/2012	14/Février/2012

2	Coordinatrice de Projet	Pédagogique	KINSHASA	DIR. GENERALE BOMA
3	MAVINGA WILA	Pédagogique		
4	IKAMBA BOLEKILA	Pédagogique		
5	BOLA IWULA	DIRECTION DES ETUDES		
6	MUKAMBU KANDOLO	INSPECTION TECHNIQUE		
7	Expert en Motorisation	Pédagogique		

**Première Formation de Transfert (Deuxième Année du Projet)**

Instructeur	NO	Nom	Affectation Dom.Intervention		Lieu	Période de Formation	
			Service	Lieu		De	à
Koji UEDA	1	LUTETE MUFU	Pédagogique	KINSHASA	INPP KINSHASA	11/Juillet/2012	31/Août/2012
	2	BOOTO WIYAMBE	Pédagogique				
	3	MAVINGA WILA	Pédagogique				
	4	IKAMBA BOLEKILA	Pédagogique				
	5	BOLA IWULA	DIRECTION DES ETUDES	DIR. GENERALE			
	6	MUKAMBU KANDOLO	INSPECTION TECHNIQUE	BOMA			
	7	PAMBU NLANDU	Pédagogique	BOMA			

**2-14 Liste d'outils d'évaluation élaborés**

Evaluation	Evaluateur	Méthode d'Evaluation	Formateur	Tronc Commun	Techniques de spécialité		Pédagogie
					Froid et Climatisation	Mécanique Automobile	
Stagiaire	Stagiaire	Liste de contrôle de capacité (Auto évaluation).	AVANT	○	○	○	○
			APRES	○	○	○	○
	Maître de formateur	Liste de contrôle de la capacité (par le maître des formateurs). Evaluation basée sur la réalisation Pratique		○	○	○	○
				○			
Formateur	Stagiaire	Liste de contrôle de capacité ( Satisfaction à l'égard de la formation des stagiaires )		○	○	○	
Méthode pédagogique	Inspecteur	Fiche d'évaluation de la formation (par l'inspecteur)		○			
Stagiaire	Maître Formateur	EVALUATION THEORIQUE			○	○	○
		Evaluation de l'animation d'une leçon					○

## ANNEXE 3. Grille d'évaluation

Sujets	Questions d'évaluation		Renseignements à rassembler	Résultats
<b>Performance</b>				
1. Réalisations	Apports	Apports de la partie Congolaise	Personnel homologue	Voir documents préparés par le Projet
			Dépenses opérationnelles	Voir documents préparés par le Projet
			Installation, équipement	Voir documents préparés par le Projet
		Apports de la partie Japonaise	Experts	Voir documents préparés par le Projet
			Formation homologue	Voir documents préparés par le Projet
			Equipement	Voir documents préparés par le Projet
			Dépenses opérationnelles	Voir documents préparés par le Projet
	Activités	Evolution des activités	0-1 "Mettre en œuvre l'étude statistique de base."	L'Etude de Base s'est terminée en mai 2011.
			0-2 "Fournir le matériel nécessaire pour la formation des services concernant aménagement le système de maintenance."	Des matériels ont été fournis (voir la liste préparée par le Projet). Un nouveau système d'inventaire pour les matériels donnés par la JICA a été élaboré en juin 2013.
			0-3 "Etablir un système pour améliorer l'environnement de la formation"	Un groupe de travail de 5S a été installé. Ils font la sensibilisation et le suivi en établissant un objectif mensuel pour chaque Service. Les 5S sont enseignés dans la Formation des Formateurs et ils sont mis en pratique dans la Formation des Formateurs. Ils ont commencé avec les 3 premiers "S" ils voient une amélioration de l'environnement de travail. It is tidier and cleaner. L'efficacité du travail/de la formation a été améliorée puisque les gens savent les endroits précis o
			Activités du Résultat 1	Voir les tableaux du Rapport de l'Evaluation
			Activités du Résultat 2	Voir les tableaux du Rapport de l'Evaluation
			Activités du Résultat 3	Voir les tableaux du Rapport de l'Evaluation
			Facteurs contributifs et	Facteurs contributifs et entravants
	Réalisation des Résultats	Résultat 1: "Le dispositif de mise en œuvre de la formation de base en tronc commun est renforcé."	1-1. "Le plan de formation de base en tronc commun (contenu, durée et nombre de participants) est établi chaque année scolaire et la formation est mise en œuvre suivant le plan."	Toute la formation en Tronc Commun jusqu'à la fin du Projet a été planifiée. Elle a été mise en œuvre comme prévu jusqu'au 1 le groupe. 110 ont été formés. Il reste 5 phases pour 50 formateurs à former.
			1-2. "Plus de 80% de formateurs ayant suivi la formation de base en tronc commun sont satisfaits du contenu de formation."	85% de participants au Tronc Commun ont été satisfaits selon l'étude finale.
			1-3. "Les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation sont élaborés pour la formation de base en tronc commun et révisés au moins à deux reprises au cours du projet."	Le contenu, les matières et le programme de Tronc Commun ont été révisés 3 fois selon les conclusions de l'évaluation (cycle PDCA). Il y aura une autre révision vers la fin du Projet.
Autres réalisations non reproduites par les			La formation en Tronc Commun a été établie comme programme standard de l'INPP.	

Sujets	Questions d'évaluation	Renseignements à rassembler	Résultats			
<b>Performance</b>	<i>1. Réalisations (Suite)</i>	<i>Réalisation des Résultats (Suite)</i>	Résultat 2: "Le dispositif de mise en oeuvre de la formation spécialisée est renforcé."	2-1. "Le plan de formation spécialisée (contenu, durée et nombre de participants) est établi chaque année scolaire et la formation et mise en oeuvre suivant le plan." 2-2. "Plus de 80% de formateurs ayant suivi la formation spécialisée sont satisfaits du contenu de formation." 2-3. "Les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation sont élaborés pour la formation technique spécialisée et révisés au moins à deux reprises au cours du projet." Autres réalisations non reproduites par les	Toute la formation de la Motorisation et du Froid et Climatisation jusqu'à la fin du Projet a été planifiée. Elle a été mise en oeuvre comme prévu. Motorisation: 33 formateurs ont été formés par les maîtres formateurs. Il y aura encore 4 phases pour les mêmes 32 personnes (sur 33). Froid et Climatisation: 14 ont été formés par les maîtres formateurs. Il y aura 2 autres phases pour les mêmes 12 personnes (sur 14). Formation des Formateurs en Motorisation: 92% de participants ont été satisfaits Formation des Formateurs en Froid et Climatisation: 80% de participants ont été satisfaits. Les résultats de l'Evaluation ne sont pas systématiquement utilisés pour améliorer la formation en Motorisation et en Froid et Climatisation parce qu'ils doivent transférer ce que les maîtres formateurs ont appris aux autres formateurs et les contenus sont chaque fois différents. les deux formations ont quand même été révisées au besoin (augmenter le nombre d'heures à certains modules et acquisition de nouveaux matériels, etc)	
			Résultat 3: "Le dispositif de mise en oeuvre de la formation pédagogique est renforcé."	3-1. "Le plan de formation pédagogique (contenu, durée et nombre de participants) est établi chaque année scolaire et la formation et mise en oeuvre suivant le plan." 3-2. "Plus de 80% de formateurs ayant suivi la formation pédagogique sont satisfaits du contenu de formation." 3-3. "Les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation sont élaborés pour la formation pédagogique et révisés au moins à deux reprises au cours du projet." Autres réalisations non reproduites par les	Toute la formation en Pédagogie jusqu'à la fin du Projet a été planifiée. Elle a été mise en oeuvre comme prévu jusqu'au 5e groupe. 50 ont été formés. 30 autres seront formés en 3 phases. 96% de participants ont été satisfaits Le contenu, les matières et le programme ont été révisés plusieurs fois selon les conclusions de l'évaluation (cycle PDCA). Il a été révisé une fois et il sera révisé une encore avant la fin du Projet	
			Réalisation du But du Projet	But du Projet: "Les capacités techniques des formateurs sont renforcées principalement dans les filières de mécanique automobile et de froid et climatisation de l'INPP."	1. "Plus de 80% de formateurs ayant suivi la formation de base en tronc commun obtiennent une note supérieure à trois sur cinq lors de l'évaluation réalisée par le projet." 2. "Plus de 80% de formateurs ayant suivi la formation spécialisée obtiennent une note supérieure à trois sur cinq lors de l'évaluation réalisée par le projet." 3. "Plus de 80% de formateurs ayant suivi la formation pédagogique obtiennent une note supérieure à trois sur cinq lors de l'évaluation réalisée par le projet." Autres réalisations non reproduites par les indicateurs.	Autoévaluation: 94% de participants ont obtenu 3 ou plus. Evaluation par les maîtres formateurs: 92% de participants ont obtenu 3 ou plus. Motorisation: Autoévaluation: 94% de participants ont obtenu 3 ou plus. Evaluation par les maîtres formateurs: 83% de participants ont obtenu 3 ou plus. Froid et Climatisation: Autoévaluation: 80% de participants ont obtenu 3 ou plus. Evaluation par les maîtres formateurs: 63% de participants ont obtenu 3 ou plus. Autoévaluation: 97% de participants ont obtenu 3 ou plus. Evaluation par les maîtres formateurs: 100% de participants ont obtenu 3 ou plus. Une meilleure compréhension des cours de formation de base et d'autres domaines techniques qui ne sont pas leur domaine d'expertise. Amélioration de compétences d'enseignement et meilleure compréhension des stagiaires.

14

Sujets	Questions d'évaluation		Renseignements à rassembler	Résultats
<b>Performance</b>				
<i>1. Réalisations (Suite)</i>	Suivi des recommandations de la revue à mi-parcours	Suivi des recommandations de la revue à mi-parcours	1. L'assurance de la qualité des formations	Des outils de suivi et d'évaluation ont été élaborés et améliorés, et ils sont utilisés pour assurer/améliorer la qualité de la formation. Le suivi des participants (avant et après le Projet), le suivi par les maîtres formateurs et les inspecteurs, évaluation de satisfaction des participants. La formation a été modifiée suivant les résultats de M&E
			2. L'élaboration de la base de données des inventaires des outils et équipements	Un nouveau système d'inventaire pour les matériels donnés par la JICA- à Kinshasa a été introduit en juin 2013. Avec le nouveau format, il est plus facile de suivre le cycle de vie des matériels et l'histoire de leur entretien. L'INPP garde aussi le système d'inventaire existant pour les autres matériels, puisqu'il est standard pour tout l'INPP.
			3. L'amélioration de la formation des compétences spécialisées au Japon	Motorisation: le contenu de la formation au Japon en 2013 a été élaboré sur base de la revue des suggestions des participants à la formation en 2012. Quatre cours de formation ont été concernés (le montage, le contrôle, le fonctionnement et le démontage) Froid et Climatisation: la formation au Japon en 2013 a été modifiée suivant les suggestions des participants à la formation de 2012. Ils voulaient être formés plus sur l'utilisation de nouveaux matériels qui seront être donnés ultérieurement par la JICA.
			4. L'établissement du cycle de mise en oeuvre de la formation des formateurs	Les directives de la formation (modules, infrastructure, matériels et manuels) ont été élaborées et la formation a été améliorée à travers le cycle PDCA par l'évaluation de la formation.
			5. Le renforcement de collaboration entre le niveau de la prise de décision et le niveau de la mise en oeuvre	Le membre du Projet (les Directeurs de l'INPP et les experts de la JICA) ont des réunions hebdomadaires et des discussions fréquentes quand c'est nécessaire.
			6. La finalisation du manuel d'exécution de	les manuels de formation ont été finalisés.
			7. Perspective des activités de l'INPP vers les provinces	La Formation des Formateurs a eu plus de formateurs des provinces que ceux de Kinshasa. L'INPP se propose que trois entités provinciales (Kinshasa, Katanga et Kisangani) deviennent des centres majeurs pour accueillir les besoins en Formation des Formateurs de leurs régions respectives. Ils veulent créer des pools des formateurs formés dans des provinces et augmenter le nombre de maîtres formateurs, y compris ceux des provinces. Ils peuvent être sélectionnés parmi les meilleurs participants à la Formation des Formateurs. Ils voudraient faire un suivi régulier dans des provinces, mais le manque de moyen de transport cause problème.
2. Procédé de mise en oeuvre	Système de gestion	Processus de prise de décision	Processus de prise de décision (révision des activités, etc.)	Discussions régulières et fréquentes entre les membres de l'INPP et les experts Japonais par des réunions.
		Suivi du Projet	Système de suivi	L'ADG supervise de près le processus de mise en oeuvre du Projet. Les résultats de l'évaluation de la formation sont apportés à la Commission de Gestion et Amélioration de la formation, puis, à la Commission de Diffusion, et ils décident les actions à mener pour améliorer la formation.
		Communication entre membres du Projet	Communication entre membres du Projet	La communication est bonne. Parfois l'interprétation des langues prend plus de temps pour se comprendre correctement
	Propriété	Participation des Congolais membres du Projet dans le Projet	Comment ils participent dans le Projet	Les membres de l'INPP participent activement dans le processus. Des discussions fréquentes, la planification, par eux-mêmes, des activités du Projet.
Autres	Autres problèmes dans le processus de mise en oeuvre	Autres problèmes dans le processus de mise en oeuvre	Le processus de planification de programme de formation et acquisition du budget et des articles nécessaires a tendance à être lent.	

22

Cinq critères d'évaluation					
1. Pertinence	Nécessité	Pertinence aux besoins de la République Démocratique du Congo	Situation du développement des ressources humaines et de la formation professionnelle en République Démocratique du Congo Besoins de Développement du pays	Le chômage de la RDC est problème sérieux. Le développement des ressources humaines est parmi les priorités du pays.	
		Pertinence aux besoins des	Besoins des groupes cibles de ce Projet-ci	L'INPP a le mandat de donner une formation de qualité pour répondre aux besoins du pays.	
	Priorité	Pertinence à la politique nationale de la République Démocratique du Congo	Politiques de développement national et de développement des ressources humaines / politiques de formation professionnelle en République Démocratique du Congo	Dans PRSP, l'amélioration de la situation de l'emploi par la formation professionnelle est parmi les domaines prioritaires.	
		Pertinence à la politique Japonaise d'aide au développement en République Démocratique du Congo	Politiques d'aide Japonaise en République Démocratique du Congo	La formation professionnelle est parmi les priorités de la politique d'assistance du Japon pour la RDC (déc. 2012). La coopération Japonaise a décidé de contribuer à la formation professionnelle à travers ce Projet ainsi que par l'aide financière non remboursable pour l'infrastructure/les matériels de l'INPP. TICAD V (2013) donne priorité au développement des ressources humaines pour stimuler l'économie en Afrique.	
	Appropriation comme stratégie	Appropriation du Projet comme réponse aux besoins identifiés	Appropriation du Projet comme la stratégie pour répondre aux besoins identifiés	Appropriation du Projet comme la stratégie pour répondre aux besoins identifiés	L'INPP est l'unique institution nationale de formation professionnelle, qui contrôle la qualité de la formation par la Formation des Formateurs, et qui perçoit des cotisations des entreprises partenaires; il doit donc répondre à leurs besoins en leur donnant une formation de qualité. Le Projet répond à ces besoins le renforcement des capacités des formateurs.
			Avantage comparatif du Japon		La JICA peut se servir des expériences de la coopération technique des autres pays, comme le Sénégal, qui a plus de 30 ans. Les formateurs de l'INPP y ont été formés et les formateurs Sénégalais sont venus les former ici.
Procédé de sélection de l'organisation homologue et des groupes cibles				La position unique de l'INPP telle que mentionnée ci-dessus	
2. Efficacité	Dans quelle mesure le But du Projet a-t-il plus de chance d'être atteint	(Voir ci-dessus)		(Voir ci-dessus)	
		Facteurs contribuant et entravant la réalisation du But du Projet	Facteurs contributifs et entravants	Contributifs: le système de suivi et d'évaluation qui facilite les modifications nécessaires de la formation. L'engagement et l'appropriation du Projet par l'INPP. Entravant: le manque d'expert Japonais en Froid et Climatisation et le retard dans la construction du bâtiment/l'acquisition des matériels ont réduit la formation pratique.	
	Lacune entre le Résultat et le But du Projet	Lacune entre le Résultat et le But du Projet Si l'Hypothèse Importante est applicable. Quelles sont les mesures prises au cas où elle	Logique du Projet	Logique du Projet	La lacune entre le résultat et le but du projet est logique. La qualité de formation conduit à l'amélioration des capacités des formateurs. Il y a plus de chance que les formateurs de l'INPP restent.
3. Efficience	Lacune entre les apports/Activités et le rendement	Lacune entre les Activités & Si les Hypothèses Importantes sont encore applicables.	Logique du Projet	Logique du Projet	Les apports et les activités ont contribué à la réalisation des résultats.
			1. "Le gouvernement de la RDC continue à répartir à l'INPP et ses entités provinciales le budget et le	1. "Le gouvernement de la RDC continue à répartir à l'INPP et ses entités provinciales le budget et le	Les ressources humaines nécessaires et le budget sont prévus pour la mise en oeuvre de ce projet. L'INPP paye des frais pour la formation des formateurs, sauf pour le transport des participants venant des provinces.
			2. "Les entreprises continuent à payer la cotisation à Pré-condition: "Sécurité assurée dans les zones	2. "Les entreprises continuent à payer la cotisation à Pré-condition: "Sécurité assurée dans les zones	The amount of companies contributions increased (according to the end line survey)
			Autres Hypothèses Importantes possible et leur effet sur le Projet	Autres Hypothèses Importantes possible et leur effet sur le Projet	La sécurité est bonne

24

4. Impact (Suite)	Impact	Impacts positifs	Exemples d'impacts positifs	Les agents de l'INPP sont disposés à être leader des institutions de formation professionnelle en RDC ainsi que dans la région pour standardiser le programme de la Formation des Formateurs et contrôler la qualité des autres institutions. Les programmes de la Formation des Formateurs en Tronc Commun et en Pédagogie sont devenus des programmes nationaux et sont utilisés à l'INPP dans le pays tout entier.	
		Impacts négatifs	Exemples d'impacts négatifs	Les activités du Projet ont été très intenses et cela a affecté d'autres responsabilités des membres du Projet de l'INPP. L'effectif de participants à la formation normale a diminué en partie à cause de l'indisponibilité des formateurs.	
5. Durabilité	Durabilité Politique	L'engagement politique pour renforcer le développement des	Politiques de la République Démocratique du Congo	Les politiques de donner priorité au développement des ressources humaines ont plus de chance d'être pérennisées, puisque la situation de l'emploi et les besoins de stimuler l'économie restent les mêmes.	
	Durabilité Institutionnelle	Structure organisationnelle de l'INPP en faveur de ce précède	Structure organisationnelle et mesures du Service du Personnel	L'INPP a une mission claire. Les Bureaux/Commissions qui gèrent et qui s'occupent de la formation ont plus de chance de poursuivre les activités, puisque ce sont les missions phares de l'INPP. La continuité et l'intégration des actions propres au Projet de la JICA (Accumulation des données et Inventaire) sont inconnues. Le travail d'Accumulation des Données est important pour les activités de suivi et évaluation pour assurer la qualité de la formation.	
			Propriété des homologues	Volonté maintenir les activités et le rendement du Projet	Ils sont disposés, puisqu'ils seront les meilleurs en formation professionnelle dans le pays et dans la région
	Durabilité Financière	Répartition budgétaire	Budget. Source de revenus	L'INPP pourrait assurer le budget nécessaire, englobant ce que donne la JICA, à condition que la Formation des Formateurs soit moins intense après le Projet. Les cotisations des entreprises ont augmenté.	
	Durabilité Technique	Probabilité pour que les homologues maintiennent/améliorent leurs compétences Probabilité pour que les ressources humaines et l'infrastructure maintiennent le rendement du Projet	Situation de renforcement de capacité		Les formateurs et les dirigeants ont de bonnes capacités, puisqu'ils organisent bien et mettent en oeuvre la formation, eux-mêmes. Il faudra une stratégie pour continuer à recycler les maîtres formateurs et augmenter leur nombre. Les capacités administratives (élaborer le budget et des fournitures pour la formation bien avant) doivent être renforcées.
			Ressources Humaines		Il y a plus de chance que le personnel reste.
Infrastructure, équipement			Il faut renforcer les capacités pour faire marcher/entretenir les matériels nouvellement acquis		
		Autres		Vision Future de l'INPP: Donner priorité à la formation des agents des entreprises. Etre leader des institutions de formation dans le pays et dans la région. Elaborer des programmes de formation pour répondre aux différents besoins de stagiaires (durée différente, niveau différent). L'INPP a-t-il une structure faire un programme de formation annuelle?	

OK

**ANNEX 4 Liste de personnes interviewées / List of interviewed persons**

<b>INPP Direction Général</b>		
TSHIKUYA KAYAMBE	Administrateur Directeur Général	
N'KONGOLO BADIKILA	Directeur Technique	
KANDOLO MBONBO	Directeur des Etudes	
MULUMBA NGINDU	Directeur de Recouvrement	
BAPEKE BANKULU	Sous-Directeur de l'Inspection Technique	
	Directeur de l'Inspection Technique (remplacement)	
BOLA IWULA	Sous-Directeur des Etudes	
MALONGI	Sous-Directeur de Recouvrement	
MOMBAYA Freddy	Chef de Division, Chargé d'études, Direction des Etudes	
PHUKA FUNZI	Chef de Service Informatique, Direction des Etudes	
MUTOMBO KAZAMBA	Chargé d'études, Direction de l'Inspection Technique	
BLANCHARD	Chef du Division contentieux/recouvrement	
MBOMBO	Service des inventaires	
MIHIGO MUGISHO	Chargé d'études, Direction des Etudes	
ALOMA EDENGU	Chargé d'études, Direction des Etudes	
<b>INPP Kinshasa</b>		
BONDJEKE	Directeur Provincial	
MWENINDAKA		
MAHENDA MA NKUMU	Sous-Directeur Provincial	
MBONGO LOKOLE	Ajoint Technique	
TSHIBAMBE NYENGIE	Chef de Service Electricité	Maître Formateur Tronc commun
TETE MBONDA	Electricité	Maître Formateur Tronc commun
MWANBA MUKINAYI	Electricité	
MONSEVINYA N'SANEMA	Chef de Service Electronique	Maître Formateur Tronc commun
LUBWIKAZEMBELENGE	Electronique	Maître Formateur Tronc commun
OFODIA ELANGA	Electronique	
NTIKALA BIONGO	Chef de Service Mécanique Général	Maître Formateur Tronc commun
MUBEY MWAN BIMBA	Mécanique Général	
LUTETE MUFU	Chef de Service Pédagogie	Maître Formateur Pédagogie
IKAMBA BOLEKILI	Pédagogie	Maître Formateur Pédagogie
MAVINGA WILA	Pédagogie	Maître Formateur Pédagogie
BOOTO WIYAMBE	Pédagogie	Maître Formateur Pédagogie
DIMBU MUKINSONA	Motorisation	Maître Formateur Tronc commun
PAMBU PANZU	Motorisation	

BOYANGA BOMENGO	Motorisation	
WENGA WA KABEMBE	Motorisation	
BOONGO BASSA	Motorisation	
NTAMBWE MPIANA	Chef de Service Tolerie soudure	Maître Formateur Tronc commun
MBAFU MUBANGA	Tolerie soudure	
MOKOMBA JOEL	Froid et Climatisation	Maître Formateur Froid et Climatisation
NSONI JULES	Froid et Climatisation	Maître Formateur Froid et Climatisation
LEMA FABIEN	Froid et Climatisation	Maître Formateur Froid et Climatisation
NKIALULENDO JUNIOR	Froid et Climatisation	Maître Formateur Froid et Climatisation
NGOMA AORON	Froid et Climatisation	Maître Formateur Froid et Climatisation
SAMULANGI EYOLANGI	Froid et Climatisation	
KALOBO KABWIKI	Froid et Climatisation	
GAPUTU TAMBWE	Froid et Climatisation	
NGWANGU INGALA	Froid et Climatisation	
MAKUMBI	Inspecteur	
FILA	Inspecteur	
BELE	Inspecteur	
BOOTO	Inspecteur	
MUSUSU LUMBALA	Chargé d'études, Bureau de conseillers	
MWAMBA KANDE	Secrétaire	
NGOY DANNY	Secrétaire	
MUSULA	Service des inventaires	
FRANCOIS	Service des inventaires	
NGAMIKA	Service des inventaires	
<b>Entités INPP / INPP schools in provinces</b>		
DIASILUA MUBETO ELIE	Motorisation, INPP Boma	Maître Formateur Motorisation
MAKABA YIMBU	Motorisation, INPP Boma	
LUELA NTHIAMA	Informatique, INPP Boma	
KYEMBO KYLYFYE	Motorisation, INPP Bukavu/Uvira	
AMEGINDRA GBALANGA	Motorisation, INPP Goma	
<b>Experts japonais / Japanese experts</b>		
FUJIMOTO Atsushi	Chef de Projet de la JICA	
TAKANAKA Katsuaki	Expert, Programme de Formation	
TASHIRO Harunori	Expert, Planification et gestion de la Formation	
BANDO Ai	Coordinatrice de Projet	
MUTO Saeri	Conseillère en formation professionnelle de la JICA	

2. 協議議事録 (M/M) (参考英訳)

**MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM  
AND  
NATIONAL INSTITUTE OF PROFESSIONAL PREPARATION  
ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT  
FOR  
DEVELOPMENT CAPACITY OF INSTRUCTORS AT INPP  
IN DEMOCRATIC REPUBLIC OF THE CONGO**

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Japanese Team”) organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Ms. Emi AIZAWA, visited the Democratic Republic of the Congo (hereinafter referred to as “DRC”) from 21<sup>st</sup> July to 8<sup>th</sup> August 2013.

During its stay in DRC, the Japanese Team had a series of discussions with the National Institute of Professional Preparation (hereinafter referred to as “INPP”), exchanged views on the activities of the Project on Development of Capacity of Instructors at INPP in DRC (hereinafter referred to as “the Project”) and jointly evaluated the project achievements, to fulfill the Record of Discussions signed on 12<sup>nd</sup> November, 2010.

As a result of the discussions, the Japanese Team and INPP agreed on the matters referred in the document attached hereto.

Kinshasa, 7<sup>th</sup> August, 2013

---

Ms. Emi AIZAWA  
Leader  
Japanese Terminal Evaluation Team  
Japan International Cooperation Agency

---

Mr. Maurice TSHIKUYA KAYEMBE  
Administrator Director General,  
National Institute of Professional Preparation  
Democratic Republic of the Congo

## TABLES OF CONTENTS

### List of Abbreviations

<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
1-1.Preface	
1-2.Objectives of the Evaluation	
1-3. Schedule of the Japanese Team	
1-4. Members of the Terminal Evaluation Team	
1-5. Methodology of the Evaluation	
<b>2. Background and Summary of the Project.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Project Achievement and Implementation Process .....</b>	<b>4</b>
3-1. Inputs	
3-2. Activities	
3-3. Achievement of the Outputs	
3-4. Achievement of the Project Purpose	
3-5. Achievement of the Overall Goal	
3-6. Project Implementation Process	
<b>4. Result of the Evaluation in Terms of Five Criteria.....</b>	<b>17</b>
4-1.Relevance	
4-2.Effectiveness	
4-3.Efficiency	
4-4.Impact	
4-5.Sustainability	
<b>5. Conclusion.....</b>	<b>20</b>
<b>6. Recommendations .....</b>	<b>20</b>

### ANNEXES

ANNEX 1. Project Design Matrix (PDM)

ANNEX 2. Input to the Project

    2-1.List of Japanese Experts

    2-2 List of Training in Senegal

    2-3 List of Training by Senegal CFPT Experts in Kinshasa

    2-4 List of Training in Japan (Mécanique Automobile)

- 2-5 List of Training in Japan (Froid et Climatisation)
- 2-6 List of equipment (after the Mid-term Evaluation)
- 2-7 Local cost from Japanese side
- 2-8 List of DRC counterparts
- 2-9 List of working groups
- 2-10 Local cost from DRC side
- 2-11 List of TOT on Froid et Climatisation, Mécanique Automobile, Tronc Commun and Pedagogy
- 2-12 List of Training by Japanese Experts in Kinshasa (Mécanique Automobile)
- 2-13 List of Training by Japanese Experts in Kinshasa (Pedagogy)
- 2-14 List of evaluation tools developed

ANNEX 3. Evaluation Grid

ANNEX 4. List of interviewed persons

## List of Abbreviations

CFPT	Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal-Japon
CUDBAS	Curriculum Development Based on Vocational Ability Structure
DRC	Democratic Republic of the Congo
INPP	Institut National de Préparation Professionnelle
JICA	Japan International Cooperation Agency
ONEM	l'Office National de l'Emploi
PDCA cycle	Plan-do-check-act cycle
PDM	Project Design Matrix
TOT	Training of Trainers
5S	Sort, Set, Shine, Standardize, Sustain ( <i>Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke</i> in Japanese)

## 1. Introduction

### 1-1. Preface

The Project, launched in January 2011, is going to be completed in December 2013. With a remaining project period of about five (5) months, JICA dispatched the Japanese Team to DRC from 21<sup>st</sup> July to 8<sup>th</sup> August, 2013, to carry out the tasks to evaluate the achievement of the Project. The Terminal Evaluation has been undertaken jointly by the Japanese Team and Congolese counterpart.

### 1-2. Objectives of the Evaluation

The INPP-JICA Joint Terminal Evaluation aims to:

- 1) Review the Inputs to the Project based on the Project Design Matrix (hereinafter referred to as ‘PDM’);
- 2) Assess to what extent the Outputs were achieved based on PDM;
- 3) Identify the level of achievement of the Project Purpose based on PDM;
- 4) Analyze and estimate the possibility to achieve the Overall Goal based on PDM;
- 5) Review the implementation process;
- 6) Conduct a comprehensive evaluation of the Project in accordance with the five evaluation criteria (explained later in this document);
- 7) Discuss current challenges;
- 8) Identify contributing and hindering factors of the Project;
- 9) Make recommendations for the remaining period of and after the Project; and
- 10) Draw out lessons learnt from the Project for future cooperation in the same field.

### 1-3. Schedule of the Japanese Team

The schedule of the Japanese Team in relation to the Terminal Evaluation is as follows;

		1.Leader 2.Vocational Training 3.Cooperation Planning	Monitoring and Evaluation
2013/7/20	Sat		Narita→
2013/7/21	Sun		→Paris → Kinshasa
2013/7/22	Mon		Interview to Japanese project team Courtesy call to INPP Meeting with INPP evaluation team Interview to Project Director, Project Manager and members of Commission of Diffusion
2013/7/23	Tue		Interview to Project Coordinator and Japanese experts
2013/7/24	Wed		Interviews to the working group leaders
2013/7/25	Thu		Group interviews to Core Trainers and trainers participated in training
2013/7/26	Fri		Interviews to INPP officials on 5S, equipment management, etc
2013/7/27	Sat		Documentation
2013/7/28	Sun		
2013/7/29	Mon	Narita/Haneda	Documentation
2013/7/30	Tue	→Paris →Kinshasa Internal Meeting	Documentation Internal meeting with the mission

2013/7/31	Wed	Courtesy call to Minister of Labour Courtesy call to INPP, Visit to INPP Kinshasa, Presentation by INPP Interviews to Core Trainers
2013/8/1	Thu	Meetings with Japanese project team Discussions and documentation
2013/8/2	Fri	Discussion with INPP about the evaluation results and report
2013/8/3	Sat	Discussions and documentation
2013/8/4	Sun	
2013/8/5	Mon	Interviews to the Embassy of Belgium Discussion with INPP about the evaluation results and report
2013/8/6	Tue	Discussion with INPP about the evaluation results and report Interviews to Core Trainers (Froid et Climatisation) Visit to Tronc Commun TOT
2013/8/7	Wed	Joint Coordination Committee, signing M/M Presentation on the project achievement and evaluation results by INPP&JICA to the partners
2013/8/8	Thu	Report to the Embassy of Japan Report to JICA Office Departure from Kinshasa→
2013/8/9	Fri	→Paris→
2013/8/10	Sat	→Haneda/Narita

#### 1-4. Members of the Terminal Evaluation Team

##### (1)Japanese Side

No.	Name	Job title	Occupation	Period
1	Ms. Emi AIZAWA	Leader	Director, Social Security Division, Human Development Department, Japan International Cooperation Agency	29 Jul - 10Aug, 2013
2	Mr. Hirotake IIDA	Vocational Training	Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers	29 Jul - 10Aug, 2013
3	Ms. Yahoko ASAI	Cooperation Planning	Social Security Division, Human Development Department, Japan International Cooperation Agency	29 Jul - 10Aug, 2013
4	Ms. Akemi SERIZAWA	Monitoring and Evaluation	Social Development Specialist, Global Link Management	20 Jul - 10Aug, 2013

##### (2)Congo side

No.	Name	Job title	Occupation
1	Mr. Maurice THIKUYA KAYEMBE	Project Director	Administrator Director General of INPP
2	Mr. Paul NKONGOLO BADIKILA	Project Manager	Director of Technique, Direction Generale of INPP
3	Mr. Joseph BONDJEKE MWENINDAKA	Project Coordinator	Director of INPP-Kinshasa
4	Mr. TSHIBANDE NYENGIE	Counterpart	Leader, Electricity Group Leader, Tronc Commun
5	Mr. MUTOMBO KAZAMBA	Counterpart	In charge of Studies and Inspection Member, Commission of Diffusion

#### 1-5. Methodology of the Evaluation

In accordance with the JICA Project Evaluation Guideline, the terminal evaluation of the Project was conducted. The definition of the five evaluation criteria that were applied in the analysis for the review is given in the table below.

<b>Five Evaluation Criteria</b>	<b>Definition as per the JICA Evaluation Guidelines</b>
<b>1. Relevance</b>	Relevance of the Project is reviewed by the validity of Project Purpose and Overall Goal in connection with the Government development policy and the needs of the target group and/or ultimate beneficiaries in DRC.
<b>2. Effectiveness</b>	Effectiveness is assessed to what extent the Project has achieved its Project Purpose, clarifying the relationship between Project Purpose and Outputs.
<b>3. Efficiency</b>	Efficiency of the Project implementation is analyzed with emphasis on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity.
<b>4. Impact</b>	Impact of the Project is assessed in terms of positive/negative, and intended/unintended influence caused by the Project.
<b>5. Sustainability</b>	Sustainability of the Project is assessed in terms of institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievement of the Project will be sustained after the Project is completed.

Data collection methods used for the evaluation by the Japanese Team was as follows:

- Review of the Project documents.
- Key informant interviews of Japanese experts, counterparts, Core Trainers and training participants to draw out their opinions on the issues above,
- Questionnaire survey of Core Trainers staying in Japan for training<sup>1</sup>.

## **2. Background and Summary of the Project**

The Government of DRC has been focusing on human resource development in line with the national agenda on employment growth and improvement of work conditions. Within this framework, INPP has been committed to strengthening its overall capacity to provide quality vocational training in the country. Recognizing challenges such as lack of capable trainers with appropriate technical knowledge and skills and aging facilities and equipment, INPP, through the Government of DRC, requested assistance from the Government of Japan. The Project, commenced in January 2011 in response to the call for support by INPP, is designed to constitute a critical part of the comprehensive vocational training support program to INPP. Other two assistance schemes under the program are 1) the Vocational Training Advisor to enhance the management capacity of INPP Headquarters, and 2) the Grant Aid for construction of the INPP Kinshasa.

During the project period until December 2013, various activities have been conducted in two phases, with technical assistance from Japanese consultant team as well as a Japanese expert on motorization. The first phase focused on training of the Core Trainers on Tronc Commun (general subjects), Pedagogy, and

<sup>1</sup> 2013 Training in Japan for Core Trainers of Froid et Climatisation and Motorization coincide with the Terminal Evaluation. Therefore, the questionnaire was sent to the Core Trainers in Japan and their responses were collected

two specialized subjects of Froid et Climatisation (refrigeration and air-conditioning) and Mécanique Automobile . The second phase involved a series of training by the Core Trainers for trainers from INPP centers across the country.

### **3. Project Achievement and Implementation Process**

#### **3-1. Input**

The major inputs from the Japanese and Congolese sides are as follows: The details are shown in Annex 2-1 to 2-14.

Japanese side

- a) Dispatch of Japanese experts: eleven experts were dispatched to DRC in nine technical areas as follows (Annex 2-1):
  - Chef de Projet
  - Programme de Formation
  - Planification et gestion de la Formation
  - Formation sur la gestion et organisation de la maintenance
  - Pédagogie
  - Etude de base
  - Coordinateur de projet
  - Motorisation
  - Evaluation de Formation
- b) Training in Senegal and the dispatch of Senegalese experts to DRC: Eight Core Trainers of Tronc Commun were trained on mechanics at the Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal-Japon (CFPT) in Senegal two times (Jan-Feb, 2011 and Jul-Aug 2011). Another 8 Core Trainers of Tronc Commun were trained at CFPT on electricity, Jan-Feb 2011 and Aug 2011 (Annex 2-2). Furthermore, 3 CFPT experts were dispatched to INPP Kinshasa to train Core Trainers on four technical areas (hydraulic pressure, pneumatic pressure, Programmable Logic Controller and Tungsten Inert Gas welding) (Annex 2-3).
- c) Training in Japan
  - Eight Core Trainers in Mécanique Automobile participated in training in Japan (Annex 2-4). The first phase was implemented from September to November 2012 for five Core Trainers. The second phase was implemented from July to August 2013 for eight Core Trainers including the same five who have participated in the first phase.
  - Five Core Trainers in Froid et Climatisation participated in training in Japan (Annex 2-5). The first phase was implemented from May to July 2011, the second phase was implemented from August to September 2012 and the third phase was implemented from June to August 2013. The five Core Trainers participated in all three phases.
- d) Provision of equipment: Equipment necessary for training was provided as shown in the list attached (Annex 2-6).

- e) Operational expenses: Total financial contributions spent during the Project was USD420,157.42 (as of 31 July 2013), including travel expenses of participants from the provinces to Kinshasa.) (Annex 2-7).

#### Congolese side

- a) Counterparts: Project Director, Project Manager, Project Coordinator, and all INPP staff involved in the Project through different commissions (Annex 2-8 & 2-9).
- b) Provision of the project office: An office for the project team was provided in INPP Kinshasa as well as utilities.
- c) Operational expenses: CDF 487,949,954 (equivalent to USD 523,485) has been spent by INPP for the project implementation, covering the costs for consumables, transport for the trainers and their accommodations and refreshments (Annex 2-10).

### 3-2. Activities

The Project activities were implemented as planned on the whole as shown in the tables below.

**Table 1. Activities "0"<sup>2</sup> implemented by the time of the Terminal Evaluation**

	Activities	Current status
0-1	Mettre en oeuvre l'étude statistique de base.	Baseline survey was conducted in March-May 2011. The results were presented at Joint Coordination Committee in May 2011.
0-2	Fournir le matériel nécessaire pour la formation des services concernés en aménageant le système de maintenance.	Necessary equipment was provided in the framework of the Project. (see Annex 2-6 for the list) A new inventory system for JICA-donated equipment was developed to improve management and maintenance (Jun 2013)
0-3	Etablir un système pour améliorer l'environnement de la formation.	5S (Sort, Set, Shine, Standardize, Sustain) working group was established (Annex 2-9-3). It implements sensitization activities and monitoring by setting up monthly goal for each section. 5S is taught in Training of Trainers (TOT) and also in practice in the training (cleaning and tidying before and after class). It concentrates on 3S (Sort, Set, Shine) and working environment is tidier and cleaner. Efficiency of training (work) was improved as people do not have to take much time to find items.

Source: Project progress reports

**Table 2. Activities under Output1 implemented by the time of the Terminal Evaluation**

Output 1: Implementation system of the basic and common skills training is strengthened. <i>Le dispositif de mise en œuvre de la formation de base en tronc commun est renforcé.</i>		
	Activities	Current status
1-1	Mettre en place une équipe de travail pour la formation de base en Tronc Commun (sept services concernés:	A working group of Tronc Commun training was established with 10 members (Mar 2011) (Annex 2-9-7).

<sup>2</sup> Activities "0" were included in the Project as they would form a basis on which Activities 1 through 3 could be effectively implemented.

	Electricité, Electronique, Mécanique Générale, Automobile, Froid et Climatisation, Tôlerie-soudure et Contrôle Technique Automobile).	
1-2	Elaborer le plan de formation de base en Tronc Commun.	Training plan of Tronc Commun was established (May 2010).
1-3	Elaborer les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation de base en Tronc Commun par l'équipe de travail et le CFPT.	Based on the materials from CFPT, INPP developed lesson plans and teaching materials.
1-4	Former des maîtres formateurs au CFPT.	16 Core Trainers were trained in CFPT (Jan-Feb and July-Aug 2011) (Annex 2-2).
1-5	Elaborer les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation des formateurs par les maîtres formateurs sur base des directives et manuels élaborés.	The Core Trainers who participated in the first training in CFPT developed lesson plans and teaching materials (Mar 2011).  The Tronc Commun training program was established as standard program. It is now a national program to be applied to all INPP centers and has potential to be extended to other vocational training institutions.
1-6	Former les formateurs par les maîtres formateurs de l'INPP.	The Core Trainers trained 110 trainers (42 from Kinshasa and 68 from provinces) (Annex 2-11) in Tronc Commun in 11 sessions (by July 2013). Additional 50 trainers will be trained in 5 sessions by the end of the Project.  Prior to the sessions above, INPP took initiative to organize two review and feedback sessions with trainers from INPP Kinshasa and INPP Bas-Congo.
1-7	Faire le monitoring des résultats de formation et faire refléter au plan et aux directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation de base en tronc commun.	Monitoring of training is implemented using evaluation tools (self-evaluation format before and after training; evaluation by Core Trainers; evaluation by inspectors; and evaluation of satisfaction of participants). The data are collected and analyzed by the data collection team and the results are discussed in the Commission of Training Management and Improvement in INPP Kinshasa and in the Commission of Diffusion of INPP Direction General. Training was improved reflecting the results of monitoring.

Source: Project progress reports

**Table 3. Activities under Output 2 implemented by the time of the Terminal Evaluation**

Output 2: 2. Implementation system of the specialized skills training is strengthened. <i>Le dispositif de mise en œuvre de la formation spécialisée est renforcé.</i>		
	Activités	Current status
2-1	Mettre en place une équipe de travail pour la formation spécialisée (deux services concernés: Automobile et Froid et Climatisation).	Two working groups of specialized training were established. One consists of 9 Core Trainers in Mécanique Automobile (Annex 2-9-4) and the other of 5 Core Trainers of Froid et Climatisation (Annex 2-9-6) (Mar 2011).
2-2	Mettre en oeuvre l'étude sur les besoins des entreprises	A Japanese research team carried out a study about companies' needs in Froid et Climatisation training before the Project

	sur la formation.	(2010). Japanese expert in motorization carried out a study of companies' needs in the sector (Jan 2012).
2-3	Identifier le niveau des techniques et connaissances des formateurs.	Mécanique Automobile: The Project team studied CUDBAS to learn required technical level for the trainers. A Japanese short term expert carried out a study about the required technical level (Jan 2012).  Froid et Climatisation: A Japanese research team carried out a study about companies' needs in Froid et Climatisation training (2010, same as above 2-2). The Project team conducted a survey using CUDBAS to learn required technical level for the trainers.
2-4	Elaborer le plan de formation spécialisée.	Mécanique Automobile: A training plan was prepared by the Japanese experts (Jan 2012)  Froid et climatisation: A training plan was prepared by the study team (same as above 2-2).
2-5	Former les maîtres formateurs par l'envoi d'expert et la formation au Japon.	Mécanique Automobile: 8 Core Trainers were trained in Kinshasa by a Japanese expert in 4 training sessions (Jan-Mar 2012, Jul-Sept 2012, Nov-Dec 2012, Mar-Jun 2013) (Annex 2-12). 5 of them were also trained in Japan (Sept-Nov 2012) (Annex 2-4). 1 more trainer was assigned as a Core Trainer in May 2013 and joined training by Japanese Expert in Kinshasa in April-June 2013. This brings the total number of Core Trainers of Mécanique Automobile to 9 (Annex 2-9-4). 8 Core Trainers were trained in Japan (Jul-Aug 2013) (Annex 2-4).  Froid et Climatisation: 5 Core Trainers were trained in Japan (May-Jul 2011, Aug-Sept 2012, Jun-Aug 2013) (Annex 2-5).
2-6	Elaborer les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation pour les formateurs.	The Core Trainers developed lesson plans and teaching materials before starting training.
2-7	Former les formateurs par les maîtres formateurs.	(Annex 2-11) Mécanique Automobile: Phase 1 The Core Trainers trained 33 trainers (15 from Kinshasa and 18 from provinces) to transfer what they learned from the Japanese expert and in the training in Japan in 5 training sessions. (Dec 2012, Mar-Apr 2013, Apr 2013, Apr-May 2013, May-Jun 2013).  Phase 2 (Plan) The Core Trainers will train the same 32 trainers (1 became a Core Trainer) to transfer what they learned from the Japanese expert and in the training in Japan in 4 training sessions (the 1st session will take place by the end of the Project).  Froid et Climatisation The Core Trainers trained 14trainers (4 from Kinshasa and 10

		<p>from provinces) to transfer what they learned in the training in Japan in 2 training sessions (14 in Jul-Aug 2012 and 12 from the same 14 in Feb-Mar 2013). They will train the same 12 trainers in 1 more session by the end of the Project.</p> <p>Prior to the first 2 sessions above, INPP took initiative to organize a review and feedback session with trainers from INPP Kinshasa.</p>
2-8	Faire le monitoring des résultats de formation et faire refléter au plan et aux directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation de base en tronc commun.	<p>Monitoring of training is implemented using evaluation tools (self-evaluation format before and after training; evaluation by Core Trainers; and evaluation of satisfaction of participants). The data are collected and analyzed by the data collection team and the results are discussed in the Commission of Training Management and Improvement and in the Commission of Diffusion.</p> <p>The content of training differs every time because it is to transfer what the Core Trainers learned from the Japanese expert and/or in the training in Japan. Therefore, the evaluation results are not systematically used to improve the training like Tronc Commun and Pedagogy. Still, training was improved when necessary (see Table 6 to describe the achievement of Output 2).</p>

Source: Project progress reports

**Table 4. Activities under Output 3 implemented by the time of the Terminal Evaluation**

Output 3. Implementation system of the pedagogical skills training is strengthened. <i>Le dispositif de mise en œuvre de la formation pédagogique est renforcé</i>		
	Activities	Current status
3-1	Mettre en place l'équipe de travail pour le Service de la Pédagogie.	A working group on pedagogy was established in May 2011. Currently there are 7 members consisting of 5 trainers and 2 INPP Headquarters' staff (Annex 2-9-5).
3-2	Identifier la situation actuelle concernant la formation pédagogique.	The working group together with the Japanese experts studied the current situation of pedagogy (Mar-Apr 2011).
3-3	Elaborer le plan de formation pédagogique.	The working group developed a training plan of pedagogy in Nov 2012.
3-4	Elaborer les directives et les manuels pédagogiques de formation.	<p>The working group developed lesson plans and teaching materials in Nov 2012.</p> <p>The pedagogy training program was established as standard program. It is now a national program to be applied to all INPP centers and has potential to be extended to other vocational training institutions.</p>
3-5	Mettre en oeuvre la formation pédagogique des formateurs du service pédagogique.	<p>6 Core Trainers and 8 staff members/trainers of INPP Direction General and INPP Kinshasa were trained in pedagogy (Apr 2011).</p> <p>The same 6 Core Trainers from INPP Kinshasa and 1 from INPP Bas-Congo (total 7) were trained in pedagogy by a Japanese expert in 3 training sessions (Oct-Nov 2011, Jan-Feb 2012, Jul-Aug 2012) (Annex 2-13).</p>
3-6	Former les formateurs par les maîtres formateurs.	<p>(Annex 2-11)</p> <p>The Core Trainers trained 50 trainers (26 from Kinshasa and 24 from provincial centers) in 5 sessions (Oct-Nov 2012, Feb-Mar 2013, Apr 2013, May 2013, Jun-Jul 2013).</p>

		They will train 30 more trainers in 3 training sessions by the end of the Project.
3-7	Faire le monitoring des résultats de formation et faire refléter au plan et aux directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation pédagogique.	Monitoring of training is implemented using evaluation tools (self-evaluation format before and after training; evaluation by Core Trainers; evaluation by inspectors; and evaluation of satisfaction of participants). The data are collected and analyzed by the data collection team and the results are discussed in the Commission of Training Management and Improvement and in the Commission of Diffusion. Training was improved reflecting the results of monitoring.

Source: Project progress reports

### 3-3. Achievement of the Outputs

#### **【OUTPUT 1】**

**“Le dispositif de mise en oeuvre de la formation de base en tronc commun est renforcé.”**

Output 1 has been achieved vis-à-vis all indicators about planning and implementation of training, satisfaction of trainers, and revision of training. The management system of Tronc Commun training is in place as it was established as a standard program to be used throughout INPP and is managed following PDCA cycle (plan-do-check-act cycle) by the Tronc Commun working group, the data collection team, the Commission of Training Management and Improvement and the Commission of Diffusion.

**Table 5. Indicators of Output 1**

<b>Indicators</b>	<b>Current status</b>
1-1. Le plan de formation de base en tronc commun (contenu, durée et nombre de participants) est établi chaque année scolaire et la formation est mise en oeuvre suivant le plan.	16 Tronc Commun training sessions to train 160 trainers have been planned. It has been implemented according to the plan up to 11th session. 110 trainers were trained by the end of July 2013. There are 5 more remaining sessions for additional 50 trainers by the end of the project period.
1-2. Plus de 80% de formateurs ayant suivi la formation de base en tronc commun sont satisfaits du contenu de formation.	Percentage of those who are satisfied with the training: 84% Highly appreciated items: - Response to the requirements of their duties, - Teaching methods, - Balance between theory and practice, and - Training manuals. Major suggestion on items to be improved: - Time allocation to training modules, and - Increase in the number of training equipment.
1-3. Les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation sont élaborés pour la formation de base en tronc commun et révisés au moins à deux reprises au cours du projet.	Official revision of lesson plans and teaching materials of Tronc Commun has been made three times based on the finding from evaluation.  First revision: after the 1st session (Aug-Sept 2012). More hours were allocated to Module 7 (thermo). Second revision: after the 3rd session (Nov 2012). More hours were allocated to Module 2 (computer). Third revision: after the 10th session (June 2013). Lesson plans and teaching materials were revised.  There will be one more official revision before the end of the

	Project.
--	----------

Source: Project progress reports, Endline survey report (July 2013)

## 【OUTPUT 2】

### “Le dispositif de mise en œuvre de la formation spécialisée est renforcé.”

Output 2 has been achieved vis-à-vis indicators, although the revision of the program has not been conducted in the same manner as Tronc Commun and Pedagogy. Since the specialized training programs are to transfer what the Core Trainers learned from the Japanese expert and in the training in Japan to other trainers, the contents differ every time and the programs have not been established as standard like Tronc Commun and Pedagogy. Therefore, a systematic process for revising the specialized training programs has not been established. However, necessary revisions have been made following the findings from the training.

One of the factors leading to the difference in the satisfaction rates of the trainers (92% for Mécanique Automobile and 80% for Froid et Climatisation) may be that the trainers of Froid et Climatisation could not have enough practical training at INPP Kinshasa. The delay in the provision of equipment was caused by the delay in the construction of facilities by Japan’s Grant Aid due to the Great East Japan Earthquake (2011). Furthermore, the Core Trainers did not receive enough training by a Japanese expert with the equipment at INPP Kinshasa. To ensure the sustainability of the Output 2, training of the Core Trainers of Froid et Climatisation utilizing the new equipment at INPP Kinshasa by a Japanese expert is considered necessary.

**Table 6. Indicators of Output 2**

Indicators	Current status
2-1. Le plan de formation spécialisée (contenu, durée et nombre de participants) est établi chaque année scolaire et la formation est mise en oeuvre suivant le plan.	Training of Mécanique Automobile and Froid et Climatisation has been planned and implemented according to the plan as shown below. (Annex 2-11) <b>Mécanique Automobile:</b> <b>Phase 1</b> The Core Trainers trained 33 trainers (15 from Kinshasa and 18 from provinces) in 5 training sessions. (Dec 2012, Mar-Apr 2013, Apr 2013, Apr-May 2013, May-Jun 2013). Through these sessions, they transferred their acquired knowledge and technique from the training conducted in DRC by Japanese experts and trainings in Japan.  <b>Phase 2 (Plan)</b> The Core Trainers will train the same 32 trainers (1 became a Core Trainer) to transfer what they learned from the Japanese expert and in the training in Japan in 4 training sessions (the 1st session will take place by the end of the Project).  <b>Froid et Climatisation</b> The Core Trainers trained total 26 trainers (8 from Kinshasa and 18 from provinces) in 2 training sessions (14 in Jul-Aug 2012 and 12 from the same 14 in Feb-Mar 2013). Through these sessions,

	they transferred their acquired knowledge and technique from trainers in Japan. They will train the same 12 trainers in 1 more session by the end of the Project.
2-2. Plus de 80% de formateurs ayant suivi la formation spécialisée sont satisfaits du contenu de formation.	<p>Mécanique Automobile: Percentage of those who are satisfied with the training: 92% Items to be improved: time allocation to training modules.</p> <p>Froid et Climatisation Percentage of those who are satisfied with the training: 80% Highly appreciated items: - Level of training, - Teaching methods, and - Teaching plan Items to be improved: - Time allocation to training modules, and - Increase in the number of training equipment</p>
2-3. Les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation sont élaborés pour la formation technique spécialisée et révisés au moins à deux reprises au cours du projet.	<p>Monitoring of training is implemented using evaluation tools (self-evaluation format before and after training; evaluation by Core Trainers; and evaluation of satisfaction of participants). The data are collected and analyzed by the data collection team and the results are discussed in the Commission of Training Management and Improvement and in the Commission of Diffusion.</p> <p>The content of training differs every time because it is to transfer what the Core Trainers learned from the Japanese expert and/or in the training in Japan. Therefore, the evaluation results are not systematically used to improve the training like Tronc Commun and Pedagogy. Still, training was modified when necessary as shown below.</p> <p>Mécanique Automobile: The training schedule and teaching materials were modified once based on the finding from the first session (Jan-Mar 2013). Hours for the module of disassembly/assembly were increased from 99 hours to 113 hours, and the engine used for this module was changed from Subaru to Toyota taking the demands from the market as well as availability of engine into account.</p> <p>Froid et Climatisation In order to increase practical training, INPP procured 2 ceiling cassette type air conditions with are the same type of equipment used in the training in Japan. Also, a visit to companies was organized to observe how the equipment was being utilized.</p>

Source: Project progress reports, Endline survey report (July 2013)

### **【OUTPUT 3】**

**“Le dispositif de mise en oeuvre de la formation pédagogique est renforcé.”**

Output 3 will be achieved vis-à-vis the indicators once one more revision is made before the Project concludes. The management system of Pedagogy training is in place. TOT on Pedagogy was elaborated as a national program and will be applied in all INPP centers following PDCA cycle by the Pedagogy working group, the data collection team, the Commission of Training Management and Improvement and the Commission of Diffusion.

**Table 7. Indicators of Output 3**

<b>Indicators</b>	<b>Current status</b>
3-1. Le plan de formation pédagogique (contenu, durée et nombre de participants) est établi chaque année scolaire et la formation est mise en oeuvre suivant le plan.	Eight sessions of pedagogy training have been planned. It has been implemented according to the plan up to 5th group. 50 trainers have been trained so far.  There will be 3 more sessions for additional 30 trainers by the end of the Project.
3-2. Plus de 80% de formateurs ayant suivi la formation pédagogique sont satisfaits du contenu de formation.	Percentage of those who are satisfied with the training: 97%
3-3. Les directives et les manuels techniques et pédagogiques de formation sont élaborés pour la formation pédagogique et révisés au moins à deux reprises au cours du projet.	Official revision of lesson plans and teaching materials was conducted once based on the finding from evaluation after the fourth session (June 2013).  There will be one more official revision before the end of the Project.

Source: Project progress reports, Endline survey report (July 2013)

### 3-4. Achievement of the Project Purpose

**“Le capacités techniques de formateurs sont renforcées principalement dans les filières de mécanique automobiles et de froid et climatisation de l'INPP.”**

*Teaching skill of instructors of INPP, mainly those of the automobile course and the refrigeration and air conditioning course, are improved.*

The Project Purpose has been achieved vis-à-vis the project indicators (Table 8). However, an external factor (delay in the construction of facilities by Japan's Grant Aid) has affected the efficiency of the Project. The lack of the training of Core Trainers on Froid et Climatisation at INPP Kinshasa must be addressed to ensure the impact and the sustainability of their capacity.

In addition to the indicators, the participants of TOT interviewed in the Terminal Evaluation confirmed that their capacity was strengthened. The participants who observed the Core Trainers during TOT applied what the Core Trainers were doing when they teach their own classes. They thought that their trainees understood the training contents better than before their participation in TOT.

Those who participated in Tronc Commun training reported that they were happy to revisit the basic items, and that they could understand better about technical areas that were not their own expertise. They mentioned that they acquired skills to organize necessary tasks to manage their own classes efficiently. Their supervisors also noted that improvements have been observed in the Tronc Commun training participants in such areas as hygiene and security.

Participants of Pedagogy TOT reported that their capacity was strengthened in planning,

implementation and evaluation of training because TOT focused more on practice and included modules on analysis of training needs. They became able to develop step-by-step work procedures for practical training to achieve specific learning objectives, and this helps trainees understand the training contents more effectively.

As for the evaluation of Froid et Climatisation, the results of self-evaluation improved significantly (16% to 80%), however, the Core Trainers gave relatively low marks to the performance of the TOT participants (63% as in the Table 8). As noted in 3-3 Output 2, this may be due to the unavailability of a Japanese expert with this expertise dispatched to INPP and of necessary equipment for training on FC at INPP Kinshasa. Therefore, although the indicator (more than 80% of the trainers who participated in the training of specialized subjects are satisfied with the training) has been met, it should be noted that practical training in TOT on Froid et Climatisation has not been sufficient. To ensure the impact and sustainability of the Output 2, training of the Core Trainers of Froid et Climatisation by a Japanese expert is considered necessary.

**Table 8. Indicators of Project Purpose**

<b>Indicators</b>	<b>Endline survey (June-July 2013)</b>
1. Plus de 80% de formateurs ayant suivi la formation de base en tronc commun obtiennent une note supérieure à trois sur cinq lors de l'évaluation réalisée par le projet.	Percentage of those who have obtained 3 or above (maximum 5) Self evaluation before training: 29% Self evaluation after training: 95% Evaluation after training by Core Trainers: 93%
2. Plus de 80% de formateurs ayant suivi la formation spécialisée obtiennent une note supérieure à trois sur cinq lors de l'évaluation réalisée par le projet.	Percentage of those who have obtained 3 or above (maximum 5)  Mécanique Automobile: Self evaluation before training: 14% Self evaluation after training: 94% Evaluation after training by Core Trainers: 83%  Froid et Climatisation Self evaluation before training: 16% Self evaluation after training: 80% Evaluation after training by Core Trainers: 63%
3. Plus de 80% de formateurs ayant suivi la formation pédagogique obtiennent une note supérieure à trois sur cinq lors de l'évaluation réalisée par le projet.	Percentage of those who have obtained 3 or above (maximum 5)  Self evaluation before training: 53% Self evaluation after training: 98% Evaluation after training by Core Trainers: 100%

Source: Endline survey report (July 2013)

### **3-5 Achievement of the Overall Goal**

**“La formation professionnelle de qualité est offerte à l'INPP principalement dans les filières de mécanique automobile et de froid et climatisation.”**

Most of the indicators for the Overall Goal have been achieved (Table 9). The strengthened capacity of

the trainers through this Project is likely to have contributed to the improved performance of trainees and their satisfaction in the training (Indicator 3, 4, 5), which shows improved quality of training. Such improvements can be one of the contributing factors to an increase in the number of companies which have sent their employees to INPP's training courses. Although other economic, social and personal factors affect the employment situation, the percentage of trainees who think that the training at INPP has helped them find a job has increased.

It should be noted, however, that the lack of necessary equipment for training on Froid et Climatisation has led to the insufficiency in practical training at INPP Kinshasa. The lack of the equipment and of the practical training for Core Trainers must be addressed to improve the quality of training on Froid et Climatisation.

**Table 9. Indicators of Overall Goal**

<b>Indicators</b>	<b>Baseline survey (Aug-Sept 2012) Graduates of 2010</b>	<b>Endline survey (June-July 2013) Graduates of 2012</b>
1. Le taux d'anciens stagiaires de l'INPP Kinshasa (filières de mécanique automobile et de froid et climatisation) ayant créé leur propre entreprise et/ou trouvé une situation dans une entreprise augmente par rapport au début du projet.	<p>Mécanique Automobile Number of respondents: 196 Number of those who are employed or self-employed: 19 Rate: 9.7%</p> <p>Froid et Climatisation Number of respondents: 179 Number of those who are employed or self-employed: 40 Rate: 22.3%</p>	<p>Mécanique Automobile Number of respondents: 190 Number of those who are employed or self-employed: 26 Rate: 13.7%</p> <p>Froid et Climatisation Number of respondents: 143 Number of those who are employed or self-employed: 30 Rate: 21.0%</p>
2. Accroissement du niveau de satisfaction des entreprises qui ont employé les anciens stagiaires de Mécanique Automobile et de Froid et Climatisation à l'INPP.	<p>Enterprises that have sent their employees to training at INPP: 62.5%</p> <p>Enterprises that thought INPP met their needs: 90%</p> <p>Number of partner enterprises: 2,361 (year 2010)</p>	<p>Enterprises that have sent their employees to training at INPP: 73.1%</p> <p>Enterprises that thought INPP met their needs: 93.7%</p> <p>Positive feedback: Was able to acquire new skills. Efficiency of the work improved after training at INPP.</p> <p>Suggestions for improvement: Would like to have evening classes so that staff could do both work and training. Would like to have INPP trainers sent to our firm so that training schedule fits us. Actual training schedule do not necessarily follow the plan.</p> <p>Number of partner enterprises: 3,155 (year 2013)</p>

	Contributions: 5,554 million francs (year 2010)	Contributions: 7,403 million francs (year 2012)
3. Les stagiaires dans les filières de Mécanique Automobile et de Froid et Climatisation de l'INPP améliorent les notes obtenues à l'examen de la fin de formation.	<p>Average score</p> <p>Mécanique Automobile [Gasoline engine] At the beginning of the training: 71.25% (28.5/40) At the end of the training: 55.0% (55.0/100)</p> <p>[Automobile electronics] At the end of the training: 59.7% (59.7/100)</p> <p>Froid et Climatisation [Housing Froid et Climatisation] At the beginning of the training: 45.25% (18.1/40) At the end of the training: 50.0%(50.0/100)</p>	<p>Average score</p> <p>Mécanique Automobile [Gasoline engine] At the beginning of the training: 67.75% (27.1/40) At the end of the training: 59.6% (59.6/100)</p> <p>[Automobile electronics] At the end of the training: 62.5% (62.5/100)</p> <p>Froid et Climatisation [Housing Froid et Climatisation] At the beginning of the training: 36.5% (14.6/40) At the end of the training: 58.8%(58.8/100)</p>
4. Accroissement du niveau de satisfaction des stagiaires qui ont fini leur formation en Mécanique Automobile et de Froid et Climatisation à l'INPP	<p>Percentage of those who were satisfied with the content of the training: 95%</p> <p>Percentage of those who were satisfied with the training equipment: 75.6%</p> <p>Percentage of those who thought that INPP training helped them find the job: 84.4%</p>	<p>Percentage of those who were satisfied with the content of the training: 95.4%</p> <p>Percentage of those who were satisfied with the training equipment: 75.3%</p> <p>Percentage of those who thought that INPP training helped them find the job: 90.2%</p>
5. Accroissement des résultats de critères d'appréciation d'un leçon de des formateurs ayant suivi la formation pédagogique,	Average score of trainers monitored between 2009 and 2011 (66 persons): 72.6% (72.6/100)	Average score of trainers monitored in 2013 (5 persons): 75.8% (75.8/100)

Source: Endline survey report (July 2013)

### 3-6. Project Implementation Process

#### 3-6-1 Contributing factors

[Issues of the project design]

(1) Combination of TOT on Tronc Commun, Pedagogy and specialized training

At the time of designing the Project, the level of competence of trainers varied widely. With the introduction of 3 types of training; Tronc Commun; Pedagogy; and specialized training, the Project effectively supported a wider number of trainers to extend their basic knowledge and skills as a trainer.

(2) Program approach

This Project is implemented as a part of the JICA program to support INPP. The presence of the Japanese Advisor on Vocational Training dispatched to INPP Headquarters has contributed to strengthening capacity of headquarters, collaboration across departments at headquarters of INPP and its provincial centres, and linkage with the partner companies. Rehabilitation of infrastructure at INPP

Kinshasa by Grant Aid and provision of equipment by the Project will enable the trainers to perform their expected tasks more effectively.

Total 40 INPP trainers and staff members have participated in JICA's thematic training courses in Japan on vocational training<sup>3</sup>. Such training opportunities have helped INPP have clearer understanding of vocational training policy and system in Japan and produced more supportive environments for the Project.

### 3) Collaboration with CFPT

Supported by JICA, CFPT has strengthened its capacity as a vocational training centre. Expertise of CFPT has contributed to development of INPP Tronc Commun course and implementation of TOT at INPP.

[Issues in the project implementation]

#### (1) Establishment of a new system for improving training management

The Commission of Diffusion was established at headquarters to control training activities and disseminate training results to provincial centers. The Commission of Training Management and Improvement at INPP Kinshasa was also established to manage and implement the training at INPP Kinshasa. Collaboration of these two commissions contributed to quality of training by the Project and this will be the foundation for INPP to carry out effective TOT even after the Project.

Such collaboration was made possible by the eagerness of INPP management and staff to improve its functions, being very aware of its clear mandate to train people in response to the needs of DRC. The staff members share the vision for the goals and INPP contributed maximum human and financial resources possible to the project activities, for example by sharing the costs for training participants from provinces. It shows INPP's strong leadership and ownership of management about the Project. Communication among the project members is good, for example, the INPP and Japanese experts hold weekly meetings and have discussions whenever necessary to accept different views and reach conclusions.

#### (2) Enhancement of the evaluation system of TOT

Following the recommendation made by the Mid-term Evaluation, the Project developed an additional evaluation tool to measure the skills trainers acquired through TOT by examining quality of finished products made in practical training (Annex 2-14).

### 3-6-2 Hindering factors

[Issues of the project implementation]

Delay in the implementation of Japan's Grant Aid to rehabilitate infrastructure caused the delay in the

---

<sup>3</sup> Total 12 training courses during May 2009 and December 2012

provision of equipment by the Project as some of large equipment must be installed during the construction of the building. Such delay affected effectiveness of training in Froid et Climatisation, as the trainees could not do sufficient practical training using the equipment that was to be provided.

#### **4. Result of the Evaluation in Terms of Five Criteria**

##### **4-1. Relevance**

The relevance of the Project is high. It is in line with the policy and the needs of DRC and Japan's development assistance policy for the country.

Unemployment is a serious issue in DRC. According to the International Monetary Fund, the unemployment rate was 48.2% in 2006, 47.2% in 2007 and 53.2% in 2008 (Source: *Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle "PNEFP,"* Ministry of Employment, May 2011). In 2012, 13,189 job seekers registered at the Direction Provinciale Kinshasa of l'Office National de l'Emploi (ONEM) and 5,095 people found employment, which means only 39% was successful (Source: Report of ONEM's Direction Provinciale Kinshasa, May 2013). The government places human resource development among the priorities to promote development of the country. The 2<sup>nd</sup> *Document de stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté* (2011-2015) emphasises the necessity of improvement of employment through vocational training. Vocational training is in demand by the companies for their employers as well as by job seekers to make them more employable and competitive. INPP is a national vocational training institution established by the Ordinance No. 206 dated 29 June 1964. INPP is unique among the actors in the vocational training sector as it is mandated to train employees sent by the partner companies in turn of their financial contributions, to train trainers, and to lead other institutions for the provision of quality training, in addition to training of job seekers

The strategy to include Tronc Commun and Pédagogie in the target training programs was relevant to INPP's needs to improve the base of the capacity of trainers. Total 240 trainers benefited from these two training and the beneficiaries will further increase as INPP plans to continue the training to trainers of INPP. Selection of two specialized areas was appropriate as it followed the result of the studies before the Project.

The Project is in line with the Japan's assistance policy for DRC (December 2012) in which vocational training is among its priority areas. JICA implements a packaged assistance program for INPP, consisting of the Project as well as the Grant Aid to rehabilitate infrastructure and equipment in INPP Kinshasa and the support by the expert in vocational training. JICA has a comparative advantage in technical support for vocational training as it has accumulated experience in vocational training through technical cooperation in various countries in the world, including cooperation for a vocational training center in Senegal for more than thirty years.

#### **4-2.Effectiveness**

The effectiveness of the Project is high.

The Project Purpose was achieved vis-à-vis the project indicators except for the evaluation score by Core Trainers in Froid et Climatisation. The Tronc Commun and Pedagogy trainings, as national programs, have strengthened the basic capacity of trainers beyond the two target specialized programs. In addition, INPP has established the training management system operated by the working groups, the data collection teams, the Commission of Training Management and Improvement as well as the Commission of Diffusion, following the PDCA cycle. The Japanese experts pointed out that the administrative capacity about training planning and implementation should be strengthened in aspects such as timely preparation of stationaries and budgeting.

5S activities have contributed to the improvement of training by offering cleaner working environment and efficiency of training.

#### **4-3.Efficiency**

The efficiency of the Project is relatively high.

All the Project inputs and activities have been implemented as planned and contributed to the achievement of the Outputs, except for the provision of some of the equipment and the implementation of training on Froid et Climatisation at INPP Kinshasa caused by an external factor outside the Project framework as mentioned in Output 2.

#### **4-4.Impact**

The impact of the Project is relatively high.

The quality of INPP training has been improved as supported by the Overall Goal indicators to show the exam scores and level of satisfaction of trainees, satisfaction of the companies as well as employment situations of former trainees. As discussed before in 3-3 Output 2, the implementation of the training on Froid et Climatisation to the Core Trainers at INPP Kinshasa, which was not conducted as planned during the Project, is necessary to achieve the Overall Goal.

Regarding the satisfaction of companies and employment situation of former trainees, the strengthened capacity of the trainers through this Project is likely to have contributed to the improved performance of trainees and their satisfaction in the training, which shows improved quality of training. Such improvements can be one of the contributing factors to an increase in the number of companies which have sent their employees to INPP's training courses. Efforts to increase media coverage on INPP have attracted more partner companies.

The Project was conscious to include trainers from provinces in the training to extend the outcomes of the Project there, but it would take some more time to see more tangible changes in the provinces. The impact study on them was implemented by the INPP supported by the Japanese expert in professional training. The Core Trainers and trainers from provinces both report that the lack of adequate equipment in provinces prevents the trainers from doing effective training back home, and that there are needs to respond to the evolving technology in provinces, such as new types of vehicles and new machines used in local companies.

The number of trainees in INPP Kinshasa was reduced in 2012 compared to the previous years (5,311 in 2010, 6,412 in 2011 and 5,057 in 2012 (Endline survey, July 2013). According to the Endline survey report, it might be partly because of the unavailability of trainers for other training programs while they participate in JICA project activities. This situation is temporary.

#### **4-5.Sustainability**

Sustainability of this Project is relatively high in political, institutional, technical and financial aspects, while the specific development plan about some activities specific to JICA supported programs seems not to be elaborated yet.

##### [Policy]

Human resource development is likely to continue to be one of the priorities of DRC, and vocational training remains to be important for country's development. INPP is in a unique position as a national training institution to be mandated to provide quality training for companies' employees and to lead other vocational training institutions by giving TOT and set up standards. INPP recognizes the need to retrain trainers and has a vision to extend it to other vocational institutions.

##### [Technical aspects]

The technical capacity of INPP has been strengthened through the capacity development of Core Trainers by the Project. The implementation of the training on Froid et Climatisation to the Core Trainers at INPP Kinshasa, which was not conducted as planned during the Project, is required to ensure the sustainability of technical capacity of Core Trainers.

This achievement will be more sustainable by addressing such challenges as continuous upgrading of capacity of Core Trainers, and increase of the number of Core Trainers. According to the Japanese experts, the administrative capacity of planning and implementation of TOT should be strengthened.

##### [Institutional aspects]

Once the annual training plan of INPP is elaborated, the working groups, the data collection team, the Commission of Training Management and Improvement as well as the Commission of Diffusion plan, implement, and evaluate each training program. The data collection team only function for the all TOT

for the time being. It will be sustained in all the national training and will function at the Headquarters in the Direction des Etudes, and in the Division Techniques at provincial centers.

The Project has introduced a new inventory system for the JICA-donated equipment. The existing inventory system covers all other equipment throughout INPP. The new system has its advantage such as easiness to follow the life cycle of the equipment and records of maintenance. Application of this system would contribute to ensuring management and maintenance of equipment.

[Finance]

During the project period, INPP has paid cost where necessary. This suggests possibility that INPP continues its activities on its own budgets. Appropriate training plan and corresponding budgeting are necessary to ensure the financial sustainability.

## **5. Conclusion**

The Outputs and Project Purpose have been achieved vis-a-vis the indicators due to commitment and efforts by both Congolese and Japanese sides. The Terminal Evaluation Team, however, considers it necessary to extend the duration for the following reason.

Most of the activities have been implemented according to the plan and the remaining activities are to be conducted by the end of the Project, except for the provision of some of the equipment and the implementation of training on Froid et Climatisation at INPP Kinshasa as mentioned in 3-3 Output 2. Therefore, the capacity development of the Core Trainers of Froid et Climatisation has not been sufficient. It may have an adverse impact on the sustainability of the Output 2 and the achievement of the Overall Goal.

The Terminal Evaluation Team suggests that, during the extended Project Period, the equipment for Froid et Climatisation be installed and a Japanese expert be dispatched to provide minimum training necessary to utilize the equipment in the new facility being constructed by Japan's Grant Aid.

It is suggested that INPP and JICA will decide the exact duration of the Project when there is enough information to determine when the equipment will be installed and the training will be conducted.

## **6. Recommendations**

The Joint Terminal Evaluation Team recommends that the following actions be taken in order to sustain and utilize the outputs of the Project.

### **1) Development of a policy on the continuous capacity development of trainers**

The capacity development of trainers through TOT has been introduced through the Project. A policy on how to continuously develop the capacity of trainers will institutionalize the outputs of

the Project and will contribute to the achievement of the Overall Goal.

2) Continuation of TOT on Tronc Commun and Pedagogy

The Core Trainers of these two subjects have been trained and the standardized program has been established for each subject, which is to be utilized at all INPP centers. INPP has acquired the capacity to independently manage the training programs including planning, curriculum development and evaluation of the training. INPP has also strengthened its capacity to revise the training programs and curriculum based on the evaluation results. It is recommended that, in order for such outcomes of the Project to be sustained and extended, the following actions to be taken:

- Develop a strategy to make full use of TOT program on Tronc Commun; and
- Develop a plan on how to conduct TOT on Pedagogy to existing trainers and newly recruited trainers.

3) Utilization of TOT evaluation system for the improvement of training programs

The evaluation system of TOT developed under the Project could be adapted for the training programs of INPP to improve their contents.

4) Enhancement of the capacity of INPP provincial centers

The enhancement of the capacity of INPP provincial centers will contribute to the improvement of the quality of training across the country. To achieve this goal, it is recommended that the following actions be taken:

- Periodically analyze and prioritize the training needs at each INPP provincial center based on the industry demands;
- Identify required facilities and equipment at each INPP provincial center;
- Develop an overall training plan for each INPP provincial center; and
- Develop a plan for the capacity development of the trainers of INPP provincial centers.

コンゴ民主共和国 国立職業訓練校指導員能力強化プロジェクト 終了時評価調査報告書  
評価グッド調査結果(和文)

調査項目	評価設問	内容	結果	
実績				
1. 達成度	投入	コンゴ民主共和国側	カウンターパート	報告書添付資料参照のこと。
			プロジェクト運営費	
		施設・機材		
		日本側	専門家	
			研修	
	活動	活動の進捗状況	0-1 ベースライン調査を実施する(2011年5月実施済み)	2011年5月に完了。
			0-2 必要機材を導入し、維持管理体制を整備する。	機材は導入された(詳細は報告書添付資料参照)。JICA供与機材管理のための新しいインベントリーシステムが導入された(2013年6月)。
			0-3 訓練環境改善体制を整備する。	SSワーキング・グループが設置された。啓発活動や、部署ごとの月間目標を定めてのモニタリング活動を行っている。
			アウトプット1の活動	報告書内の表参照。
			アウトプット2の活動	
		アウトプット3の活動		
		貢献要因・阻害要因	貢献要因・阻害要因	無償の遅れによる、冷凍空調機材設置遅れ→当該分野の実践的研修不十分。
アウトプット	アウトプット1 基礎共通研修の実施体制が強化される。	1-1. 各年度において基礎共通研修計画(内容、期間、対象者)が策定され、計画に沿って実施される。	第11回まで実施され、110名が参加済み。さらに5回、50名参加予定。	
		1-2. 基礎共通研修受講者の80%以上が研修内容に満足する。	TC参加者の85%が研修に満足した(エンドライン・サーベイ)。	
		1-3. 基礎共通研修の指導案・教材が作成され、プロジェクト期間中に2回以上見直される。	TCの内容、教材、プログラムは研修評価結果に基づき3回改訂された。プロジェクト終了まであと1回改訂される予定。	
		その他指標に現れない事項	TCはINPPの標準プログラムになった。	
	アウトプット2 専門技術研修の実施体制が強化される。	2-1. 各年度において専門技術研修計画(内容、期間、対象者)が策定され、計画に沿って実施される。	自動車と冷凍空調の研修計画が作成され、それに従って実施されている。自動車:33名がコア・トレーナーによって研修を受けた。残り4回で同じ32名(1名はコア・トレーナーに昇格)を研修予定。冷凍空調:14名がコア・トレーナーによる研修を受けた。あと2回、同じ12名が研修予定。	
		2-2. 専門技術研修受講者の80%以上が研修内容に満足する。	自動車:参加者の92%が満足。冷凍空調:80%が満足。	
		2-3. 専門技術研修の指導案・教材が作成され、プロジェクト期間中に2回以上見直される。	伝達研修なので内容が毎回異なるため、研修評価の結果がシステムティックに研修内容改善に反映されているわけではない。しかし必要に応じて改善されている(モジュールの時間配分変更、新しい機材の購入)	
		その他指標に現れない事項		
	アウトプット3 指導技法研修の実施体制が強化される。	3-1. 各年度において指導技法研修計画(内容、期間、対象者)が策定され、計画に沿って実施される。	研修計画が作成されそれに沿って実施されている。5回目まで実施され50名が研修を受けた。残り3回で30名が研修を受ける予定。	
3-2. 指導技法研修受講者の80%以上が研修内容に満足する。		参加者の96%が満足。		
3-3. 指導技法研修の指導案・教材が作成され、プロジェクト期間中に2回以上見直される。		研修内容、教材、プログラムは研修評価結果に基づき1回改訂された。プロジェクト終了まであと1回改訂される予定。		
その他指標に現れない事項		指導法研修はINPPの標準プログラムになった。		
プロジェクト目標	プロジェクト目標 INPPの自動車学科、冷凍・空調学科を中心とした指導員の訓練指導技術が強化される。	1. 基礎共通研修受講者の80%以上が、プロジェクトで実施する評価で、5段階評価中3以上を獲得する。	3以上を獲得した人の割合 自己評価 94% コア・トレーナーによる評価 92%	
		2. 専門技術研修受講者の80%以上が、プロジェクトで実施する評価で、5段階評価中3以上を獲得する。	3以上を獲得した人の割合 自動車:自己評価 94%、コア・トレーナーによる評価 83% 冷凍空調:自己評価 80% コア・トレーナーによる評価 63%	
		3. 指導技法研修受講者の80%以上が、プロジェクトで実施する評価で、5段階評価中3以上を獲得する。	3以上を獲得した人の割合 自己評価 97% コア・トレーナーによる評価 100%	
その他指標に現れない事項	自分の専門でない分野についての理解が深まった。教授スキルが改善し、訓練生の理解が高まった。			
2. 実施プロセス	運営管理システム	意思決定プロセス	意思決定プロセス(活動の見直し等)	日本人専門家とカウンターパートが頻繁に会合をもち議論している。
		モニタリング	モニタリングの仕方	INPP総裁がプロジェクトの進捗状況をこまめに監視している。研修評価の結果は研修管理改善委員会と研修普及委員会で議論され、研修改善に活用される。
		プロジェクトメンバー間での意思疎通状況	プロジェクトメンバー間での意思疎通状況	意思疎通状況は良好。翻訳が必要なので正しく理解するには時間がかかることもある。

オーナーシップ	コンゴ民主共和国側メンバーの参加状況	コンゴ民主共和国メンバーの参加状況	INPP側メンバーはプロジェクトに積極的に参加している。頻繁に議論の場をもち、プロジェクト活動を自分たちで計画し、人材や予算を提供している。
その他	実施プロセスに関連したその他事項	実施プロセスに関連したその他事項	研修スケジュール作成や研修に必要な物品の手配など、事務的な手続きが遅れがち。
中間レビュー提言の実施状況	中間レビュー提言の実施状況	1. 研修の質の担保に向けた措置 2. 機材リストの早期整備 3. 専門学科に対する本邦研修の改善 4. 指導員普及研修の体制整備と適切な実施 5. 関係者間の協働体制強化 6. 研修実施マニュアルの早期整備 7. INPPの全国整備に向けた計画	研修評価ツールが作成・改善され、研修の質の維持・改善のため活用されている(研修前後の自己評価、コア・トレーナーによる評価、視学官による評価、受講者の満足度評価)。評価結果を反映して研修を改善している。 JICA供与機材のための新しいインベントリースystemが2013年6月に導入された。機材のライフサイクル管理と、維持管理記録の点で従来のものより優れている。その他の機材については従来のインベントリースystemを引き続き利用(INPP全体で使われているため変えられない) 2013年の本邦研修内容は、2012年の本邦研修に対する参加者の意見を反映して計画された。自動車・組み立て・検査・サービス・分解の4つの事項が重点的に取り上げられた。冷凍・空調:後日日本から供与される予定の機材の使用方法についての研修を含めた。 研修のガイドライン(モジュール、施設機材、マニュアルについて)が作成され、研修はPDCAサイクルに沿って評価結果に基づき改善されている。 INPP幹部と日本人専門家は毎週ミーティングを開催している。また必要に応じて議論している。 研修マニュアルは整備された。 研修には地方の指導員を多く含むようになっている。キンシャサ、Katanga、Kisanganiの3カ所を各地方のTOTの拠点とする計画をINPPは有している。研修を受けた指導員が地方拠点にまもった数いるようにし、地方のコア・トレーナーの人数も増やしたいとしている。地方のコア・トレーナーは、今まで研修を受けた指導員のなかから優秀な者を候補にできる。地方でも定期的なモニタリングをしたいが交通手段がないことが問題。

5項目評価

1. 妥当性	必要性	コンゴ民主共和国のニーズへの対応	コンゴ民主共和国の人材育成・職業訓練の状況。国の開発ニーズ。	DRCで失業は深刻な問題。人材育成は国の発展のために重要。
		ターゲットグループのニーズへの対応	ターゲットグループのニーズ	INPPは、国のニーズに合った質の高い研修・訓練を提供することを使命としている。
	優先度	コンゴ民主共和国の政策との整合性	国家開発政策及び、人材育成・職業訓練政策	貧困削減ペーパーにおいて、就業状況の改善は優先課題の一つ。
		日本の対コンゴ民主共和国援助政策との整合性	日本の対コンゴ民主共和国援助政策	2012年12月の対DRC国別援助計画で、職業訓練は優先分野に含まれている。本技術協力プロジェクトの他にも無償で施設整備を実施。TICAD(2013)ではアフリカの経済開発のため人材開発を重視。
戦略としての適切性	特定されたニーズに対応する戦略としてのプロジェクトの適切性	プロジェクトがニーズに対応しているか。	INPPは国立の職業訓練機関であり、指導員研修によって訓練の質を確保することや、パートナー企業の拠出金を得て彼らのニーズに合った訓練を提供することといった特殊な役割を担っている。本プロジェクトは指導員の能力強化を目的としておりINPPのニーズに応えるものである。	
		日本の比較優位性	JICAは、30年以上にわたって協力を行ってきたセネガルをはじめ、世界各国で職業訓練の技術協力を行っており、その経験を活用できる。INPPの指導員もセネガルで研修を受け、セネガル人指導員もここに派遣された。	
		カウンターパート機関及びターゲットグループの選定の適切性	上述の通りINPPは国立職業訓練機関として特別な役割を担っている。	
2. 有効性	プロジェクト目標の達成見込み	(上述参照)		(上記参照)
		プロジェクト目標達成のための貢献要因・阻害要因	貢献要因・阻害要因	貢献要因: 研修評価を行うことで必要な改善が行われた。INPP職員のコミットメントとオーナーシップ。 阻害要因: 冷凍・空調の日本人専門家が配置されなかった。無償による施設建設の遅れのため、機材の設置が遅れ、実習が不足。
	アウトプットとプロジェクト目標との関係	アウトプットとプロジェクト目標との関係	プロジェクトの組み立ての論理性	アウトプットからプロジェクト目標への論理性はある。質の高い研修で指導員の能力が強化される。
		外部条件が満たされているか。	1. 訓練を受けた指導員がINPPを辞めない。 その他、外部条件となり得る事象とその影響	INPPの指導員の転職・辞職はあまりない。 特になし。
3. 効率性	投入・活動とアウトプットとの関係	投入・活動とアウトプットとの関係	プロジェクトの組み立ての論理性	投入・活動は、アウトプット達成に結びついた。
		外部条件が満たされているか。	1. 政府が、INPP及び地方支部に必要な予算と人員を継続的に配分する。 2. 企業がINPPに分担金を継続して拠出する。 前提条件:対象地域の治安が維持される。	INPPはプロジェクト活動実施に必要な人材・予算を提供している。地方の指導員がキンシャサでの研修に参加する場合、旅費はJICAが出すが、その他はINPPが負担している。 パートナー企業からの拠出金は増加した(エンドライン・サーベイ調査結果)。 治安状況は特に問題なし。

			その他、外部条件となり得る事象とその影響	特になし。	
4. インパクト	上位目標の達成見込み	上位目標 INPPの自動車学科、冷凍・空調学科を中心に、質の高い訓練が提供される。	1.INPP自動車学科と冷凍・空調学科の修了生就業数(起業・就職)がプロジェクト開始時と比べて増加する。	ベースライン調査 自動車: 回答者196名中、就業していたもの19名。率9.7% 冷凍・空調: 回答者179名中、就業していたもの40名。率22.3%  エンドライン調査 自動車: 回答者190名中、就業していたもの26名。率13.7% 冷凍・空調: 回答者143名中、就業していたもの30名。率21.0%	
			2. INPP自動車学科と冷凍・空調学科の修了生を雇用した企業の満足度が上昇する。	回答した企業のうち INPPは企業のニーズに応えている: ベースライン90%、エンドライン93.7% INPPに従業員を派遣したことがある: ベースライン62.5%、エンドライン73.1% INPPパートナー企業の数と拠出金の額: 増加	
			3.INPP自動車学科と冷凍・空調学科の生徒の訓練終了時試験の成績が向上する。	自動車: ベースライン 56.2、エンドライン 57.8 冷凍・空調: ベースライン 52.8、エンドライン 59.2	
			4. INPP自動車学科と冷凍・空調学科の修了生の満足度が上昇する。	ベースライン95%、エンドライン95.4%	
			5. 指導技法研修を受講した指導員に対する評価が向上する。	ベースライン72.6 (66名の平均)、エンドライン 75.8 (5名の平均)	
		上位目標達成のための貢献要因・阻害要因	貢献要因・阻害要因		
	プロジェクト目標と上位目標との関係	プロジェクト目標と上位目標との関係	プロジェクトの組み立ての論理性	上位目標指標の達成には、本プロジェクトも一部貢献していると考えらえる。	
			外部条件が満たされているか。	1. 経済状況の悪化に伴い雇用状況が悪化しない。 2. 日本の専門家派遣(職業訓練)と無償(施設・機材整備)が計画どおりに実施される。  その他、外部条件となり得る事象とその影響	あまり変化なし 職業訓練専門家: INPP資金回収部と学生支援課を支援。企業との関係強化、企業ニーズへの対応力強化。上位目標指標達成に一部貢献。 無償の施設建設の遅れ: 冷凍・空調の研修に影響。 特になし。
			その他、外部条件となり得る事象とその影響	特になし。	
	インパクト	正のインパクト	正のインパクトの例	INPPはコンゴ民のみならず中西部アフリカの職業訓練機関のリーダーとなり、指導員訓練の標準化、他機関の質の管理を行いたいというビジョンを有している。 TCと指導法研修はINPPの標準プログラムとなり、INPP全体で使われる。	
負のインパクト		負のインパクトの例	プロジェクト活動のために他の業務に影響をきたしたこともある。INPPキンシャサでの一般訓練参加者が減ったのは、指導員が本プロジェクト活動に時間を取られたことも一因。		
5. 持続性	政策的観点	コンゴ民主共和国において、人材育成・職業訓練の強化についての政策的コミットメントはあるか	国の人材育成・職業訓練政策	コンゴ民の雇用状況は変化しておらず、人材育成が経済発展の柱とする政策は変わらないと見込まれる。	
	組織的観点	INPPの組織はプロジェクトの成果・活動の維持のために適切か	組織及び人材配置状況	INPPの使命は明確であり、本プロジェクトはその使命に沿うものであるため、各部署・委員会は研修に関する活動を続けていく見込みが高い。 本プロジェクトで導入されたデータ集積と機材インベントリーについては、INPPに定着するかどうか不明。データ集積は、研修評価を行い、研修の質を維持・改善するために不可欠。	
		カウンターパートのオーナーシップ	プロジェクトの活動・成果を維持・継続しようとする意志があるか	職業訓練分野で国と地域のリーダーになりたいという強い意志がある。	
	財務的観点	予算の状況	予算	プロジェクト終了後は、今ほど集中的に研修を実施する必要がないので、INPPが必要な予算を手当てできる見込みは高い。企業からの拠出金も増えている。	
		技術的観点	カウンターパート・指導員は、活動の継続に必要な技術力を有しているか	能力強化の状況	研修を自力で計画・実施する力はある。コア・トレーナーの再研修と、コア・トレーナーの増員のための戦略が必要。研修に係る事務能力(早めに予算や文書確保)は弱い。
人材・インフラ面は十分か	人材 インフラ・機材 その他		職員の転職・辞職はあまりない。 新しい機材の使用・維持管理を学ぶ必要あり。		
			INPPの将来の方向性は? 企業からの派遣訓練生を優先? 国と地域で職業訓練機関のリーダーになる。さまざまな訓練生のニーズに細かく対応する(訓練期間やレベルを分ける) INPPの研修・訓練の年間計画を決めるメカニズムは?		

